

EXPECTATIVAS PERCEBIDAS PELOS EMPREENDEDORES NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO

Marco Aurélio Batista de Sousa¹, Ilse Maria Beuren²

Artigo recebido 02/03/2011. Aprovado em 20/12/2011.

RESUMO

O artigo tem como objetivo destacar a relevância dos serviços e recursos disponibilizados por uma incubadora, bem como identificar as expectativas percebidas pelos empreendedores no processo de incubação. Deste modo, a primeira parte do trabalho destinou-se à revisão da literatura, que deu sustentação para o desenvolvimento do estudo. A segunda voltou-se ao estudo de caso, onde foi realizada uma pesquisa exploratória, buscando estabelecer relações com o referencial teórico do estudo e a realidade das empresas pesquisadas. Os dados utilizados foram obtidos por meio de questionário com questões abertas e fechadas entregue aos responsáveis das empresas incubadas no MIDI Tecnológico. As análises foram realizadas, utilizando-se da abordagem qualitativa e quantitativa. Os resultados possibilitaram identificar quais os recursos e serviços mais utilizados pelos empreendimentos, bem como verificar se as expectativas dos gestores destas organizações corresponderam ao propósito da incubadora em apoiar seus empreendimentos

Palavras-chave: Incubadora de empresas. Recursos e Serviços. Empresa incubadas.

1 Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Câmpus de Três Lagoas (UFMS/CPTL). marcoa@cptl.ufms.br

2 Doutora em Controladoria e Contabilidade. Professora e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Ilse@furb.br.

EXPECTATIONS NOTICED BY THE ENTREPRENEURS IN THE INCUBATION PROCESS

ABSTRACT

The article has the goal to highlight the relevance of the services and resources available by a incubator, as well as identify the expectations noticed by the entrepreneurs in the incubation process. Thus, the first part of the task was intended to review the literature that gave support to the development of the study. The second part, focused on the study of the case, where an exploratory research was conducted, searching to establish relations between the theoretical referential and the reality of the researched businesses. The data used were obtained by questionnaires with essay questions and multiple choice ones, delivered to the people in charge at the businesses in incubation at Technological MIDI. The analysis was made, using the qualitative and quantitative approach. The results allowed us to identify which resources and services were more used by the businesses, as well as verify if the managers' expectation from these organizations matched the purpose of the incubators to support their ventures regarding

Keywords: Business incubators. Resources and service. Incubated businesses.

1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico e a dinâmica do desenvolvimento mundial têm sido conduzidos pela geração, utilização e difusão de informações e conhecimento. Esses novos parâmetros têm norteado os esforços das empresas, independentemente do seu porte, ramo de atividade, setor de atuação, na busca por um melhor desempenho econômico de seus fatores produtivos, com a finalidade de se sustentarem no mercado e de prosperar diante de seus concorrentes. Medeiros e Atas (1996) mencionam que crescer num mundo competitivo e globalizado é um desafio, principalmente para as pequenas empresas, em função de uma série de restrições que elas possuem tais como: financeiras, administrativas e operacionais. No entanto, apesar destas dificuldades, um número cada vez maior de pessoas e empresas tem buscado meios para transpô-las.

Com o propósito de apoiar as empresas que tentam sobreviver neste mercado cada vez mais dinâmico e complexo, bem como favorecer a inserção de pessoas que estão dispostas a iniciar seu próprio negócio, diversos programas e mecanismos de auxílio às empresas e de promoção a novos empreendimentos vêm sendo discutidos e delineados pelos interessados, cada qual com suas particularidades, funções e objetivos.

Dentre estes programas e mecanismos destacam-se, neste artigo, as incubadoras de empresas, especificamente a incubadora MIDI Tecnológico, instalada no Município de Florianópolis, Santa Catarina, no que tange às expectativas percebidas pelos empreendedores no processo de incubação. Para tanto, abordam-se questões teóricas sobre as incubadoras de empresas enfatizando aspectos de sua origem e evolução e suas principais características; Comenta-se a respeito das empresas incubadas e suas respectivas fases quando de sua incubação; destaca os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; enfatiza as principais características da incubadora MIDI Tecnológico e as expectativas dos empreendedores quanto aos serviços e recursos por ela oferecidos; e por fim, apresenta-se a conclusão deste trabalho.

2. INCUBADORA DE EMPRESAS

As incubadoras passaram a existir como uma possibilidade, para que as ideias pudessem ser concretizadas a partir da constituição de organizações empresariais. Conforme o Programa Nacional de Apoio à Incubadora de Empresas (PNI), do Ministério da Ciência e Tecnologia (2000, p. 11), estas entidades representam:

um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos tecnológicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilitadores.

Com a finalidade de cumprir esta missão, esses empreendimentos se constituem em um mecanismo que sistematiza o processo de formação de novas empresas, fornecendo-lhes uma gama completa e integrada de serviços. Assim, as incubadoras tendem a colaborar no processo de formação e desenvolvimento de novos empreendimentos, ampliando as suas chances de obterem sucesso e de se consolidarem no mercado (KLONOWSKI, 2010).

2.1. Origem e Evolução das Incubadoras de Empresas

As primeiras incubadoras de empresas tiveram origem nos Estados Unidos em meados de 1960 (ARANHA, 2008). Conforme Morais (1997, p. 15), o embrião dessa ideia, considerado como o *starp-up* para pequenos empreendedores, “sofreu algumas transformações desde sua origem, a partir de um processo gradual de agregação de valores e experiências até chegar à concepção atual de incubadoras”.

As experiências de sucesso desses empreendimentos nos Estados Unidos e em países da Europa como: Inglaterra, Alemanha, Bélgica, Itália, Finlândia e outros repercutiram em diversas regiões. O que estimulou a propagação e difusão deste modelo, primeiramente para países da Europa Oriental, como: o Japão, China e Índia e, posteriormente, para outras diferentes localidades (ARANHA, 2008).

Na América Latina, conforme a ANPROTEC (2012), o Brasil foi o primeiro país a implantar uma incubadora de empresas no início da década de oitenta seguindo o modelo preconizado nos Estados Unidos e Europa. Essas incubadoras surgiram próximas às universidades e centros de pesquisa, financiadas em grande parte pelo poder público.

Neste processo, destaca-se a cidade de São Carlos, interior do Estado de São Paulo, como a primeira cidade brasileira a criar uma incubadora de empresas, no ano de 1985. Em seguida, esses empreendimentos se proliferaram para outros municípios do Estado e posteriormente se estenderam para outras regiões, entre elas: Florianópolis, Campina Grande, Brasília, Rio de Janeiro, Curitiba e Porto Alegre (ARANHA, 2008).

Miziara e Carvalho. (2008) mencionam que a concretização deste movimento no Brasil se deu, a partir de 1987, com a criação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC), cuja missão é representar e defender os interesses das incubadoras, dos parques e tecnólopes, e estimular a criação e o fortalecimento de empresas, baseadas no conhecimento.

Posteriormente, as incubadoras cresceram e conquistaram novos parceiros, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Ministério da Ciência e Tecnologia e outros, que colaboram na viabilização e implementação destes empreendimentos (DORNELAS, 1998).

2.2. Caracterização de Incubadoras de Empresas

A incubadora de empresas se caracteriza como empreendimento provido de instalações adequadas, infraestrutura, entre outros recursos, com vistas a contribuir na criação de um ambiente favorável para a geração, difusão e compartilhamento do conhecimento. Para Vedovello (2001, p. 291), ela representa:

um conjunto de empresas – normalmente, mas não necessariamente, vinculadas aos setores de alta tecnologia – concentrado em um ambiente físico provido de instalações adequadas e infraestrutura administrativa competente e operacional que gere um ambiente pró-ativo não somente no nascimento, desenvolvimento e consolidação de novos negócios, mas também que seja atraente ao estabelecimento

e fortalecimento de ligações com outros provedores de conhecimento, informação e tecnologia, como universidades e centros de pesquisa.

Campos (2010) explana que a incubadora de empresas compreende um espaço físico dotado de infraestrutura técnica e operacional, configurada para transformar ideias em produtos ou serviços.

A incubadora tende a estimular o surgimento e o desenvolvimento de empresas por meio da formação complementar do empreendedor nos aspectos técnicos e gerenciais. Empreendedor que, segundo Dornelas (2008), é uma pessoa diferente que possui uma motivação singular, além de identificar uma oportunidade de mercado, também possui habilidades para encontrar os recursos necessários à transformação de tal oportunidade num negócio efetivo.

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos e Tecnologias Avançadas (2012), a incubadora se caracteriza por oferecer um local apropriado para receber empresários inovadores, a fim de que eles possam transformar suas ideias em bens, processos e/ou serviços.

Serra et. al. (2011) dizem que uma das principais características dos programas de incubadoras de empresas está em suas instalações e infraestrutura disponibilizadas aos empreendedores, que os provê com espaço físico, serviços de apoio financeiro, *marketing* e administração.

O Programa Nacional de Apoio à Incubadora de Empresas, do Ministério da Ciência e Tecnologia (2000), aponta os seguintes serviços e facilidades que esses empreendimentos fornecem às empresas incubadas:

- a) espaço físico individualizado para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida;

- b) espaço físico para uso compartilhado, tais como: sala de reuniões, auditório, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais;
- c) capital humano e serviços especializados que auxiliem as empresas incubadas em suas atividades, como: gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços, *marketing*, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e propriedade intelectual, entre outros;
- d) capacitação/formação/treinamento de empreendedores nos principais aspectos gerenciais, tecnológicos e humanos, com o intuito de auxiliá-los na manutenção de seus empreendimentos; e
- e) acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas, ou não.

Portanto, as incubadoras de empresas consubstanciam-se em um espaço destinado a acolher e amparar empreendimentos que possuem algum perfil emergente, transformando ideias em bens, processos e/ou serviços. Um local onde empreendimentos nascentes ou já estruturados se instalam por um determinado período, recebendo condições ideais para sua consolidação.

Dornelas (2008) comenta que as incubadoras possibilitam às empresas incubadas assessorias na elaboração do seu plano de negócios e no rateio de todas as despesas operacionais, como: energia elétrica, água, entre outros. Esse empreendimento também contribui na troca de informações e experiências entre os empreendedores e no respaldo comercial para lançar produtos. Para isso, conforme Dornelas (2008, p. 184), conta com órgãos de renome como:

entidades governamentais, universidades, grupos comunitários, etc. – de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), por meio de um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional.

Com o apoio destas instituições, as incubadoras servem de suporte estrutural para que os empreendedores possam desenvolver seus negócios. Agregam valor aos produtos e processos, por meio de interação com os centros de ensino e pesquisa, bem como meio de informação e conhecimento tecnológico, visando uma inserção mais competitiva no mercado.

As incubadoras propiciam o desenvolvimento de novos empreendimentos que sejam financeiramente viáveis e capazes de se adaptar ao mercado. Monteiro Neto (2001, p. 124) cita que estas instituições se caracterizam por:

estabelecer uma cultura empreendedora; capacitar os empresários-empREENhedores; apoiar a geração de empregos e renda e projeto de revitalização de empresas; reduzir a taxa de mortalidade de novas micro e pequenas empresas; apoiar a introdução de novos produtos, processos e serviços no mercado; estimular a interação entre empresas e as instituições de ensino e pesquisa, consolidar micro e pequenas empresas que apresentem potencial de crescimento; apoiar a agregação de conhecimento e a incorporação de novas tecnologias nas micro e pequenas empresas.

Estabelecer uma cultura empreendedora entre pessoas, disponibilizar recursos necessários para o nascimento e o desenvolvimento de seus projetos são alguns dos aspectos que contribuem, para que as incubadoras de empresas se fixem no país como uma importante fonte de apoio aos empreendedores e às empresas que buscam seu auxílio.

3. EMPRESAS INCUBADAS

Empresas incubadas é a denominação que os empreendimentos recebem, quando se instalam em uma incubadora de empresas. Essas empresas normalmente são criadas e se desenvolvem dentro das incubadoras, ou são incorporadas a elas. No entanto, há casos de empresas que utilizam a estrutura das incubadoras para desenvolver algum tipo de produto, processo e/ou serviço, sem estarem instaladas fisicamente nas incubadoras de empresas.

Para Aranha e Dias (2001, p. 63), tanto as empresas constituídas como os empreendimentos que querem se abrigar em uma instituição desta natureza “procuram

uma incubadora para terem acesso a um ambiente propício para o seu desenvolvimento e uma série de serviços e facilidades que não encontrariam fora dele, com a mesma possibilidade”.

Maculan (2002, p. 14) menciona que os empreendimentos que buscam a incubadora de empresa têm dois objetivos: o primeiro, “é ter acesso, a custos reduzidos, aos recursos materiais e humanos indispensáveis às suas operações”; e o segundo, “é reunir um conjunto de competências para se implantar de maneira concreta, autônoma e durável no mercado”.

As empresas residentes em incubadoras, em sua maioria, se caracterizam por serem empresas emergentes, que dispõem de pouco ou, às vezes, de nenhum capital para investir no seu próprio desenvolvimento.

Segundo Aranha e Dias (2001), essas empresas encontram dificuldades para desenvolver seus produtos e processos, além de desafios em relação aos aspectos humanos, financeiros e gerenciais. Em virtude disso, buscam nas incubadoras de empresas a ampla e diversificada rede de serviços e de apoio oferecidos, que as auxiliam no desenvolvimento e aprimoramento e na maturação dos seus negócios.

As empresas incubadas são a razão da existência das incubadoras. Essas empresas, na concepção de Ayres, Cavalcante e Brasileiro (2001, p. 131), “geralmente, dispõem de uma área privativa em regime de comodato, no prédio da incubadora”.

A disposição do espaço a ser ocupado pelos empreendimentos dependerá do tipo de negócio e das estruturas física e operacional pertinentes a cada incubadora, que deverão estar em conformidade com as necessidades das empresas residentes. A acomodação dos empreendimentos na incubadora se assemelha a um pequeno *shopping center*, com espaço configurado para o desenvolvimento de suas atividades.

As empresas ocupam espaços que são divididos em módulos com tamanhos que varia conforme a incubadora. A ocupação desses módulos, bem como os serviços utilizados pelas empresas em incubação, embora subsidiados, têm um custo, e as formas de pagamento são diferentes em cada incubadora.

Entretanto, para ocupar uma vaga em uma organização desta natureza faz-se necessário preencher alguns requisitos e procedimentos que são exigidos por elas para o ingresso de pessoas interessadas em desenvolverem seus projetos. Isto ocorre em função de que há um grande número de interessados em contar com o seu apoio.

Os interessados em ingressar em uma incubadora de empresas deverão participar de um processo que irá selecioná-los, conforme os critérios e regras estabelecidos pela entidade escolhida. Os critérios e as regras são definidos por cada incubadora e formalizados por meio de editais públicos que contêm os requisitos mínimos necessários para se candidatar a uma vaga nesta organização e a forma de classificação e seleção dos empreendimentos.

3.1. Fases de uma Empresa Incubada

Ayres, Cavalcante e Brasileiro (2001) afirmam que são quatro as fases que os empreendimentos tendem a percorrer na incubadora: implantação, crescimento ou desenvolvimento, consolidação e desincubação ou liberação.

A primeira fase, a da implantação, caracteriza-se, conforme Medeiros e Atas (1996, p. 47), “pela legalização do empreendimento, acertos legais e administrativos, mudanças, instalação e contratação do pessoal”. Nesta fase, o empreendedor deverá completar o processo de legalização do empreendimento, formar sua equipe de trabalho, obter os recursos financeiros, adquirir os equipamentos indispensáveis na execução de suas atividades, comprar matéria-prima, e fazer contato com fornecedores.

Após a transposição desta fase, parte-se para a seguinte, que se consubstancia no crescimento ou desenvolvimento das propostas. Para Ayres, Cavalcante e Brasileiro (2001, p. 131), esta fase visa buscar “o aprimoramento técnico dos produtos, dos processos ou serviços, e comercialização”. Assim, nesta etapa, os bens ganham forma física e os serviços são desenvolvidos e aprimorados, buscando a sua comercialização.

Como consequência favorável do processo de desenvolvimento tem-se a consolidação do empreendimento. Medeiros e Medeiros (1996) citam que a empresa entra na etapa de

consolidação de suas atividades, quando se forma nos aspectos técnicos, administrativos e financeiros, seus produtos já estão desenvolvidos, há uma organização e um aprimoramento em suas atividades, e a empresa começa a transpassar para a fase de liberação.

A fase de liberação, segundo Ribeiro e Andrade (2008) compreende ao seu desligamento, momento em que o empreendimento está pronto para deixar a incubadora. Pressupõe-se que o seu faturamento possibilite que ela possa ter uma sede própria e que suas necessidades de produção, pelo aumento da demanda, contribuam para esta disposição.

Quando ocorre o desligamento da incubadora, a empresa é chamada de graduada, ou empresa liberada. A duração e a transposição das fases mencionadas dependerão do tipo de empresa que está em incubação, do seu setor de atuação, da incubadora à qual ela pertence, além de outros fatores internos e externos a esse empreendimento.

Medeiros e Medeiros (1996) mencionam que a permanência recomendável de uma empresa na incubadora gira em torno de dois anos. Em casos justificáveis e dependendo da aprovação de um conselho técnico, normalmente formado por especialistas *ad hoc*, pode ser prorrogado para aproximadamente mais um ano. A adoção de um limite de tempo, para a permanência do empreendimento na incubadora, é justificável pelo aumento no número de interessados a uma vaga na incubadora.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como sendo do tipo exploratória que de acordo com Gil (2009, p. 27) “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Além de proporcionar uma visão geral a respeito de um determinado fato.

Dentre dos preceitos de um estudo exploratório, este artigo foi dividido em duas etapas: pesquisa em fontes secundárias e pesquisa do tipo *survey*. A pesquisa em fontes secundárias ocorreu por meio de levantamento bibliográfico sobre o tema do estudo. Em relação ao estudo do tipo *survey*, Gil (2009) comenta que este pode ser descrito como a

obtenção de dados ou informações diretas de pessoas cujo comportamento busca conhecer, indicando como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

No que diz respeito à abordagem da pesquisa caracteriza-se da abordagem qualitativa como a quantitativa, com predominância da primeira. A qualitativa, descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribui no processo de mudança de determinado grupo e possibilita um maior nível de aprofundamento e entendimento das particularidades dos indivíduos. Enquanto a quantitativa, se caracteriza pela utilização da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações como no seu tratamento, por meio de técnicas estatísticas (CRESWELL, 2010).

O nível de análise da pesquisa é organizacional, contemplando a incubadora MIDI Tecnológico, de Florianópolis/SC. Os empreendimentos que nela residem correspondem às unidades específicas de análise e a população do estudo.

Para coleta dos dados, utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário entregue a cada um dos 14 gestores dos empreendimentos em incubação no MIDI Tecnológico, com questões abertas e fechadas. Posteriormente à obtenção destes dados, procedeu-se a sua organização e análise descritiva que tem por finalidade descrever as características dos fenômenos com base em dados protocolares e ideográficos (GIL, 2009).

Deste modo, esta pesquisa é exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa, prevalecendo à primeira, com o nível de análise organizacional.

5. INCUBADORA MIDI TECNOLÓGICO

O Microdistrito Industrial de Base Tecnológica (MIDI Tecnológico) é um projeto de incubação de empresas de base tecnológica (empresas intensivas em tecnologias, de tecnologias inovadoras, de alta tecnologia ou de tecnologia de ponta), mantido pelo

SEBRAE/SC em parceria com a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE), que e a gerencia, sob contrato.

Esta incubadora iniciou suas atividades em 1997, a partir dos estudos desenvolvidos por técnicos da ACATE, que apresentados ao SEBRAE/SC resultou em sua implantação e operacionalização. Neste mesmo ano, estas duas instituições iniciaram a implantação da infraestrutura necessária para o funcionamento da incubadora.

No ano seguinte, 1998, com a efetiva participação da Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC) e do Sindicato das Indústrias da Informática do Estado de Santa Catarina (SIESC), foi possível concluir tanto a estrutura física da incubadora como a sua parte operacional. Neste momento, o MIDI Tecnológico lançou o seu primeiro edital para selecionar projetos para o processo de incubação.

Para tanto, a incubadora também conta com o auxílio e parceria de outras instituições de fomento, entre elas: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI/SC); Instituto Euvaldo Lodi (IEL/SC); Centro de Referências em Tecnologias Inovadoras da Universidade Federal de Santa Catarina (Fundação CERTI/UFSC); Financiadora Nacional de Estudos e Projetos (FINEP); Rede Catarinense de Entidades Promotoras de Empreendimentos Tecnológicos (ReCEPET) e Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada (ANPROTEC).

5.1. Infraestrutura da Incubadora

No início de suas atividades, a incubadora possuía quatro empreendimentos em incubação. No ano seguinte, atingiu sua capacidade máxima de ocupação que, na época, era de 10 empreendimentos, divididos em módulos empresariais. Neste mesmo ano, a primeira empresa foi graduada. Em 2001, houve uma reestruturação física destes módulos, o que possibilitou ampliar a capacidade da incubadora de 10 para 14 módulos, que foram totalmente ocupados em 2002.

Desde sua criação, a incubadora tem contribuído, principalmente: na graduação de empresas, no aumento do faturamento das empresas em incubação e ainda na geração de empregos diretos e indiretos.

A fim de melhor hospedar estes empreendimentos e promover a continuidade e a evolução destes resultados, a incubadora pesquisada disponibiliza aos seus inquilinos infraestrutura física, serviços e recursos operacional e gerencial, visando ao desenvolvimento dos negócios dos empreendimentos em incubação.

Em relação à infraestrutura da incubadora, esta compreende uma área física de 1.000 m², com capacidade para abrigar 14 projetos empresariais, sendo estes divididos em módulos de uso individual, que variam de 22 a 55 m², mobiliados com mesas, cadeiras, armários, arquivos, aparelhos de ar condicionado, linhas telefônicas e acesso à *internet*.

Também fazem parte desta área física: auditório mobiliado com poltronas, aparelho de ar condicionado e recursos audiovisuais; sala de reunião mobiliada com cadeiras, mesas, armários e aparelho de ar condicionado; sala de informática equipada com computadores, impressoras e *softwares* voltados para as áreas de interesse das empresas; e central de mídia, equipada com computadores, impressoras, *scanners*, gravadores de CD-Rom, que são utilizados para o desenvolvimento de catálogos, manuais, *folders*, prospectos, *banners* e *home page*.

5.2. Serviços Disponibilizados pela Incubadora aos Empreendimentos em Incubação

Na incubadora MIDI Tecnológico, os serviços que são disponibilizados às empresas que nela residem são os serviços administrativos: reprografia, encadernação e plastificação de documentos; recepção, controle, emissão e entrega de *fac-símiles*; *office-boy*; serviços de correio; de copa; de manutenção, conservação e limpeza; serviços de recepção, segurança e vigilância 24 horas.

Ademais, a incubadora apoia as empresas na obtenção de recursos financeiros e capital humano, caso necessário. Fornece consultorias para cursos e treinamentos,

relacionados a marcas e patentes, gestão empresarial, administração financeira e contábil, *marketing*, dentre outras. Incentiva e auxilia, quando da participação destas empresas em eventos. Isenta e/ou reduz a carga tributária municipal dos incubados. Fornece subsídios de até 50% sobre o valor das áreas ocupadas pelas empresas. Promove o acesso direto ao programa SOFTEX 2000 de exportação de produtos relacionados ao desenvolvimento de *software* e a programas de assistência médico-hospitalar e odontológica para os empreendedores e funcionários.

5.3. Empresas Incubadas no MIDI Tecnológico

As empresas em processo de incubação no MIDI Tecnológico são especializadas na produção de *hardware* e *software* e na prestação de serviços nas áreas de: informática, *design*, eletroeletrônica/automação, *Internet/e-commerce* e médico-hospitalar. As atividades exercidas pelas empresas estão diretamente relacionadas com os seus negócios e com os seus produtos, processos e/ou serviços, ambos voltados para diversos setores e atividades econômicas que são desenvolvidos e aprimorados por elas e lançados no mercado para serem comercializados.

Estes empreendimentos em sua maioria possuem mais de um sócio, e algumas delas não possuem nenhum funcionário em seu quadro efetivo, em função de suas peculiaridades de produção.

5.4. Relevância dos Serviços e Recursos Disponibilizados pela Incubadora

No que concerne à relevância dos serviços e recursos disponibilizados pela incubadora às empresas em processo de incubação, apresentam-se os questionamentos quanto à suficiência dos serviços e recursos oferecidos às empresas na incubadora, e o grau de importância que os respondentes atribuíram a estes serviços e recursos.

a) Suficiência dos serviços e recursos disponibilizados pela incubadora

A fim de melhor identificar se os serviços e recursos disponibilizados pela incubadora às empresas em incubação são satisfatórios para atender às suas necessidades, buscou-se a

opinião dos respondentes sobre esta questão. Foram questionados se estes serviços e recursos excedem, se são suficientes ou não ao atendimento das necessidades do seu empreendimento. A representatividade deste questionamento está retratada na Tabela 1.

Serviços e recursos disponibilizados	Frequência absoluta	Frequência relativa
São suficientes para o seu empreendimento	10	72%
Não são suficientes para o seu empreendimento	3	21%
Excedem às necessidades do seu empreendimento	1	7%
Total	14	100%

Tabela 1: Opinião sobre os serviços e recursos disponibilizados pela incubadora

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

Como se nota, para 72% dos representantes os serviços e recursos disponibilizados pela incubadora *são suficientes para o seu empreendimento*. Porém, mesmo com esta representatividade dos que estão satisfeitos com os recursos e serviços oferecidos pela incubadora, para 21% dos entrevistados eles *não são suficientes* e, para 7%, *excedem às necessidades de seu empreendimento*.

Mesmo com a representatividade dos que mencionaram ser suficientes os serviços e os recursos oferecidos pela MIDI Tecnológico, é preciso identificar quais são os empreendimentos que não estão satisfeitos com o que é oferecido e do que estão necessitando, uma vez que, de acordo com Aranha (2008), a incubadora deve suprir as necessidades das empresas em incubação para o desenvolvimento de seus negócios. No entanto, Campos (2010) menciona que embora os serviços e recursos possam ser considerados suficientes pelos empreendimentos em incubação não garantem o seu sucesso, em função de diversas variáveis internas e externas que influenciam seus negócios.

b) Grau de importância dos serviços que a incubadora disponibiliza às empresas residentes

Dentre os serviços que a incubadora oferece às suas empresas incubadas, procurou-se saber qual o grau de importância (pouco importância, razoável importância, importante, muito importante e fundamental importância) que cada um deles tem para cada empreendimento instalado no MIDI Tecnológico. A Tabela 2 mostra o resultado do grau de importância atribuído pelos respondentes a cada um dos serviços.

Serviços	Pouca importância		Razoável importância		Importante		Muito importante		Fundamental importância		Total de resp.
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	
Acesso a consultores	-	-	1	7,14	4	28,6	5	35,7	4	28,6	14
Sistemas de telecomunicações	-	-	1	7,14	3	21,4	3	21,4	7	50	14
Apoio na participação de eventos (palestras, feiras, congressos e outros)	-	-	1	8,33	2	16,7	4	33,3	5	41,7	12
Intermediação de contratos com outras empresas e instituições	1	8,33	-	-	5	41,7	4	33,3	2	16,7	12
Treinamentos	-	-	-	-	6	54,6	2	18,5	3	27,3	11
Apoio na busca de financiamentos	-	-	1	9,09	6	54,6	1	9,09	3	27,3	11
Alocação de equipamentos	1	9,06	1	9,09	1	9,09	4	36,4	4	36,4	11
Intermediação de negócios	2	20	1	10	3	30	-	-	4	40	10
Acompanhamento e assessoria de <i>marketing</i> e finanças	1	10	1	10	4	40	3	30	1	10	10
Correios interno e externo	-	-	1	10	4	40	2	20	3	30	10
Auxílio na elaboração de projetos com agência de fomento	1	11,1	1	11,1	3	33,3	-	-	4	44,4	9
Informações tecnológicas	-	-	3	37,5	1	12,5	1	12,5	3	37,5	8
Central de aquisição de material e equipamentos	1	14,3	2	28,6	2	28,6	1	14,3	1	14,3	7
Assessoria em gestão da qualidade total	2	33,3	-	-	1	16,7	2	33,3	1	16,7	6
Acesso facilitado a laboratórios especializados	3	50	-	-	2	33,3	1	16,7	-	-	6
Apoio no cadastramento de homologação de produtos e processos	2	40	-	-	3	60	-	-	-	-	5
Almoxarifado	3	60	-	-	2	40	-	-	-	-	5

Tabela 2: Grau de importância atribuído aos serviços disponibilizados pela incubadora

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

Os serviços de *sistema de telecomunicações* (telefone, fax, *internet* e central de informações) têm a maior representatividade, sendo considerados por 50% dos respondentes como de fundamental importância para o desenvolvimento de seus negócios, uma vez que as empresas se utilizam destes sistemas para a realização de suas atividades. Em seguida têm-se os serviços destinados ao *auxílio na elaboração de projetos com agências de fomento*, considerados como de fundamental importância para 44,44% dos que

apontaram esta questão. E os serviços de *apoio na participação de eventos (palestras, feiras, congressos e outros)*, com 41,67%.

A maior representatividade dos que atribuíram grau muito importante diz respeito ao serviço de *alocação de equipamentos*, mencionado por 36,36% destas pessoas, seguido pelos serviços de *acesso a consultores*, com 35,71%. E, logo após, apresentam-se os serviços de *intermediação de contratos com outras empresas e instituições, assessoria na gestão da qualidade total* e os serviços de *apoio na participação de eventos (palestras, feiras, congressos e outros)*, todos com 33,33%.

Para 54,55% dos representantes das empresas incubadas, tanto os *treinamentos* oferecidos pela incubadora quanto o *apoio na busca de financiamento* são serviços considerados importantes para seu empreendimento, sendo que os serviços relacionados à *intermediação de contratos com outras empresas e instituições* aparecem logo após, com 41,67%.

Os serviços referentes às *informações tecnológicas* foram considerados, por 37,50% dos respondentes, como de razoável importância para o desenvolvimento de seu empreendimento. Na sequência, têm destaque o serviço de *central de aquisição de material e equipamentos*, com uma representação de 28,57%, que atribuíram um grau de razoável importância para este serviço.

No que tange aos serviços que foram considerados como de pouca importância pelos respondentes, destacam-se os de *assessoria em gestão de qualidade total*, citado por 33,33% das pessoas que inferiram sobre eles, seguido pelos serviços relacionados à *intermediações de negócios*, salientado por 20% dos respondentes.

Com menor frequência aparecem os outros serviços mencionados na Tabela 2. O grau de importância atribuído a eles pelos respondentes varia conforme as necessidades e particularidades de cada empreendimento em incubação.

5.5. Expectativas Percebidas no Processo de Incubação

Quanto às expectativas percebidas no processo de incubação das empresas no MIDI Tecnológico, apresentam-se alguns dos motivos que, segundo os respondentes, os levaram a procurar a incubadora, os estágios de incubação em que se encontram as empresas pesquisadas, as vantagens e as desvantagens percebidas durante a incubação.

a) Motivos que os levaram a procurar a incubadora

Diversos são os motivos que podem contribuir, para que o empreendedor possa procurar uma incubadora de empresa para se instalar. Com o intuito de descobrir, dentre eles, quais levaram estes empreendedores a optarem especificamente pela incubadora MIDI Tecnológico, procurou-se, com esta investigação, verificar quais foram os principais para escolher esta incubadora para se instalarem e iniciar o seu processo de incubação. No Quadro 1 estão expostas as razões determinantes para esta escolha.

Motivos	Empresas														total de resp.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Infraestrutura material e administrativa com baixo custo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		11
Necessidade de aprimorar os produtos, processos e serviços antes de lançá-los no mercado		X	X	X	X	X			X		X			X	8
Possibilidade de parceria/vínculo formal da empresa com universidades ou centros de pesquisas	X		X	X					X	X		X	X		7
Apoio institucional da incubadora de empresas por meio de seus serviços e recursos			X	X		X	X	X		X		X			7
Interação com outras empresas incubadas		X		X			X				X	X	X		6
Qualidade dos serviços oferecidos pela incubadora	X	X			X				X		X				5
Capacidades técnica, gerencial e humana			X	X	X	X									4
Intermediação das relações das empresas com agências de apoio à inovação			X						X	X			X		4
Pouca disponibilidade de recursos financeiros			X			X							X		3

Quadro 1: Motivos que levaram o empreendedor a procurar a incubadora

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

Observa-se que o número de motivos apontados excede o total das pessoas que responderam ao instrumento de pesquisa, fato que é justificado, pois cada respondente pôde indicar mais de um motivo para procurar a incubadora, para se instalar.

Dentre estes motivos, destacam-se a *infraestrutura material e administrativa com baixo custo*, que envolve tanto a estrutura física da incubadora, como também os serviços e recursos oferecidos por ela. Estes são disponibilizados às empresas incubadas abaixo do custo do mercado.

O segundo motivo mais citado foi à *necessidade de aprimorar os produtos, processos e serviços antes de lançá-los no mercado*. Na sequência, apresenta-se a *possibilidade de parceria/vínculo fora da empresa com universidades ou centros de pesquisa* e também o apoio institucional da incubadora de empresas por meio de seus serviços e recursos, sendo indicados como um dos motivos principais para buscar a incubadora.

Em menor frequência aparecem os demais motivos relatados pelos representantes das empresas incubadas. Mesmo que estes motivos não tenham sido indicados por todos os representantes, eles possuem relevância e foram os que levaram e determinaram a escolha desta incubadora.

b) Estágios de incubação em que se encontram as empresas pesquisadas

No MIDI Tecnológico, o processo de formação de um empreendimento tem início com a seleção, em que são observadas as possibilidades deste empreendimento obter sucesso no desenvolvimento e concretização de seus projetos e, conseqüentemente, na consolidação do seu negócio. Projetos que advêm tanto de estudos e oportunidades adquiridas mediante pesquisa acadêmica, como de empresa já constituída e que deseja utilizar-se dos recursos e serviços e da oportunidade oferecida pela incubadora para desenvolvê-los ou aprimorá-los.

Normalmente, o que ocorre é que, independentemente da estrutura que antecede e origina o projeto, ele é elaborado com a intenção de, posteriormente, ser desenvolvido, produzido e comercializado por um empreendimento formado na própria incubadora. A ideia é que cada empreendimento em incubação possa vir a se constituir em empresa, tentando, assim, a vinculação do produto com a empresa incubada e com a própria incubadora.

Estes projetos, por sua vez, tendem a transpor alguns estágios ou fases de incubação, como: implantação, crescimento/desenvolvimento, consolidação e desincubação/liberação da incubadora. A Figura 1 evidencia a percentagem das empresas em cada uma destas fases do processo de incubação.

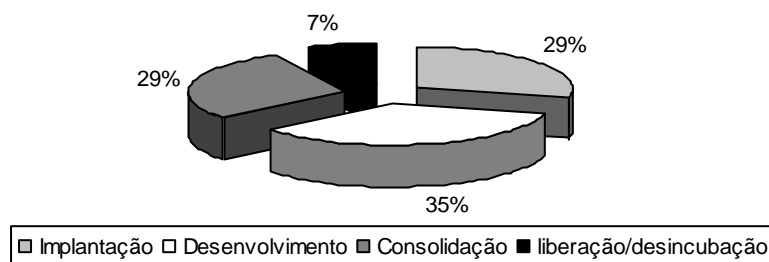


Figura 1: Fases do processo de incubação das empresas instaladas no MIDI Tecnológico

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

Nota-se que a maior representatividade é de empresas que estão em fase de *desenvolvimento*, sendo 35% do total. Nesta fase, os projetos ganham forma física, sendo desenvolvidos e aprimorados, buscando a sua comercialização. Nota-se igual percentagem de empresas que estão tanto em fase de *implantação* como em fase de *consolidação*, com frequência de 29% para ambas as fases. A fase de *liberação/desincubação* é representada por 7% das empresas incubadas.

Portanto, estas empresas não se encontram em um mesmo estágio de incubação. Isto ocorre por vários motivos, entre eles: a data de ingresso na incubadora, os aspectos legais, relacionados à sua implantação, recursos e meios disponíveis para se desenvolverem, dificuldades quanto a fatores gerenciais e outros que retardam a sua consolidação e liberação da incubadora.

c) Vantagens percebidas ao participar da incubadora

O estudo buscou identificar se os respondentes perceberam ou não vantagens ao participar da incubadora, as quais são apresentadas no Quadro 2.

Vantagens	Empresas														Total de resp.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Infraestrutura disponibilizada pela incubadora, bem como seus serviços e recursos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	13
Qualidade dos serviços disponibilizados pela incubadora		X	X	X	X	X	X	X					X		7
Acesso a instituições de fomento		X	X	X				X			X	X	X		7
Capacitação técnica, gerencial e humana	X		X	X	X	X				X					6
Estabelecimento de cooperação e parceria entre as empresas incubadas				X			X			X		X		X	5
Acesso a novas tecnologias e informações sobre o seu negócio				X	X	X			X				X		5
Acesso a outras fontes de recursos, financiamentos e empréstimos via incubadora			X					X			X			X	4
Suporte na elaboração de projetos			X			X							X		3
Estabelecimento de cooperação e parceria com outras empresas fora da incubadora												X		X	2
Qualificação da mão-de-obra da incubadora	X												X		2
Aquisição de equipamentos, materiais e insumos via incubadora	X														1
Indicação de consultores para determinadas necessidades									X						1

Quadro 2: Vantagens em participar da incubadora

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

Os respondentes assinalaram mais de uma vantagem ao participar do processo de incubação no MIDI Tecnológico. Dentre as vantagens, a que recebeu mais indicações foi a *infraestrutura disponibilizada pela incubadora, bem como seus serviços e recursos*. Na sequência, foi mencionada *a qualidade dos serviços disponibilizados pela incubadora* e também *o acesso a instituições de fomento*, tendo todas as mesma representatividade.

Logo após, identificou-se como vantagem a *capacitação técnica, gerencial e humana* que a incubadora, por meio de seus serviços e facilidades, oferece aos empreendedores. Tais vantagens contribuem para que eles, bem como seus funcionários, possam obter essa capacitação em suas atividades.

Com a mesma representatividade citada pelos respondentes, tem-se a vantagem de estabelecimento de cooperação e parceria *entre as empresas incubadas* e *acesso a novas tecnologias e informações sobre o seu negócio*.

Outras vantagens também foram percebidas pelos respondentes, porém receberam menos indicações. Salienta-se que estas, mesmo sendo pouco mencionadas, possuem relevância, segundo a opinião dos entrevistados.

As vantagens apresentadas reafirmam a incubadora como local dotado de recursos e serviços destinados a auxiliar os empreendimentos em suas necessidades, contribuindo para a sua formação. Também se apresenta como local propício para iniciar seus negócios, além de estar cumprindo sua missão e objetivos.

d) Desvantagens percebidas ao participar da incubadora

Percebidas as vantagens em participar de um processo de incubação na incubadora pesquisada, buscou-se identificar, com os representantes destas empresas, se eles também observaram algumas desvantagens e quais seriam. No Quadro 3 expõem-se os resultados.

Desvantagens	Empresas														Total de resp.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Não percebeu desvantagens	X	X		X	X		X	X	X		X	X			9
Dificuldades em estabelecer cooperação e parceria com outras empresas incubadas			X							X			X		3
Autoprotecionismo da incubadora			X											X	2
Dificuldade na obtenção de recursos, financiamentos e empréstimos via incubadora						X				X					2
Infraestrutura inadequada para o desenvolvimento do seu negócio														X	1
Serviços e recursos insuficientes para atender às necessidades de todas as empresas incubadas										X					1

Quadro 3: Desvantagens em participar da incubadora

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

A maioria dos respondentes mencionaram não perceber qualquer tipo de desvantagem ao participar da incubadora. Porém, para alguns, elas existem, com destaque às *dificuldades em estabelecer cooperação e parceria com outras empresas incubadas*. Seguida da *dificuldade na obtenção de recursos, financiamento e empréstimos via incubadora* e, do *autoprotecionismo da incubadora*, com igual representatividade.

Outras desvantagens também foram reveladas, com menor representatividade, como a *infraestrutura inadequada para o desenvolvimento de seu negócio*, bem como *os serviços e recursos insuficientes para atender às necessidades de todas as empresas incubadas*.

Muitas destas desvantagens citadas pelos respondentes poderão, ao longo de todo o período de incubação, ser amenizadas ou eliminadas, conforme o desenvolvimento destes empreendimentos incubados. Outras, entretanto, cabem tanto à incubadora de empresas, como às empresas incubadas.

Em relação à *dificuldade em estabelecer cooperação e parceria entre as empresas incubadas*, enfatiza-se que esta poderá ser eliminada quando do envolvimento da incubadora e de sua influência nas relações entre as empresas incubadas, assim como nas próprias ações destas empresas em estabelecer e procurar cooperar umas com as outras.

No que concerne à dificuldade de obtenção de recursos pelas empresas via incubadora, Aranha (2008) explica que esta é uma das maiores dificuldades para viabilizar estes recursos são a inexistência de contrapartidas e a falta de garantias reais. Estas dificuldades vêm sendo trabalhadas pela incubadora com as empresas e diferentes agentes públicos e privados, principalmente no sentido de tentar promover a aproximação entre eles.

Como se observa, estas desvantagens não representam ameaças e nem se sobrepõem à importância que a incubadora exerce na formação destes empreendimentos. Estas podem ser trabalhadas pela união das empresas incubadas com a própria incubadora, contando sempre com os diferentes agentes que auxiliam estas entidades na criação de unidades empresariais, capazes de se fixarem e de serem competitivas.

6. CONCLUSÕES

As incubadoras de empresas representam alguns dos diferentes modelos organizacionais existentes. Este modelo se configura em mecanismo de apoio, auxílio e promoção às entidades empresariais, oferecendo vantagens e facilidades para a consolidação e difusão dos negócios, dentro e fora de suas estruturas.

Para tanto, estas organizações se destinam a abrigar empreendedores, fornecendo-lhes estrutura física, material, além de outros recursos, apoiadas por entidades públicas e privadas, com o intuito de contribuir para a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento de projetos específicos e para a criação de empresas.

Tendo como base tais preceitos, realizou-se uma pesquisa na incubadora de empresas MIDI Tecnológico, que apresentou entre outras questões que, independentemente das particularidades e das fases dos empreendimentos que se encontram em processo de incubação (implantação, crescimento ou desenvolvimento, consolidação e desincubação ou liberação), todos utilizam ou utilizaram em algum momento recursos e serviços disponibilizados pela incubadora.

Estes recursos e serviços, em sua maioria foram considerados pelos responsáveis dos empreendimentos em incubação como sendo suficientes aos seus negócios. Dentre estes, destacam-se os serviços de telecomunicações, tais como: telefone, fax, *internet* e central de informações, seguido dos relacionados ao auxílio na elaboração de projetos com agência de fomento, como aqueles serviços e recursos de fundamental importância para as suas atividades.

Todas estas facilidades ofertadas pela incubadora, incluindo a infraestrutura material e administrativa, representam alguns dos motivos que levaram os empreendedores a procurar esta incubadora para se instalarem e concretizar seus projetos. Tornando-se algumas das principais vantagens no processo de incubação. Como desvantagens, a grande maioria não percebeu nenhuma que pudesse contrapor a suas expectativas anteriormente almejadas.

Diante do exposto, salienta-se que os recursos e serviços disponibilizados pelo MIDI Tecnológico são fundamentais para o empreendimento em incubação, tanto no que concerne aos aspectos de formação e qualificação do empreendedor, quanto às questões operacionais e administrativas do negócio empreendido, os quais correspondem ao propósito da incubadora em apoiar e promover empreendimentos em prol de sua consolidação e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. Disponível em <www.anprotec.org.br> Acesso em: 3 de janeiro de 2012.
- ARANHA, J. A.; DIAS, C. Instituto gênese: sistema de gestão da incubadora de empresas do instituto gênese da PUC – Rio. In: LEAL, S.; PIRES, S. O. (Orgs.). **As incubadoras de empresas pelos seus gerentes: uma coletânea de artigos** 2 v. Brasília: ANPROTEC, 2001, p. 63-79
- ARANHA, J. A. Incubadoras. In: HIERRO, S. R.; VOLPATO, M. (Orgs.). **Faces do empreendedorismo inovador**. Curitiba: SENAI/SESI/IEL, 2008, p. 37-65.
- AYRES, K. V.; CAVALCANTI, G. A.; BRASILEIRO, M. C. E. Stress organizacional: o caso das empresas de base tecnológicas incubadas da região nordeste. In: LUCAS, E. C. (Org.). **Empreendedorismo: competência para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001, p. 126-144.
- BRASIL, Ministério da Ciência e Tecnologia. **Manual para implantação de incubadora de empresas**. Brasília: MCT, 2000.
- CAMPOS, N. A. **A Transferência da tecnologia em incubadoras de empresas universitária: a influência da rede precedente dos empreendedores**. 2010, 185f. Tese (Doutorado em Ciências da Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KLONOWSKI, D. Business incubation and its connection to venture capital. In: CUMMING D. (Ed). **Venture capital: investment strategies, structures and policies**. Hoboken, New Jersey: Essential perspectives, 2010, p. 111-130.
- MACULAN, A. M. **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas: ambiente empreendedor e aprendizado das pequenas empresas de base tecnológica**. Rio de Janeiro, UFRJ. Set. 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 28 jun.2003.
- MEDEIROS, J. A.; ATAS, L. **Condomínio e incubadoras de empresas: manual do empresário**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1996.
- MIZIARA, G. N., CARVALHO, M. M. Fatores críticos de sucesso em incubadoras de empresas de software. **Produção Online**, v. 8, n. 3, 2008. Disponível em:

<<http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/131>>. Acesso em 2 de janeiro de 2012.

MONTEIRO NETO, M. O cide em sua experiência emergente. In: LEAL, S.; PIRES, S. O. (Orgs.). **As incubadoras de empresas pelos seus gerentes: uma coletânea de artigos** 2 v. Brasília: ANPROTEC, 2001, p. 111-130

MORAIS, E. F. C. de. **Manual de acompanhamento e auto-avaliação de incubadora e empresas incubadas**. Brasília: Unb, 1997.

RIBEIRO, A. C. S.; ANDRADE, E. P. Modelo de gestão para incubadora de empresas sob a perspectiva de metodologias de gestão apoiadas em rede: o caso da incubadora de empresas de base tecnológica da Universidade Federal Fluminense. **Organização & Estratégia**, v. 4, n.1, 71-90, jan/abril. 2008.

SERRA, B.; SERRA, F. B.; FERREIRA, M. P. FIATES, G. G. Fatores fundamentais para o desenvolvimento de incubadoras de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 221-247, jan./mar. 2011.

VEDOVELLO, C. Perspectivas e limites da integração entre universidades e MPMEs de base tecnológica localizadas em incubadora de empresas. **Revista do BNDS**. Rio de Janeiro. v. 8, n. 16, p. 281-316, dez, 2001.