



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
EIXO ACADÊMICO MESTRADO/DOCTORADO**

**PAULO ROBERTO NOVAIS SOARES DE QUADROS**

**As Incubadoras de Empresas: gênese,  
desenvolvimento, declínio e perspectivas  
futuras no contexto político-institucional de  
inovação tecnológica no Estado da Bahia (1993-  
2010)**

Salvador – Bahia  
2010

**PAULO ROBERTO NOVAIS SOARES DE QUADROS**

**As Incubadoras de Empresas: gênese, desenvolvimento, declínio e perspectivas futuras no contexto político-institucional de inovação tecnológica no Estado da Bahia (1993-2010)**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), eixo acadêmico, da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Genauto Carvalho França Filho.

Salvador - Bahia  
2010

A

Consuelo, mãe, guerreira e grande incentivadora intelectual;

Yana, minha amada esposa, exemplo de força, superação e cumplicidade;

Samantha, “filha, fada e feiticeira”, essência da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais que me ensinaram valores éticos e morais sobre os quais procuro conduzir minha existência;

A Consuelo, minha mãe, imortal historiadora, incentivadora maior da busca por resposta às minhas inquietações intelectuais, concretizada, em parte, com esse mestrado.... a caminho do doutorado;

A Yana, minha amada esposa, que compreendeu os momentos ausentes e as dificuldades inerentes a esse “marido-estudante”;

A Samantha, filha, fada e feiticeira, pela paciência na drástica redução paterna em suas brincadeiras e que, com frequência perguntava quando entregaria definitivamente a dissertação...espero poder inspirá-la a questionar e a perseverar em busca das respostas

Aos meus sogros pelo apoio, em especial a Anya pela revisão ortográfica deste texto.

Ao meu orientador Prof. Dr. Genauto França Filho, que me apresentou a realidade da incubação de economia solidária e cujo apoio extrapolou o esperado de um orientador, tornando-se mestre e amigo.

A todos os professores do mestrado cuja experiência e didática possibilitaram a transformação deste eterno aprendiz.

Ao Prof. Dr. Sandro Cabral, coordenador do mestrado e doutorado do NPGA, e ao colegiado, que acataram os pedidos de flexibilização do prazo de entrega do trabalho, para que este fosse concluído com a qualidade e contribuições esperadas pelo autor.

Aos meus amigos do eixo acadêmico da UFBA (mestrado e doutorado), pela riquíssima troca de experiências durante a nossa convivência (intra e extra sala de aula), em especial a André Barbosa e Franklin Lira pelos livros e contatos disponibilizados.

Aos funcionários do NPGA, em especial às secretarias Anaélia e ao “Anjo” Dacy.

Ao CNPq pela bolsa de estudos concedida.

Aos mantenedores, gerentes e colaboradores das incubadoras, empreendedores e membros dos organismos de apoio ao movimento de incubação baiano entrevistados – em especial a Sra. Solanges Luna – pelo material repassado e por manterem viva a chama da inovação no Estado da Bahia.

Aos meus familiares e amigos que muito contribuíram na formação do meu caráter.

A todos aqueles que diretamente ou indiretamente contribuíram para a conclusão desse trabalho.

**MUITO OBRIGADO!**

É voz antiga que ninguém foge ao seu destino,  
mas não se repara que tão grande verdade só é explicável  
pelo fato de o regulamento das fadas impor às ocasionais faltosas  
a obrigação de cometerem mais tarde, sozinhas,  
a parte do seu trabalho que deveriam ter feito  
em parceria com as colegas pontuais.  
Por tal razão é que algumas vidas,  
que até certa altura levavam um rumo discreto  
e alheio ao mundanal ruído,  
deram, de repente, uma guinada noutra direção,  
e, sem que na altura se tivessem percebido muito bem  
as causas da mudança do tempo,  
a brisa passou a soprar com maior firmeza e constância,  
as velas encheram-se redondas  
e as ilhas desconhecidas  
começaram a levantar os seus cumes acima do horizonte.

José Saramago  
Discurso na Academia de Letras (Portugal, 2004)

QUADROS, Paulo Roberto Novais Soares de. As incubadoras de empresas: gênese, desenvolvimento, declínio e perspectivas futuras no contexto político-institucional de inovação tecnológica no Estado da Bahia (1993-2010). 210 f. il. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2011.

## RESUMO

O presente estudo apresenta uma perspectiva longitudinal das experiências de incubação de empresas no Estado da Bahia, desde a gênese até os dias atuais (2010), com o propósito de encontrar o porquê das Incubadoras de Empresas (IE) do Estado da Bahia, não terem conseguido perdurar ou alcançar seus objetivos propostos, ao longo de quase duas décadas de existência (1993-2010), bem como inferir quanto às perspectivas futuras do movimento incubador empresarial baiano. A fundamentação teórica respalda-se na visão schumpeteriana de Inovação, no modelo da tríplice hélice (poder público, a academia e o setor produtivo) e no conceito de Sistema de Inovação. O texto introduz uma revisão histórico-conceitual do cenário internacional e brasileiro acerca das incubadoras de empresas antes de penetrar à realidade baiana. Tomando por base estudos a jusante, que retrataram com diferentes olhares as incubadoras baianas, foi possível identificar quatro momentos distintos do movimento de incubação local: o primeiro (1991-1998) demonstrou sua importância pelo pioneirismo das iniciativas ligadas a organismos dos poderes federal, estadual e municipal na criação de diversos projetos de incubação empresarial, mas destes, poucos vingaram. No momento seguinte (1999-2003) caracterizado pela quase ausência de ações de fomento ao empreendedorismo e a consolidação de *habitats* de inovações baianos. O terceiro momento (2004-2008) tem como limites a publicação do marco regulatório de incentivo à inovação federal e estadual, respectivamente, gerando forte estímulo à pesquisa aplicada, levando ao surgimento da Rede Baiana de Incubadoras, a reestruturação de algumas incubadoras, em declínio, e o surgimento de novas referências no Estado, embora sem atingir os efeitos desejados. Por fim, o período atual (2009-2010) insinua-se promissor quanto às pretensões futuras do movimento de inovação local, devido à adoção do modelo CERNE (SEBRAE-ANPROTEC), criado em 2009, como paradigma de gestão das incubadoras, pelos novos aportes de capital (FAPESB e FINEP) nestas, e pela proximidade de inauguração do Tecnocentro, do Parque Tecnológico Baiano (Tecnovia) prevista para 2011-2012. A investigação empírica constituiu-se em um estudo de caso coletivo das incubadoras ativas e inativas baianas, no período 1993- 2010, com o uso da técnica de pesquisa exploratória (bibliográfica e em fontes documentais) e de depoimentos colhidos em entrevistas semi-estruturadas com *stakeholders*. A conclusão do trabalho conduz a uma confirmação do pressuposto construído que aponta razões políticas, institucionais e culturais para o insucesso do movimento empresarial baiano, embora o cenário atual (2010) apresente um viés positivo, desde que cada *stakeholder* demonstre aprendizado com os erros passados e, trabalhando em rede, consiga viabilizar suas atividades planejadas para o biênio por vir (2011-2012), mas não limitado a este.

**Palavras-Chave:** Sistemas de Inovação; Incubadora de Empresas; Incubação de Empresas; Estado da Bahia; Empreendedorismo.

QUADROS, Paulo Roberto Novais Soares de. Business incubators: genesis, development, decline and future perspectives in a political-institutional context of technological innovation within the State of Bahia (1993-2010). 210 pp. ill. 2011. Master Dissertation – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2011.

## ABSTRACT

The present study shows a longitudinal perspective from the experiences of business incubation in the State of Bahia, since its genesis until current days (2010), with the intention to find the reason why the local business incubators (BI) have not accomplished its objectives, throughout almost two decades of existence (1993-2010), as well as inferring the future perspectives of the Bahia's enterprise incubation movement. The theoretical endorsement is based on Schumpeter's vision of Innovation and on the concept of System Innovation's Triple Helix model, engaging the government, the academy and the productive sector. The text introduces an international and Brazilian description-conceptual review concerning the business incubation before penetrating the local state scenario. Taking some studies downstream, which had portrait, with different views, the business incubators experience within Bahia, it was possible to identify four distinct moments. The first one (1991-1998) demonstrated its importance as a start point for several incubation's initiatives hosted by organisms related to the federal, state or municipal governments, but among these, only few remained to the following moment (1999-2003) which was characterized by the absence of significant actions to promote both entrepreneurship and the consolidation of local innovation's habitats. The third period (2004-2008) presents as limits the publication of the Brazilian's and Bahia's legal landmarks of innovation incentive, respectively. These laws generated strong stimulation to the applied researches, leading to the sprouting of the Business Incubators' Web of Bahia (RBI), the reorganization of some incubation projects, in decline, and the birth of new references within the State, even so without reaching the desired effect. Finally, the current moment (2009-2010) presents itself as crucial for the future pretensions of the local innovation movement, represented by the adoption of CERNE's model (SEBRAE-ANPROTEC), created in 2009, as a management paradigm for the local business incubators, also for the recent financial investments (FAPESB and FINEP) made in these, and for the proximity of the State Technological Park's (TECNOVIA) Tecnocentro's inauguration foreseen to happen within 2011-2012. The empirical inquiry consisted in a study of a collective case composed by active and inactive business incubators within the State of Bahia (1993-2010) using the technique of exploratory research (books and documents mostly) and the statements of several *stakeholders*, harvested in half-structuralized interviews. The conclusion of this study leads to a confirmation of the hypothesis constructed that pointed to the failure of the enterprise's incubation movement within Bahia due to a combination of political, institutional and cultural reasons. Nevertheless the current scene (2010) presents a positive bias, since each *stakeholder* demonstrates maturity and awareness with past mistakes and, as a web, can perform its planned activities for the coming biennium (2011-2012), but not limited to it.

**Keywords:** Innovation System; Business Incubators, Business Incubation, State of Bahia, Entrepreneurship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Triângulo de Sábato e a Tríplice Hélice.	33
Figura 2 – O processo empreendedor e as definições operacionais do GEM.	41
Figura 3 – Distribuição das IEs, por região	66
Figura 4 – Quantidade de Incubadoras de Empresas, ano a ano.	66
Figura 5 – Níveis de abrangência (Modelo CERNE)	79
Figura 6 – Detalhamento dos níveis de maturidade (Modelo CERNE)	80
Figura 7 – Estágios de evolução das Práticas-Chave (Mod.CERNE)	80
Figura 8 – Processos simultâneos de evolução da Maturidade (Mod. CERNE)	81



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Histórico das Experiências de Incubadoras de Empresas baianas	18
Quadro 2 – Universo analítico das Incubadoras de empresas, por Status	19
Quadro 3 – Pontos abordados na entrevista semi-estruturada	25
Quadro 4 – As cinco formas da inovação, segundo J. Schumpeter.	29
Quadro 5 – Tipos de Inovação Tecnológica (Manual de Oslo).	32
Quadro 6 – Alguns conceitos sobre Políticas Públicas.	34
Quadro 7 – Fases estruturais e suas consequências nas Políticas Públicas.	35
Quadro 8 – Recorte longitudinal dos conceitos sobre ser empreendedor.	39
Quadro 9 – Conceitos de Cultura Empreendedora (CE)	40
Quadro 10 – O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico	42
Quadro 11 – Diferentes tipos de desenvolvimento econômico e ações afins	43
Quadro 12 – Principais mecanismos oferecidos pelos <i>Habitats</i> de Inovação.	44
Quadro 13 – Elementos constitutivos esperados em uma Tecnópolis.	44
Quadro 14 – Tipologia de Pólos Tecnológicos, segundo Medeiros.	45
Quadro 15 – Informações de entidades fomentadoras de Parques Tecnológicos	46
Quadro 16 – A visão de alguns autores sobre os Parques Tecnológicos.	46
Quadro 17 – Conceitos de autores sobre as Incubadoras de Empresas (IEs).	47
Quadro 18 – Conceitos de organizações acerca das IEs.	48
Quadro 19 – Dimensões da Economia americana que contribuíram para o sucesso das IEs	50
Quadro 20 – Tipologia das IEs, quanto à natureza das empresas incubadas	51
Quadro 21 – Base Legal Federal de apoio à inovação.	58
Quadro 22 – Categorias de Atividades Inovadoras, segundo a PINTEC (2008)	59
Quadro 23 – Principais características do Sistema de Inovação do Brasil.	61
Quadro 24 – Tipologias das incubadoras de empresas (IEs) brasileiras.	65
Quadro 25 – Evolução da Pesquisa GEM Brasil, com incrementos anuais	67
Quadro 26 – Principais modalidades de incubação de empresas no Brasil	68
Quadro 27 – Ações para incrementar a dinâmica empreendedora, por bloco, com destaque para o grupo no qual o Brasil está inserido.	69
Quadro 28 – Algumas proposições da GEM Brasil, com reflexo nas IEs	73
Quadro 29 – Princípios básicos do Modelo CERNE	78
Quadro 30 – Modelo de maturidade da capacidade das Ies	79

Quadro 32 – O Modelo CERNE e seus Níveis de Maturidade (NM)	81
Quadro 33 – Principais Cadeias Produtivas do Estado da Bahia	83
Quadro 34 – Outros Pólos de investimentos baianos	84
Quadro 35 – Breve histórico da dinâmica de inovação na Bahia	86
Quadro 36 – Dissertações identificadas abordando a temática do movimento de incubação na Bahia	93
Quadro 37 – Questões de Pesquisa apresentadas por CHIAPETTI (1998)	94
Quadro 38 – Questões de Pesquisa e Pressupostos de VERA FILHO (1999)	95
Quadro 39 – Questões de Pesquisa e Pressuposto de CARVALHO (2005)	97
Quadro 40 – Questões de Pesquisa e Pressupostos de OLIVEIRA (2006)	99
Quadro 41 – Perfil das Pré-incubadoras e Incubadoras baianas	100
Quadro 42 – Indicadores Consolidados das Incubadoras de Empresas da Bahia	100
Quadro 43 – Pontos Positivos, Negativos e Sugestões de OLIVEIRA (2006)	102
Quadro 44 – Questões de Pesquisa e Pressuposto de SANTOS (2007)	102
Quadro 45 – As Incubadoras de Empresas baianas, por município (1993-2003)	104
Quadro 46 – Resumo das respostas de SANTOS (2007) às suas questões	105
Quadro 47 – Sugestões Apresentadas por SANTOS (2007)	106
Quadro 48 – Questão de Pesquisa e Pressuposto de BITTENCOURT (2008)	107
Quadro 49 – Atuação dos principais organismos apoiadores das IEs baianas	111
Quadro 50 – Ações de incentivos à inovação - Programa Bahia Inovação (2003)	113
Quadro 51 – Ações da Rede de empreendedorismo, do PBI, em 2004	114
Quadro 52 – Projetos de Inovação e empreendedorismo da FAPESB, em 2008	115
Quadro 53 – Ações da Rede de Empreendedorismo, em 2009	116
Quadro 54 – Resumo das Ações da Rede de Empreendedorismo, da FAPESB (2005-2008)	116
Quadro 55 – Resumo das questões apresentadas aos entrevistados	119
Quadro 56 – Contatos Estabelecidos com as Incubadoras Baianas	120
Quadro 57 – Histórico das IEs do Estado da Bahia (1993-2010)	122
Quadro 58 – Resumo dos contatos da INCUBATEC, por função	130
Quadro 59 – Resumo dos Contatos da INOVAPOLI, por função	134
Quadro 60 – Resumo dos Contatos do CENA, por função	138
Quadro 61 – Resumo dos contatos da UNIFACS, por função	140
Quadro 62 – Projetos preincubados na incubadora de Biotecnologia da UEFS	141
Quadro 63 – Resumo dos Contatos da UEFS, por função	142

Quadro 64 – Resumo de prepostos do INETI, por função	143
Quadro 65 – Resumo dos Contatos da INCUBEM, por função	144
Quadro 66 – Resumo dos Contatos da SOFTEX, por função	145
Quadro 67 – Resumo dos Contatos do COMPETE, por função	147
Quadro 68 – Resumo dos Contatos da STARTUP, por função	149
Quadro 69 – Resumo dos contatos da FABAC, por função	151
Quadro 70 – Resumo dos Contatos da REGIÃO PETROLÍFERA, por função	151

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – I Crescimento das Incubadoras de Empresas, pelo Nordeste (2004-2005)	62
Tabela 2 – Incubadoras de Empresas em Operação, por Região Brasileira (2000/2006)	63
Tabela 3 – Taxa de Mortalidade de MPEs, consolidada para o Brasil	64
Tabela 4 – Taxa de Mortalidade de MPEs, em São Paulo.	64
Tabela 5 – Atitude Empreendedora e Percepção por Estágio de Desenvolvimento Economico	69
Tabela 6 – Atividades Empreendedoras por Estágio de Desenvolvimento Econômico	71
Tabela 7 – Condições Mais Positivas e Mais Negativas, por país, com destaque para o Brasil	72
Tabela 8 – Nível de Escolaridade das Incubadas, por maturidade (1995-1998)	96
Tabela 9 – Empresas Graduadas pelas IEs baianas (1993-2003)	98
Tabela 10 – Indicadores Consolidados das Incubadoras de Empresas da Bahia	100
Tabela 11 – Demanda <i>versus</i> Concessão, por instituição (FAPESB 017-2009)	117
Tabela 12 – Metas do projeto INCUBATEC em resposta ao Edital 017-2009	125

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABAETEC - Associação Baiana das Empresas de Base Tecnológica
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas
- AURP - *Association of University Research Parks*
- BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
- BNB - Banco do Nordeste do Brasil
- BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
- C&T - Ciência e Tecnologia
- CADCT - Centro de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- CAPES - Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
- CDEC - Centro de Desenvolvimento de Empreendedores da Construção
- CENA - Centro de Empresas Nascentes
- CEPED - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento
- CEPEDI - Centro de Pesquisa em Informática e Eletroeletrônica de Ilhéus
- CIMATEC - Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia
- CINET - Centro Incubador de Empresas Tecnológicas
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- COFIN - Conselho de Fomento às Incubadoras do Estado da Bahia
- COMPETE - Condomínio de Empreendedores e de Inovação Tecnológica
- CONCITEC - Conselho de Ciência e Tecnologia
- COPEC - Complexo Petroquímico de Camaçari
- CT&I - Ciência, Tecnologia e Inovação
- DESENBANCO - Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia
- EES - Empreendimentos Econômicos Solidários
- EMTEC - Programa Baiano de Incubação de Empresas de Base Tecnológico
- EUA - Estados Unidos da América
- EVTEC - Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Comercial
- FABAC - Faculdade Baiana de Ciências
- FAPESB - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia
- FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- FAP - Fundação de Amparo à Pesquisa

FDC - Fundação para o Desenvolvimento das Ciências  
FFTC - Fundação Faculdade de Tecnologia e Ciências  
FHR - Faculdade Hélio Rocha  
FIB - Faculdades Integradas da Bahia  
FIEB - Federação das Indústrias do Estado da Bahia  
FINEP - Financiadora de Estudos e Pesquisa  
FIOCRUZ - Fundação Oswaldo Cruz  
FJA - Faculdade Jorge Amado  
FNDCT - Fundo Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
FRB - Faculdade Rui Barbosa  
FTC - Faculdade de Tecnologia e Ciências  
FTE - Faculdade de Tecnologia Empresarial  
FUNTEC - Fundo de Pesquisa de Ciência e Tecnologia  
GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*  
IA - Incubadora Agroindustrial  
IAENE - Instituto Adventista de Ensino do Nordeste  
IASP - *International Association of Science Parks*  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICT - Instituição Científica e Tecnológica  
ICTI - Instituto de Ciências e Tecnologia Interdisciplinar  
IE - Incubadora de Empresas  
IEBT - Incubadora de Empresas de Base tecnológica  
IEL - Instituto Euvaldo Lodi  
INCUBATEC - Incubadora de Empresas de Base Tecnológica  
INCUBATECA - Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Cruz das Almas  
INCUBEM - Incubadora de Empresas da UESB  
INETI - Incubadora de Base Tecnológica de Ilhéus  
INOVAPOLI – Pré-Incubadora e IEBT da Escola Politécnica da UFBA  
INOVATEC - Pré-Incubadora da Escola Politécnica da UFBA (nome antigo)  
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados  
ITCP - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares  
MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia  
MIT - *Massachusetts Institute of Technology*  
MPE - Micro e Pequena Empresa

MPME - Micro, Pequena e Média Empresas

NBIA - *National Business Incubation Association*

NIT - Núcleo de Inovação Tecnológica

OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PADCT - Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico

PAPPE - Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas

Parq Tec - Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos

PBDCT - Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

PBI - Programa Bahia Inovação

PDCT - Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

PIB - Produto Interno Bruto

PINTEC - Pesquisa Industrial Inovação Tecnológica

PMS - Prefeitura Municipal do Salvador

PN - Plano de Negócios

PNI - Política Nacional de Inovação

PP - Políticas Públicas

PPC - Pólo Petroquímico de Camaçari

PROINC - Programa de Incubadoras de Empresas da Bahia

RBI - Rede Baiana de Incubadoras

REPITTEC - Rede de Propriedade Intelectual e Transferência Tecnológica

RHAE - Programa de Formação de Recursos Humanos em Áreas Estratégicas

RMS - Região Metropolitana de Salvador

SBPC - Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECTI - Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, do Estado da Bahia

SEI - Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SEPLAN - Secretaria de Planejamento

SEPLANTEC - Secretaria de Planejamento, Ciência e Tecnologia

SETRE - Secretaria do Trabalho, Renda e Emprego

SICM - Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia

SLI - Sistema Local de Inovação

SNIn - Sistema Nacional de Inovação

SOFTEX - Sociedade para a Promoção da Excelência do Software Brasileiro  
SUCESU - Sociedade dos Usuários de Informática e Telecomunicações  
SUDENE - Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste  
SUDIC - Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comércio  
TEA - Atividade Empreendedora em Estágio Inicial  
TECNOVIA - Parque Tecnológico da Bahia  
TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação  
UCSAL - Universidade Católica do Salvador  
UEFS - Universidade Estadual de Feira de Santana  
UESB - Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
UESC - Universidade Estadual de Santa Cruz  
UFBA - Universidade Federal da Bahia  
UnB - Universidade de Brasília  
UNEB - Universidade do Estado da Bahia  
UNIBAHIA - Unidade Baiana de Ensino Pesquisa e Extensão (Faculdades Ipitanga)  
UNICAMP - Universidade de Campinas  
UNIFACS - Universidade Salvador  
UNIVASF - Universidade do Vale do São Francisco  
USP - Universidade de São Paulo  
YABT - *Young Americas Business Trust*



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>1. O CAMINHO METODOLÓGICO PERCORRIDO</b>	<b>16</b>
1.1 A PROPOSTA DE TRABALHO	20
1.2 OS OBJETIVOS PERSEGUIDOS	22
1.3 O MODELO DE ANÁLISE UTILIZADO	23
<b>2. CONTEXTO INTERNACIONAL E ABORDAGEM CONCEITUAL SOBRE INCUBAÇÃO TECNOLÓGICA DE EMPRESAS</b>	<b>26</b>
2.1. OS CAMINHOS DA INOVAÇÃO GLOBAL	26
2.2. A INTERAÇÃO GOVERNO-ACADEMIA-EMPRESAS NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DE UMA NAÇÃO	32
2.3. ENTENDENDO O QUE SÃO POLITICAS PUBLICAS	34
2.4. O SISTEMA DE INOVAÇÃO	36
2.5. O MOVIMENTO DE EMPREENDEDORISMO GLOBAL	36
2.6. OS NOVOS ARRANJOS EMPREENDEDORES: OS <i>HABITATS</i> DE INOVAÇÃO	43
2.7. A INCUBADORA DE EMPRESAS (IE)	47
<b>3. O CENÁRIO DE ESTÍMULO AO DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA NACIONAL DE INOVAÇÃO</b>	<b>53</b>
3.1. A ANPROTEC E O GEM	65
3.2. A TAXA DE EMPREENDEDORISMO EM ESTÁGIO INICIAL (TEA), NO BRASIL	76
3.3. O MODELO CERNE COMO NOVO PARADIGMA DE GESTÃO DAS INCUBADORAS NACIONAIS	77
<b>4. O MOVIMENTO DE INOVAÇÃO NO ESTADO DA BAHIA</b>	<b>83</b>
4.1. O SISTEMA LOCAL DE INOVAÇÃO	84
4.2. O MOVIMENTO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS NO ESTADO DA BAHIA	85
4.2.1. A Gênese (1991-1993)	87
4.2.2. O “boom” das Incubadoras de Empresas, na Bahia (2000-2003)	88
4.2.3. O período sombrio (2000-2003)	91
4.2.4. Os marcos legais (2004-2008)	91

4.3.	AS INCUBADORAS BAIANAS SOB OLHARES DISTINTOS E COMPLEMENTARES	92
4.3.1.	O Potencial desenvolvedor da INCUBATEC	93
4.3.2.	A coesão espacial da INCUBATEC e de suas Incubadas	95
4.3.3.	A Competitividade das Empresas Graduadas Baianas	97
4.3.4.	O grau de maturidade do Sistema de Inovação Baiano	99
4.3.5.	Um recorte longitudinal das incubadoras baianas (1991-2006)	102
4.3.6.	As IEs da RMS, seu “alter-ego” CELTA e a RBI	106
4.4.	SÍNTESE DO ACERVO DISSERTATIVO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS BAIANAS (1991-2006)	110
4.5.	NOVOS CAMINHOS PARA AS IES NA BAHIA (2007-2010)?	110
4.5.1.	A FAPESB e os novos investimentos	112
<b>5.</b>	<b>O ESTUDO DE CASO: AS INCUBADORAS DE EMPRESAS BAIANAS E SUAS PERSPECTIVAS FUTURAS</b>	<b>119</b>
5.1.	A PIONEIRA INCUBATEC (CEPED/UNEB)	122
5.2.	A INOVAPOLI (UFBA – ESCOLA POLITÉCNICA)	131
5.3.	O CENA (FTC)	134
5.4.	A INCUBADORA DE NEGÓCIOS DA UNIFACS (UNIFACS)	138
5.5.	A INCUBADORA DE BIOTECNOLOGIA DA UEFS (UEFS)	140
5.6.	A INETI (CEPEDI)	142
5.7.	A INCUBEM (UESB)	143
5.8.	A SOFTEX (SOFTEX-UFBA)	144
5.9.	O COMPETE (UFBA-SEBRAE-IEL)	145
5.10.	A START-UP (FTE)	147
5.11.	A FABAC EMPREENDEDORA (FABAC)	149
5.12.	A INCUBADORA DA REGIÃO PETROLÍFERA (PETROBRÁS)	151
5.13.	A INCUBADORAS UNIBAHIA (FACULDADES IPITANGA)	152
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>153</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>157</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>169</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>198</b>

## INTRODUÇÃO

O atual cenário das incubadoras de empresas brasileiras é instigante, por se insinuar paradoxal, em particular no Estado da Bahia, foco desta pesquisa. De um lado, existem dados que enseja comprovar a eficácia dessas instituições como instrumento de redução da mortalidade de empresas de micro, pequeno e médio portes (MPMEs), como geradoras de emprego e contribuidoras do desenvolvimento local. Nesse sentido, prêmios são entregues àquelas cujos resultados as tornam paradigma do movimento empreendedor de inovação tecnológica nacional e regional, estimulando governos estaduais e municipais a investirem considerável soma de recursos financeiros e de pessoal para incentivar a implantação de Incubadoras de Empresas (IE) e de Parques Tecnológicos (PqTs) em seus territórios.<sup>1</sup> Por outro lado, constata-se o fechamento prematuro de diversas Incubadoras de Empresas. Estas deveriam possibilitar o “amadurecimento” de pessoas jurídicas nelas incubadas, mas, ironicamente, não prosperam e encerram suas atividades sem dar o retorno esperado pela sociedade.

O recorte espacial deste trabalho foi ampliado no decorrer das investigações preliminares. Inicialmente restrito à capital Salvador, expandiu-se para a Região Metropolitana de Salvador (RMS) e, por fim, para todo o território baiano. Essa decisão fundamentou-se no número reduzido de incubadoras ativas em toda a Bahia.<sup>2</sup> Além disso, proporcionou uma moldura mais ampla e rica à pesquisa, ao possibilitar a inédita coleta de dados e registro de vinte e seis experiências relacionadas com incubação de empresas detectadas no Estado.<sup>3</sup>

Situação semelhante ocorreu quanto à perspectiva temporal. De início, pretendia-se um olhar ao passado mais recente da história das IEs baianas (2001-2009). Entretanto, com a constatação da “morte prematura” de diversas dessas experiências de incubação na Bahia, decidiu-se retroceder à gênese.<sup>4</sup> A ampliação da base investigativa repercutiu na melhor compreensão das dificuldades de outrora, atuais e futuras das incubadoras empresariais baianas.

Assim, este estudo pretende contribuir para um melhor entendimento desse mecanismo recente de incentivo à inovação – incubadoras de empresas – ao longo de quase

---

<sup>1</sup> Em particular, o prêmio concedido pela ANPROTEC, detalhado no Apêndice A (p.198).

<sup>2</sup> Foram identificadas apenas três incubadoras de empresas ativas em Salvador e uma em Camaçari (totalizando quatro IEs na RMS).

<sup>3</sup> Estão contempladas as iniciativas de incubadoras de empresas de base tecnológicas, tradicionais, mistas e de agronegócios (vide Quadro 1, pág. 18, para detalhamento)

<sup>4</sup> Embora os primeiros passos em direção a concepção da primeira incubadora de empresas no Estado tenham ocorrido em 1991, a mesma foi efetivada no oitavo de 1992, entrando em operação apenas no ano seguinte, quando da publicação do primeiro edital de seleção de empresas candidatas à incubação.

duas décadas de existência, além de fomentar a discussão sobre a sua real importância para a sociedade e economia locais, expondo seus reflexos na ótica de alguns de seus principais *stakeholders*.<sup>5</sup> Para tanto, esta dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos, além desta introdução e de uma parte destinada às conclusões e sugestões do autor – as considerações finais. O primeiro capítulo aborda a metodologia utilizada para este estudo. O capítulo seguinte traz a fundamentação teórica e conceitual macro das incubadoras de empresas retratada através do cenário mundial de fomento à inovação, que como consequência possibilitou forte impacto na expansão global do movimento do empreendedorismo e no uso de instrumentos de aglomeração de empreendedores, tais como as incubadoras de empresas e os parques tecnológicos. O terceiro capítulo apresenta o cenário histórico brasileiro de inovação, adicionados por dados recentes de pesquisa sobre o movimento empreendedor nacional (GEM Brasil), além das perspectivas advindas com a implantação de um novo modelo nacional para a gestão das incubadoras de empresas, o Modelo CERNE (projeto em parceria SEBRAE-ANPROTEC). A quarta parte inicia-se com a apresentação conceitual e cronológica do Sistema Local de Inovação e seguindo de breve análise dos seis estudos detectados sobre as incubadoras baianas – tentando estabelecer um diálogo entre eles – e é encerrado com contribuições sobre recentes investimentos realizados nas incubadoras baianas. O último capítulo representa o estudo de caso, propriamente dito, com a apresentação de dados relevantes das experiências baianas de incubação de empresas, e a inserção de trechos das entrevistas realizadas que conduzem à resposta a questão proposta.<sup>6</sup> Tal abordagem pretendeu tornar a leitura mais “leve”, sem prejuízo à coesão interna do texto.

Por fim, nas considerações finais são revisados os objetivos traçados por este estudo, apresentando suas lacunas e sugestões de pesquisas futuras sobre o tema, além de uma perspectiva do futuro do movimento de incubação de empresas na Bahia.

---

<sup>5</sup> Os *stakeholders* representam o universo dos *stockholders* (sócios e acionistas, majoritários e minoritários, detentores dos direitos sobre os lucros do empreendimento) e daqueles que têm interesse, direto ou indireto, na empresa, por serem afetados por esta ou por afetarem a mesma (funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, investidores, comunidade, governos etc.). Nessa dissertação, estaremos considerando os seguintes *stakeholders* das incubadoras baianas: a FAPESB (órgão ligado a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação – SECTI - do Governo do Estado da Bahia); o SEBRAE-BA, o IEL-BA, a Rede Baiana de Incubadoras (RBI), os Gerentes das Incubadoras; e os empreendedores das empresas incubadas e graduadas. Apenas um representante de Mantenedoras das Incubadoras foi pesquisado. Os demais não foram pesquisados (embora previsto inicialmente) por não terem sido considerados relevantes após concluídas as entrevistas com os demais interessados.

<sup>6</sup> Foram extraídos apenas aqueles elementos julgados pertinentes ao presente trabalho. Sugere-se aos interessados a leitura completa dos mesmos para uma compreensão ampla dos objetivos de cada um deles.

## 1. O CAMINHO METODOLÓGICO PERCORRIDO

A metodologia utilizada baseou-se em análises teórica e empírica. A primeira teve como marco inicial trabalhos que referenciassem – direta ou indiretamente – as incubadoras de empresas baianas. Inicialmente foram detectadas quatro dissertações de mestrado. Chiapetti (1998) e Vera Filho (1999) tratam da incubadora pioneira (INCUBATEC) no mesmo recorte temporal (1993-1998), mas com abordagens diferentes, enquanto Carvalho (2005) centra sua análise na competitividade das empresas graduadas baianas (1993-2003) e Oliveira (2006) resta seu foco no estudo do Sistema de Inovação baiano. Posteriormente teve-se acesso a outras duas que complementaram o acervo investigativo relacionado à Bahia: Santos (2007) com uma análise do movimento de incubação baiana de 1991 a 2006 – com olhar na INCUBATEC – e Bittencourt (2008) apresentando uma análise comparativa entre as incubadoras da Região Metropolitana de Salvador (RMS) e a incubadora CELTA, de Florianópolis (SC), esta considerada, por muitos, como a principal referência nacional do movimento de incubadoras no Brasil. Além dessas referências foram pesquisados diversos textos nacionais e internacionais (teses, dissertações, artigos, notas de jornais, periódicos etc.), sites de organizações de apoio ao movimento empreendedor e das incubadoras de empresas, entre outros.

Na condução do estudo empírico empregou-se o uso de técnicas de pesquisa exploratória qualitativa para a coleta de dados junto às incubadoras e alguns de seus *stakeholders*.<sup>7</sup> Embora o percurso natural fosse o de pesquisar apenas as incubadoras ativas percebeu-se que essa estratégia poderia se revelar inadequada para os propósitos desejados, haja vista que resultaria em uma armadilha: tirar conclusões sobre algo sem considerar os casos de insucesso, pela dificuldade de acesso às pessoas ou às informações daquelas. A riqueza maior insinuava repousar justamente naquelas incubadoras que falharam, pois teriam cumprido seu ciclo de vida – do nascimento à morte –, mesmo que “prematuramente”.

Entretanto, as dificuldades encontradas no levantamento de informações não se limitaram apenas àquelas desativadas – impossibilidade de acesso a vários de seus ex-gestores e empreendedores associados – mas estenderam-se às incubadoras ativas. Sendo assim, a estratégia adotada foi a de incorporar ao trabalho o máximo de informações coletadas sobre essas instituições, através de uma abordagem exploratória com o objetivo de preencher algumas

---

<sup>7</sup> Um questionário foi aplicado com o objetivo de levantar alguns dados quantitativos considerados relevantes. Entretanto após a sua aplicação, de maneira assistida, em duas entrevistas decidiu-se por seu abandono face as lacunas em termos dos elementos quantitativos desejados e partiu-se para o uso apenas da entrevista semi-estruturada. O modelo do questionário encontra-se no Apêndice.

das lacunas existentes sobre esse tema. De fato, a dificuldade em encontrar registros formais sobre as incubadoras ressaltou a real importância do esforço em consegui-los. Nesse sentido, os depoimentos orais provenientes de indivíduos envolvidos na concepção e/ou gestão das incubadoras empresariais baianas – coletados através de entrevistas semi-estruturadas – tornou possível o registro de algumas informações elucidativas. Não foi tarefa fácil.

Ressalte-se que em relação àquelas experiências mais distantes e com maior dificuldade de recuperação de sua memória, procurou-se, além dos registros formais, aqueles informais, correndo-se o risco de cometer algumas falhas, que futuros trabalhos podem vir a apontar e corrigir. Saliente-se que embora os trabalhos a montante tenham tirado o tema da obscuridade, ainda resta uma longa jornada na tentativa de melhor compreender esses instrumentos de apoio às inovações e ao desenvolvimento local.

Desta forma, o objeto estudado recaiu nas Incubadoras de Empresas (IE) ativas e desativadas, identificadas entre 1993 a 2010, no Estado da Bahia.<sup>8</sup> Nesse sentido, foram identificadas vinte e seis experiências relacionadas à implantação de incubadoras de empresas.<sup>9</sup> Destas, apenas quatro encontram-se efetivamente ativas, uma está em processo de reestruturação e vinte e uma delas restam desativadas (Quadro 1).<sup>10</sup>

Quanto ao universo apresentado, poucas geraram empresas graduadas e muitas nem sequer entraram, efetivamente, em operação.<sup>11</sup> Entretanto, como existem referências a elas (em relatórios ou publicações ligadas a órgãos governamentais, entidades de apoio às incubadoras, artigos, jornais, e outros), o registro formal de informações acerca de suas origens e histórico apresentou-se pertinente.

---

<sup>8</sup> Posteriormente foi incorporada à lista de incubadoras, a da UEFS, prestes a ser reinaugurada (previsão para o final de 2010/início de 2011).

<sup>9</sup> A quantidade de incubadoras apresentada em trabalhos anteriores varia bastante quanto ao número e nomes das incubadoras ativas. Procurou-se consolidar essas referências, incorporando outras identificadas durante o curso deste trabalho. Vale ressaltar que algumas dessas nunca chegaram a entrar em operação, mas representam importante referência do movimento de incubação na Bahia. Por isso foram citadas.

<sup>10</sup> Encontram-se sublinhadas as “Ativas” e “em Reestruturação” para melhor visualização do leitor.

<sup>11</sup> Considera-se “em operação” aquela incubadora ao publicar seu primeiro edital de seleção de incubadas ou outro mecanismo semelhante.

Quadro 1 - Histórico das Experiências de Incubadoras de Empresas baianas (1993-2010)

Município	Nome	Mantenedora	Tp	Ab	St
Salvador	1 <u>Centro de Empresas Nascente (CENA)</u>	FTC	T.	2004	A
	2 <u>NOVAPOLI</u>	UFBA-Politécnica	T	2004	A
	3 <u>Inc. de Negócios da UNIFACS</u>	UNIFACS	T	2005	A
	4 <u>Condomínio de Empreendedores e de Inovação Tecnológica (COMPETE)</u>	UFBA-Adm + SEBRAE	T-C	1998	I
	5 <u>Inc. da FABAC Empreendedora</u>	FABAC	T	2004	I
	6 <u>Inc. FTE Startup</u>	FTE	M	2002	I
	7 <u>SOFTEX SALVADOR – Centro de TI</u>	UFBA + SOFTEX	T	1996	I
	8 <u>Inc. Desenvolve</u>	Fac. Cairu	M?	2005?	I
	9 <u>Inc. de Design</u>	Fac. Jorge Amado	M?	2006?	I
	10 <u>IE da UCSAL</u>	UCSAL	M?	2006?	I
RMS: Simões Filho	11 <u>Centro de Desenvolvimento de Empreendedores da Construção (CDEC)</u>	CEFET		1997?	I
Camaçari	12 <u>INCUBATEC</u>	CEPED. Depois UNEB	T	1993	A
Lauro de Freitas	13 <u>UNIBAHIA *</u>	UNIBAHIA	T	2004	I
<b>INTERIOR:</b>					
S.Francisco do Conde	14 <u>Inc. da Região Petrolífera da Bahia</u>	Refinaria Landulfo Alves	T	1996?	I
Ilheus	15 <u>INETI</u>	CEPEDI	T	2004	I
Cruz das Almas	16 <u>INCUBATECA</u>	Prefeitura ?	T	1999?	I
Vit. da Conquista	17 <u>INCUBEM</u>	UESB	M	2004	I
Feira de Santana	18 <u>Inc. Agroindustrial</u>	UESB + Prefeitura ?	A	1998?	I
	19 <u>Inc. de Biotecnologia da UEFS</u>	UEFS	T	2007	R
Gandú	20 <u>Inc. Agroindustrial</u>	Prefeitura ?	A	1998?	I
Itapetinga	21 <u>Inc. Agroindustrial</u>	UESB + Prefeitura ?	A	1998?	I
Jequié	22 <u>INCUBASET</u>	Prefeitura ?	TA	1998?	I
Eunápolis	23 <u>Inc. de Eunapolis</u>	Prefeitura ?	M?	1998?	I
Barreiras	24 <u>Inc. de Barreiras</u>	Prefeitura ?	A?	1998?	I
Camacã	25 <u>Inc. Agroindustrial D1</u>	Prefeitura ?	A	1998?	I
Juazeiro	26 <u>Inc. de Juazeiro</u>	Prefeitura ?	A?	1998?	I

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em diversas fontes, incluindo o site do SEBRAE (em 15-06-2006)

Tipos (Tp): Tecnológica (T); Mista (M); Agroindustrial (A) e Cultural ( C ). Status (St): Ativa (A); Inativa (I); Reestruturação (R)

\* Algumas referências a esta incubadora a denominam de ICTI, entidade esta parceira da UNIBAHIA

A estratégia inicial de pesquisa considerava a realização de uma abordagem censitária, englobando as incubadoras de empresas baianas ativas e inativas desde 1993 até 2010. Isso possibilitaria um retrato fiel e inédito do movimento incubador baiano. Tal estratégia demonstrou-se inviável. A dificuldade em acessar informações sobre as incubadoras, em especial aquelas desativadas, impossibilitou a realização de um censo *lato*. Decidiu-se, então, pela realização de uma abordagem censitária apenas daquelas “em plena atividade”. Para os casos *post-mortem* adotou-se o critério de coletar o máximo de informações, enriquecendo assim o registro formal do processo histórico de incubação no Estado da Bahia e contribuindo com os trabalhos a jusante deste. Entretanto esse censo apresentou-se carente de um melhor aprofundamento. Espera-se que trabalhos futuros possam deslindar novos contatos e fatos relacionados às IEs identificadas e fazer emergir experiências ainda não relatadas.

Ao aprofundar os registros das incubadoras inativas utilizou-se o recurso da pesquisa exploratória através de entrevistas a alguns de seus *stakeholders*, procurando sempre que possível investigar indivíduos com diferentes visões (gestor – visão interna; incubado – visão de cliente; mantenedor – visão sistêmica; apoiadores – visão política etc.). Como isso nem sempre foi possível, os relatos aqui apresentados podem representar alguns olhares enviesados. Assim, o universo analítico encontra-se segmentado em três grandes grupos (Incubadoras Ativas; Inativas com material coletado; e Inativas sem material coletado) além da referência a uma incubadora em reestruturação (Quadro 2).

Quadro 2 – Universo analítico das Incubadoras de Empresas, por status

Status	Identificação	
Ativa	1	INCUBATEC
	2	Inc. Negócios UNIFACS
	3	CENA
	4	INOVAPOLI
Reestruturação	5	Biotecnologia da UEFS
Inativas (com Material Coletado)	6	COMPETE
	7	FABAC Empreendedora
	8	Startup FTE
	9	SOFTEX
	10	INCUBEM
	11	INETI
	12	Refinaria L. Alves
	13	UNIBAHIA
	Inativas (sem Material Coletado)	14
15		Desenvolve
16		Inc. de Design
17		ICTI
18		CDEC
19		Gandú
20		Juazeiro
21		Cruz das Almas
22		Feira de Santana
23		Itapetinga
24		Eunapolis
25		Barreiras
26		Camacã

Fonte: Elaboração própria

No primeiro grupo encontram-se quatro incubadoras que foram recentemente (2009-2010) beneficiadas por, pelo menos, um edital de apoio à reestruturação das mesmas (FAPESB e/ou FINEP). A referência seguinte, também recebeu recursos financeiros (através de edital FAPESP, em 2009) para sua reestruturação e entrada efetiva em operação, haja vista que, embora tenha sido criada em 2007, ela não chegou a incubar nenhuma empresa de fato (com



CNPJ criado).<sup>12</sup> O próximo conjunto agrega aquelas IEs sobre as quais foi possível coletar informações que contribuem para um melhor entendimento dessas instituições. Por fim, o último grupo apresenta as experiências de incubadoras das quais não foi possível coletar maiores detalhes, embora a reunião delas seja inédita na literatura.

Ressalva se faz necessária – antes de adentrar o universo pesquisado – quanto à existência de incubadoras cujo foco encontra-se no desenvolvimento de projetos de inclusão social ou de economia solidária, na Bahia. Uma dessas referências apresenta vinculação com a Rede Baiana de Incubadoras (RBI) e merece o registro.<sup>13</sup> Entretanto, essa e outros tipos assemelhados de incubação foram descartados por não se enquadrarem no escopo proposto por esta dissertação, que trata apenas daquelas que incubam “empresas com fins lucrativos”. Entretanto, emerge o interesse de ver estudos que possam investigar a associação das incubadoras empresarias com as incubadoras sociais para a compreensão ampliada dos mecanismos de desenvolvimento social e econômico baianos.<sup>14</sup>

## 1.1. A PROPOSTA DE TRABALHO

A realização desse estudo apresentou três fases distintas. A primeira teve como objeto a investigação da literatura afim ao tema através de artigos, dissertações, teses e outros tipos de publicação que pudessem contribuir para o melhor entendimento da problemática investigada, além de definir o aparato teórico a ser utilizado para arrefecer a inquietação traduzida na seguinte questão de partida “Porque as incubadoras de empresas baianas não sobrevivem?”. Devido à atualidade do tema recorreu-se aos periódicos, às produções acadêmicas (dissertações de mestrado e teses de doutorado), aos documentos e às estatísticas fornecidos por órgãos internacionais, nacionais e estaduais, responsáveis por ciência, tecnologia e inovação (CT&I) e pelas incubadoras de empresas.

Destaque-se que foram identificadas seis dissertações baianas que trataram das incubadoras locais e que possibilitaram uma imersão sobre o assunto através de um recorte longitudinal enriquecido pela perspectiva diversa que cada um dos autores possibilitou. Essa análise autorizou uma melhor compreensão do histórico processo de inovação baiano.

---

<sup>12</sup> Informação passada por prepostos da incubadora da UEFS e confirmada por depoimento de Salomão (2010).

<sup>13</sup> A incubadora “social” Mandacaru encontra-se entre as incubadoras relacionadas no site da RBI, em acesso ocorrido em julho de 2010.

<sup>14</sup> Ao investigar-se os recursos destinados pela FAPESB às incubadoras, percebeu-se o crescimento consistente de apoio às incubadoras de economia solidária.

Posteriormente ampliou-se o escopo investigativo através da pesquisa em diversos artigos, livros e textos que contribuíssem para o melhor entendimento da dinâmica oriunda das incubadoras de empresas no Brasil e no mundo. No curso dessa jornada procurou-se extrair os principais elementos afins ao tema que possibilitassem a conceituação das incubadoras de empresas, dos *habitats* de inovação e dos sistemas de inovação. Essa condensação teórica apresenta-se impregnada da inovação “schumpeteriana”.

Concluída essa etapa, foram constatados quatro pilares considerados essenciais para o amplo entendimento do movimento de inovação com reflexo na realidade das incubadoras de empresas: a inovação tecnológica; as políticas públicas; as instituições; e a cultura empreendedora. Por questões limitantes dessa dissertação – escopo e escala – não foi possível aprofundar essa análise neste trabalho, cabível no âmbito de uma futura tese de doutoramento. De qualquer forma, o esforço empreendido foi materializado através da construção de dois modelos gráficos, como sugestão para uma discussão futura (detalhe no Apêndice C – p.200).

Assim, os esforços concentraram-se na resposta à seguinte questão: **Porque as Incubadoras de Empresas (IE) do Estado da Bahia, que deveriam se caracterizar como integrantes de um Sistema de Inovação local – de estímulo às inovações em produtos e serviços, geração de empregos e oferta de produtos de alta tecnologia, contribuindo assim com o desenvolvimento econômico baiano, – não têm conseguido perdurar ou alcançar seus objetivos propostos, ao longo de quase duas décadas de existência (1993-2010)?**

A segunda fase, descritiva, fez uso de diversas fontes secundárias (folhetos, estatutos, editais de seleção de empresas, convênios e acordos firmados, etc.) para melhor identificar e descrever as Incubadoras de Empresas (IEs) ativas e inativas. Posteriormente, novos elementos surgidos no biênio 2009-2010 foram inseridos neste estudo, por contribuírem no delineamento das perspectivas futuras das incubadoras de empresas na Bahia.<sup>15</sup>

A última fase comportou o levantamento empírico, na forma de um Estudo de Caso coletivo, consumado através de entrevistas semi-estruturadas, de caráter exploratório, com alguns *stakeholders* do sistema de inovação baiano. Os *stakeholders* acessados foram subdivididos em quatro grupos: órgãos públicos e privados de apoio às incubadoras; mantenedores; gerentes; e empresas (incubadas e graduadas). Do primeiro grupo foram entrevistados: a Sra. Vivian Alves (Coordenadora do programa de Incubadora de Empresas da FAPESB, órgão vinculado à Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado da Bahia – SECTI); a Sra. Solanges Luna (secretária da Rede Baiana de Incubadoras – RBI – e consultora do

---

<sup>15</sup> Referências ao desenvolvimento do modelo CERNE e do Edital 017-2009, da FAPESB.

SEBRAE-BA), a Sra. Márcia Suêde (SEBRAE-BA), a Sra. Fabiana Carvalho (IEL-BA) e o Sr. José Salomão (Ger. da RBI); dos mantenedores: o Sr. Luiz Edmundo Campos (Diretor da Escola Politécnica da UFBA); dos gestores das incubadoras: o Sr. Armando Ribeiro Júnior (INOVAPOLI), Sr. Leonardo Dell’Orto (INCUBATEC), Sr. José Salomão (ex-INCUBATEC; CENA), Sr. Elmo (FABAC), Sr. Camilo Teles (SOFTEX), Sr. Urbano Matos Junior (START-UP) e Sr. Paulo Oliveira (Região Petrolífera), além de colaboradores das incubadoras INOVAPOLI e UNIFACS; entre os empreendedores “incubados” e “graduados” das incubadoras ativas e desativadas foram entrevistados: um da INCUBEM, três da INCUBATEC, três do CENA, um da FABAC, dois do COMPETE, três da INOVAPOLI e três da UNIFACS.<sup>16</sup> É importante consignar a dificuldade em conseguir estabelecer contatos com empresas incubadas e graduadas em virtude da desatualização da base de dados de contatos existentes nas respectivas incubadoras e na RBI.

## 1.2. OS OBJETIVOS PERSEGUIDOS

Erigeu-se como objetivo geral a compreensão dos motivos que conduziram as incubadoras de empresas baianas a não conseguirem perdurar ou alcançar seus objetivos propostos, ao longo de quase duas décadas de existência (1993-2010). Para este êxito, necessário se fez atingir diversos objetivos específicos: a) discutir os conceitos de Sistemas de Inovação e de Incubadoras de Empresas; b) mapear os principais marcos históricos da política de CT&I do governo do Estado da Bahia voltados à formação de um Sistema de Inovação Local; c) realizar revisão da literatura pertinente às incubadoras baianas; d) apresentar as principais características das incubadoras de empresas em geral e das baianas, em particular; e) caracterizar as incubadoras de empresas baianas (ativas e desativadas) e seus principais *stakeholders*; f) estabelecer marcos que possibilitem a análise das incubadoras pesquisadas; g) apresentar uma perspectiva futura do movimento de incubação na Bahia.

Respalhando esses objetivos foram edificadas premissas que consideram que C&T, inovação e desenvolvimento tecnológicos não são neutros e que as incubadoras de empresas, através de seu processo de seleção de incubadas, escolhem as empresas mais aptas a se desenvolverem no ambiente controlado oferecido.

Sedimentado esse percurso, pretende-se testar o seguinte pressuposto como resposta à questão-problema: As incubadoras de empresas baianas têm apresentado ao longo dos anos

---

<sup>16</sup> Os empreendedores entrevistados foram mantidos em anonimato e referenciados como: pré-incubado “n”, incubado “n” ou graduado “n” nas citações por vir (n>=1).

um desempenho dissonante quanto ao seu esperado papel – de desenvolvedor de empresas graduadas “amadurecidas” e de ofertante de empregos (diretos e indiretos) e da geração de novos produtos que catapultem o desenvolvimento econômico e social locais – em virtude de entraves políticos e estruturais entre o governo estadual, as universidades e o setor produtivo (as empresas), representando, assim, um desperdício de recursos públicos e privados nelas investidos e o conseqüente insucesso de seu modelo de implementação atual.

Ressalte-se que esta pesquisa não pretendeu esgotar o assunto, mas ampliar o arcabouço empírico a respeito do processo de incubação empresarial na Bahia. Sua contribuição configura-se, inicialmente, no esforço de ter reunido experiências relacionadas à incubação de empresas no Estado da Bahia, desde sua criação até os dias atuais. Outros benefícios referem-se: a apresentação cronológica das seis dissertações que tratam das IEs baianas, analisando-as e procurando estabelecer um diálogo entre as mesmas; a discussão da potencialidade endógena das incubadoras em atividade, em período complementar (2007-2010) aos trabalhos a montante; o enriquecendo do acervo empírico com depoimentos de diversos *stakeholders* desses *habitats* de inovação presentes na Bahia. Essas contribuições concedem ao leitor uma visão qualitativa ímpar das ações objetivas e subjetivas implementadas ao longo de vinte anos (1991-2010). Necessário se faz reiterar que tal estudo, por ser baseado em depoimentos orais – de *stakeholders* que vivenciaram ou vivenciam a realidade do movimento de incubação baiano – pode apresentar-se revestido de olhares enviesados, o que, entretanto, não os desqualificam quanto ao propósito investigativo deste texto.

### 1.3. O MODELO DE ANÁLISE UTILIZADO

A pesquisa efetivada empregou um modelo de análise baseado na perspectiva da inovação e dos Sistemas de Inovação (SI), com o fulcro de respaldar um estudo de caso coletivo sobre as incubadoras baianas, por intermédio de visitas, da observação e de entrevistas semi-estruturadas conduzidas com diversos partícipes do movimento local de incubação de empresas.

Embora diversos autores entendam que a fase de prospecção de dados trata-se de uma etapa interpretativa, Fachin (2001) entende que quando um estudo é intensivo podem emergir relações encobertas que poderiam permanecer escondidas. Nesse sentido, a fase de coleta dos dados foi materializada através de encontros com representantes das instituições de fomento à inovação tecnológica e das IEs baianas utilizando-se técnicas de interrogação

racionais conduzidas na forma de entrevista, questionário e/ou com o auxílio de um formulário (GIL, 2002). Desta maneira, quando da etapa empírica, tomando-se por base a racionalidade dos recursos ao dispor do pesquisador, decidiu-se pela utilização inicial de um formulário para a condução das entrevistas.<sup>17</sup> Caso este se demonstrasse relevante após coletas iniciais de dados – configurada através de duas entrevistas-piloto – passaria a ser utilizada nas demais. Entretanto, a ausência de diversas informações consideradas essenciais a este estudo – o perfil detalhado das despesas e receitas da incubadora, a descrição delineada do escopo de serviços oferecidos; e nomes e contatos das empresas incubadas ao longo dos anos, entre outros – apontou para o fracasso desse instrumento, na sua fase de validação. Com isso, a escolha quanto ao principal instrumento da coleta empírica recaiu sobre a entrevista semi-estruturada. De acordo com Gil (2002, p.114), a entrevista “[...] pode ser entendida como técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘frente a frente’ e em que uma delas formula questões e a outra responde” e o formulário “[...] pode ser [...] técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas” (GIL, 2002, p. 114). No presente caso, a entrevista acabou sendo conduzida com algumas questões básicas como guia, a fim de permitir a exposição do pensamento do entrevistado, com intervenções eventuais do entrevistador.

Quanto à amostra de mantenedores, gerentes de incubadoras e de empresário (incubados, pré-incubados ou graduados) das incubadoras de empresas pesquisadas, essa se configurou como não-probabilística. Levando-se em conta apenas aquelas incubadoras com as quais foi possível estabelecer alguma forma de contato, a amostra só foi definida ao longo da própria pesquisa, em virtude da imprecisão quanto ao real número de incubadoras em atividade e inoperantes na Bahia, bem como pela quantidade e qualidade dos contatos com mantenedores, gerentes e empresários (pré-incubados, incubados e graduados), disponibilizados pela RBI, pelas próprias incubadoras e pelas instituições mantenedores, em sites da internet e através da rede pessoal do pesquisador.<sup>18</sup>

Adotou-se na condução das entrevistas o procedimento sugerido por Cooper e Schindler (2003), no qual as etapas constituem-se, primeiramente, na apresentação ao

---

<sup>17</sup> O termo “racionalidade” converge à capacidade de discernimento do pesquisador em estabelecer relações e erigir argumentos em sintonia com a defesa das crenças desse, apresentando-se como uma faculdade cognitiva (razão) ou como resultado desta, tornando-se propriedade intrínseca a mesma.

<sup>18</sup> Grande parte desses contatos (telefônico ou email) adquiridos, em novembro de 2008, demonstraram-se desatualizados, o que dificultou e atrasou a realização das entrevistas. Note-se que esse rol apontava para a existência de seis incubadoras e duas pré-incubadoras ativas, embora a secretária da RBI, Sra. Solanges Luna, tenha ressaltado, em depoimento verbal, que os mesmos precisariam ser atualizados, haja vista que a INCUBEM, o INETI e o SOFTEX estavam em processo de encerramento de suas atividades ou já as haviam encerrado.

entrevistado dos procedimentos, objetivos da pesquisa e dados do entrevistador (nome, formação profissional e acadêmica, instituição vinculada e o programa de pós-graduação) e, complementarmente, pela explanação acerca da importância da opinião do mesmo, motivando o respondente a contribuir com a pesquisa. Definiu-se, como guia básico para as entrevistas, a consecução de respostas a alguns pontos essenciais (Quadro 3).<sup>19</sup>

Quadro 3 – Pontos abordados na entrevista semi-estruturada

<b>Mantenedores das Incubadoras</b>	<b>Entidades de apoio às incubadoras</b>
○ histórico;	○ antecedentes históricos;
○ apoio institucional à incubadora;	○ apoio institucional às incubadoras;
○ avaliação da sua incubadora;	○ avaliação do processo de incubação
○ avaliação do apoio recebido	○ projetos e ações futuros previstas
<b>Gerentes da incubadoras</b>	<b>Empreendedores (incubados/graduados)</b>
○ processo de seleção	○ experiência prévia;
○ apoio interno e externo;	○ avaliação do processo de seleção;
○ serviços oferecidos;	○ apoio recebido pela incubadora;
○ sobre as empresas incubadas;	○ avaliação das incubadoras;
○ auto-avaliação institucional	○ avaliação da incubação baiana

Fonte: Elaboração própria

<sup>19</sup> O roteiro da entrevista semi-estruturado encontra-se detalhado no Apêndice B (p.199).

## 2. CONTEXTO INTERNACIONAL E ABORDAGEM CONCEITUAL SOBRE INCUBAÇÃO TECNOLÓGICA DE EMPRESAS

### 2.1. OS CAMINHOS DA INOVAÇÃO GLOBAL

Procurando entender o cenário capitalista no qual as incubadoras surgiram mundialmente faz-se imperioso destacar a importância da ciência, tecnologia e inovação (CT&I) na economia do ocidente, haja vista que a história dos processos de inovação tecnológica demonstra a sua estreita associação com o crescimento econômico das nações. Portanto, a oferta de produtos inovadores catapulta a prosperidade das empresas e de países ao proporcionar um incremento na vantagem competitiva sobre seus pares.<sup>20</sup>

Nesse sentido, Tigre (2006, p.3) salienta que o “papel da inovação na competição e no funcionamento das empresas depende de uma análise do contexto histórico, técnico, econômico e institucional nos quais as diferentes teorias foram formuladas”. Segundo o autor, a Revolução Industrial inglesa – iniciada em meados do século XVIII – teve a influência direta da ciência no progresso técnico, consolidando-se, a partir de então, como o resultado de outros fatores, além do tecnológico, presentes na sociedade britânica, tais como: o modelo liberal de forte estímulo às atividades capitalistas; o Estado burocrático (a transparência e a estabilidade política), que estimulava a prática empresarial; o poder aquisitivo da população inglesa maior que o da Europa continental; e a melhor distribuição da renda pela população. Destrinchando os motivadores do sucesso britânico, Tigre (2006, p.10-11) afirma que:

a tecnologia precisa de condições institucionais adequadas para se difundir, enquanto a ordem econômica e social influencia a direção assumida pelo desenvolvimento tecnológico. Nesse sentido, o desenvolvimento tecnológico não é neutro, assumindo a direção pelas forças econômicas e sociais em um processo de interação dialética [...] O capital acumulado em atividades comerciais podia ser empregado com segurança em um contexto sócio-institucional que reconhecia e estimulava o capitalismo industrial. O parlamento oferecia a estabilidade política e o controle social necessários para que a burguesia investisse seus lucros mercantis na produção manufatureira. Um sistema jurídico independente, que garantia a propriedade física e intelectual (por meio de patentes), ofereceu as condições necessárias para que os capitalistas não corressem os riscos de expropriações arbitrárias [...] A tecnologia permitiu a criação de vantagens comparativas por meio de novos produtos e processos que economizavam recursos escassos e desenvolviam o uso de novas fontes de materiais e energia.

Esse conjunto favorecia a manufatura de bens padronizados, o seu consumo e a consolidação do mercado. Após exportar seus reflexos para outras nações da Europa Ocidental e da América

---

<sup>20</sup> Conceito amplo de Produto, englobando os bens tangíveis (produtos) e os intangíveis (serviços e processos).

do Norte, a inovação tecnológica passou a ser reconhecida, pela teoria econômica, como um instrumento importante no desenvolvimento da economia dos países ocidentais, anteriormente fundamentada no incremento da quantidade de produtos produzidos pelo aumento da quantidade de trabalhadores utilizados (foco na força de trabalho).

Quando do aprofundamento da industrialização europeia – definido pelos historiadores como a “segunda Revolução Industrial” (segunda metade do séc. XIX) – aflorou o pensamento de Karl Marx, que interpretou a inovação como um elemento do dinamismo da economia capitalista. Para ele, o excedente de capital que os empresários investiam na aquisição de máquinas, em substituição à força de trabalho humana – para incrementar seus lucros e criar um diferencial competitivo – era auferido pela exploração da mão-de-obra dos trabalhadores (“mais-valia”).

Marx expôs a necessidade da inovação tecnológica como elemento fundamental do capitalismo e do envolvimento burguês com as mudanças tecnológicas na sobrevivência das empresas, através da busca pelo lucro de monopólio oriundo do progresso técnico. Ele entendia que “a indústria moderna nunca vê e trata o processo atual como final. A base técnica da indústria moderna seria, portanto, revolucionária, enquanto os modos de produção anteriores eram essencialmente conservadores” (Marx, 1975, p.376). A inovação passa a ser tratada como um meio, uma saída para o crescimento econômico (através da concorrência, da expansão e da flutuação das economias capitalistas) e não como algo que surgiria ao acaso. Marx defendia a inserção dos fatores políticos e sociais na relação estabelecida entre a tecnologia e a sociedade, em face à forte conexão existente entre o direcionamento tecnológico e o regime de acumulação (âmago do capitalismo da época). A substituição do trabalho humano por máquinas reduziria os custos de produção, introduzindo novos produtos ao mercado consumidor, sedento por novidades.

De maneira convergente, Baiardi (1995) afirma que Marx, ao considerar o desenvolvimento tecnológico na geração da “mais valia relativa” e na alteração da composição orgânica do capital, tornou-se o pioneiro, dentre os economistas, a perceber os efeitos do progresso técnico na amplitude do sistema econômico. Afinal, para o pensamento marxista, a incorporação do progresso técnico não se constituía numa questão de escolha individual de cada capitalista, mas de uma imposição da concorrência, na busca frenética pela valorização do capital.

Na mesma linha, Tigre (1996, p.23-24, inserção nossa) entende que para Marx,



a inovação era uma forma de obter um monopólio temporário sobre uma técnica superior ou produto diferenciado [...]. O sucesso do inovador acabaria por atrair [...] imitadores que [...] provocariam a redução dos preços dos produtos [...] A preocupação de Marx com a questão tecnológica não estava restrita a seu papel na dinâmica econômica, mas visava principalmente analisar seus impactos sociais. A tecnologia permitia ao capital aumentar a exploração da força de trabalho, utilizando os mecanismos de oferta e procura. [...] O capital diminuía sua demanda e [...] os salários. A automação criava um ‘exercito industrial de reserva’, disposto a aceitar menores salários e piores condições de trabalho [...] [o que possibilitou a substituição do trabalho do homem pelo] emprego de mulheres e crianças, mais baratas para o capital.

Posteriormente, a economia neoclássica – baseada no comportamento dos indivíduos e nas condições de equilíbrio – voltou seu foco para a formação dos preços e para a distribuição dos recursos (análise nos ciclos de negócios), querendo entender a utilização dos produtos e a capacidade destes na satisfação das necessidades humanas (foco em fatores subjetivos). Para os neoclássicos, as empresas contratam ou adquirem fatores de produção para utilizá-los durante o processo produtivo, objetivando maximizar seus lucros. As ações das firmas seriam, assim, centradas nos processos produtivos e na quantidade de bens a produzir.

Nessa linha, Baiardi (1995) entende que os neoclássicos não valorizavam a adoção (ou a não-adoção) do progresso técnico, pois o desenvolvimento científico aconteceria fora do sistema produtivo, ficando a inovação dependente dos fatores de produção. O desenvolvimento tecnológico seria reflexo da produtividade marginal dos fatores de produção, posto que a mudança técnica estaria orientada pelo mercado e tenderia ao equilíbrio. O caminho percorrido e a velocidade de difusão do progresso técnico no sistema produtivo se apresentariam como uma questão menos relevante, porquanto não se dava muita atenção à capacidade de diferenciação das empresas – em termos de produtos e processos – ou, quando o faziam, davam-lhe uma perspectiva estática.

No início da década de 1910 esse cenário mudou. Schumpeter (1975) surpreendeu seus pares ao dizer que a relação entre o crescimento econômico e a consequente inovação tecnológica era de tal sorte íntima que os transformava em sinônimos. Para ele, a inovação não seria apenas atingida pela introdução de novos métodos produtivos, mas contemplaria novidades incrementais em produtos, novas formas de organização da produção, a descoberta de novos mercados, novas fontes de matérias-primas e novas formas de organização industrial (Quadro 4). Esse conjunto constitui, na ótica schumpeteriana, o impulso fundamental que aciona e mantém em movimento a máquina capitalista. A inovação para esse autor seria a “alma” da dinâmica capitalista.

Quadro 4 - As cinco formas da inovação, segundo J. Schumpeter

Formas de Apresentação da Inovação
Introdução de um novo bem
Introdução de um novo método de produção
Abertura de um novo mercado
Descoberta de uma nova fonte de oferta de matéria-prima
Estabelecimento de uma nova organização industrial

Fonte: Elaboração própria a partir de Schumpeter (1984)

Já mais maduro, Schumpeter (1982, p.112-113) amplia o seu entendimento sobre o capitalismo, ao afirmar que

a abertura de novos mercados – estrangeiros ou domésticos – e o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal aos conglomerados [...], ilustram o mesmo processo de mutação industrial [...] que incessantemente revoluciona a estrutura econômica *a partir de dentro*, [...] destruindo a velha, [...] criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas.

Diferentemente dos seus companheiros neoclássicos, Schumpeter atribui à tecnologia e à inovação papéis centrais no desenvolvimento econômico, movendo sua posição nos sistemas econômicos de exógena para endógena. A partir do entendimento do capitalismo como um sistema econômico em permanente evolução – através de constantes e dinâmicas transformações – Schumpeter preocupou-se em entender como essas mudanças econômicas ocorriam, alterando a visão econômica clássica. Nesta, as preocupações recaíam sobre os mecanismos de restauração do seu equilíbrio econômico, enquanto para Schumpeter o importante era entender como as estruturas eram destruídas e (re)criadas.

No mesmo caminho, Felner (1979) e Hicks (1984) entendem a mudança tecnológica como uma variável endógena aos modelos econômicos. Desta forma, o progresso técnico seria compreendido como o responsável pelo aumento da produtividade de um país, região, setor econômico ou até mesmo de uma empresa individual. Como consequência, Lazonick (1992) considera que a firma (especializada em um segmento da cadeia produtiva) precisa de mercados consolidados – a jusante e a montante – para poder operar eficientemente, ou seja, à medida que esse mercado expande, o crescimento da oferta ocorre, não tanto pelo crescimento das empresas existentes, mas, principalmente, pela entrada de novas empresas no mercado.

Portanto, o trabalho de Schumpeter (1954) pode ser considerado como ponto de partida para a discussão moderna do comportamento empreendedor, posto que ele não seguiu a tendência natural da época, que igualava a importância do capital ao do empreendedor.<sup>21</sup> Ao entender o processo de inovação como parte intrínseca da produção e, por consequência, da acumulação de capital, Schumpeter muda o foco para o interior da firma, incrementando, sob uma nova perspectiva, a análise da concorrência, do dinamismo tecnológico, da estrutura industrial, e do desenvolvimento econômico.

Desse modo, o “empreendimento” de Schumpeter estaria ligado ao inovador e não mais ao inventor, enquanto o processo de gerar inovações apresentar-se-ia como de alto risco e incertezas (LOIOLA, 1998). Desse conjunto de habilidades surgiria a vantagem competitiva das firmas e das nações frente aos seus pares. De acordo com Loiola (2008),

em Capitalismo, Socialismo e Democracia, livro da maturidade de Schumpeter, e em outro artigo, Schumpeter já havia abandonado a idéia romântica do inovador isolado, deslocando seu foco de interesse para a função inovadora, desenvolvida por equipes nas empresas e, freqüentemente, demandando o estabelecimento de parcerias com outras organizações. Tal confirmação é explicitada por Schumpeter em função da crescente complexidade dos conhecimentos envolvidos na função empreendedora.

Com abordagem similar, Rogers (1995, p.11) compreende as inovações como “uma idéia, prática ou objeto que é percebida como nova por um indivíduo ou outra unidade de adoção”. Como as idéias são inesgotáveis – ao contrário dos insumos materiais –, novas idéias de processos mais eficientes e de novos produtos podem viabilizar um crescimento contínuo. Essa é a perspectiva das micro e pequenas empresas nos países em desenvolvimento. Estas por não serem desenvolvedores de inovações radicais acabam implementando inovações já “envelhecidas” em sua origem, adaptando-as às suas necessidades e com resultados pontuais, constituindo-as como “inovações incrementais”.

Posteriormente, autores evolucionistas, ou neoschumpeterianos, aprofundaram esses entendimentos buscando compreender melhor a evolução do processo de competição entre as empresas e países – em desenvolvimento – e seus respectivos pares, ao centrar o debate em elementos que não fossem apenas de mercado. Tornava-se, então, relevante o “ambiente” de inserção da firma, bem como os seus elementos institucionais. Como consequência, para a

---

<sup>21</sup> O entendimento de empreendedor difere de “empresário” ou dono de empresa. São necessárias características bem particulares para essa denominação cujo detalhamento pode ser verificado pela leitura de Dornelas (2002) que apresenta o entendimento de diversos autores a respeito desse conceito.

perspectiva neoschumpeteriana era comum o surgimento de imitadores das inovações lucrativas.<sup>22</sup>

Dessa maneira – a partir da segunda metade do sec. XX – a quase totalidade das correntes econômicas atribuíam às inovações tecnológicas o papel de dinamização e complexificação dos setores econômicos (níveis micro e macroeconômico). No sentido de esclarecer aspectos da natureza do processo de inovação, Steindel (1977) apresenta o progresso técnico como um processo contributivo na produtividade do trabalho (aumento da produtividade por trabalhador; economia em recursos naturais e capital), no longo prazo, ao produzir novas mercadorias e melhorar a qualidade de vida, em várias maneiras. Criar-se-ia, assim, um ciclo “virtuoso”, haja vista que o investimento realizado estimularia a produção de inovações e estas estimulariam o investimento. O lado ruim refletir-se-ia na crescente desigualdade de distribuição das rendas, tornando-se, sob essa nova perspectiva, em um ciclo “vicioso”.

Alguns autores (Dosi, 1988 e Freeman, 1995) consideram que levar em conta apenas o comportamento dos preços seria insuficiente para explicar o funcionamento inerente às firmas. Estas, inseridas em um contexto estrutural – mercado, região ou país – tornar-se-iam o espaço físico preferencial da inovação, ou seja, o seu principal ator. Semelhantemente, Dosi (1988) pensa que a empresa evolui tecnologicamente através de um processo contínuo de absorção e de criação de conhecimentos técnico, determinados por fatores externos (meio de aquisição e aplicação do conhecimento) e pelo histórico evolutivo das habilidades e experiências internas (processos de aprendizagem tecnológica). Freeman (1995), por sua vez, entende que o progresso técnico não estaria disponível em prateleiras. Faz-se-ia necessário que as empresas realizassem planejamento de suas rotinas e práticas internas para que o avanço técnico ocorresse e que sua capacidade tecnológica – de uma empresa ou região – seria incrementada pela forma de interação com clientes, competidores, universidades, institutos de pesquisa, laboratórios, agentes governamentais, pesquisadores e consultores.

Complementando essa visão, Tom Peters – “guru” da inovação nos anos 90 – sugere que o problema enfrentado pelas empresas não é aprender, mas sim esquecer. Ele se refere ao pensamento de Keynes, de que “a maior dificuldade do mundo não é fazer com que as

---

<sup>22</sup> Muitos desses imitadores fracassam e seus lucros caem drasticamente.

peças aceitem novas ideias, mas sim fazê-las esquecer as velhas” (PETERS, 1998, p.78), ressaltando a necessidade de se quebrar paradigmas para inovar.

Nesse contexto, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem promovido uma metodologia para o levantamento de dados sobre o comportamento inovador das empresas, através da proposta e da recomendação de definições e indicadores em pesquisas sobre inovação.<sup>23</sup> Assim, surgiu o Manual de Oslo (OCDE, 1992), como fonte metodológica para a coleta e a análise de dados relativos à inovação tecnológica. Ao seguir seus ditames torna-se possível a comparação entre os mais diversos e complexos processos de inovação implementados globalmente. Ao longo dos anos a aderência a esse mecanismo tem possibilitado o desenvolvimento de uma base de dados frequentemente atualizada e enriquecida. Vêm se beneficiando com essa prática diversos países, além daqueles pertencentes a OCDE. Os tipos de inovação tecnológica considerados pelo Manual de Oslo, na sua versão 2004, encontram-se no quadro abaixo.

Quadro 5 - Tipos de Inovação Tecnológica (Manual de Oslo)

Tipo de Inovação	Características fundamentais
Produto	Diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa.
Processo	Formas de operação tecnologicamente novas ou substancialmente aprimoradas, obtidas pela introdução de novas tecnologias de produção, assim como, de métodos novos ou substancialmente aprimoradas de manuseio e entrega de produtos.
Organizacional	Mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresas, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores e clientes e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios.

Fonte: Adaptado de OCDE (2004) e TIGRE (2007, p.73)

## 2.2. INTERAÇÃO GOVERNO-ACADEMIA-EMPRESAS NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DE UMA NAÇÃO.

Sábato e Botana (1968 *apud* REZENDE, 2000, p. 4) enfocaram a importância da C&T no desenvolvimento de uma região como resultado de uma ação coordenada entre o governo, a estrutura produtiva e a infra-estrutura científico-tecnológica. Duas representações dessa relação encontram-se na Figura 1.

<sup>23</sup> Criada em 1961, a OCDE é uma organização internacional e intergovernamental que agrupa os países mais industrializados da economia do mercado. Os representantes dos países membros se reúnem para trocar informações e definir políticas com o objetivo de maximizar o crescimento econômico e o desenvolvimento dos países membros. Em 2007 seus membros concordaram em convidar Chile, Estônia, Israel, Rússia e Eslovênia como possíveis membros e iniciaram conversas com Brasil, China, Índia, Indonésia e África do Sul. Atualmente agrega 33 das nações mais desenvolvidas do mundo. Da América Latina apenas o Chile é membro efetivo (fato ocorrido em 7-5-2010). Para detalhes sobre os outros membros deve-se consultar [www.oecd.org/countrieslist](http://www.oecd.org/countrieslist).

A “Tríplice Hélice”, de acordo com Rezende (2000), enfatiza que o conhecimento não é transferido da universidade para a empresa (como estabelecia o “Triângulo de Sábato”), mas sim construído no decorrer da interação, com a definição do papel dos participantes durante o processo, gerando uma espiral de elos nos diversos estágios da inovação.

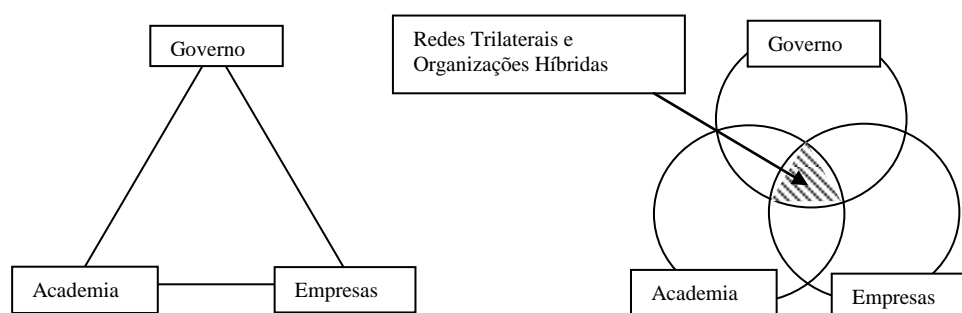


Figura 1: O Triângulo de Sábato e a Tríplice Hélice

Fonte: Adaptado de Rezende (2000)

É neste contexto que a interação entre os centros de pesquisa e o setor produtivo se torna essencial para a criação de inovações tecnológicas, além da formação de redes de pequenas e grandes empresas que juntas se fortalecem e geram condições para poder inovar. Segundo Schwartzman e outros (1995) foi criado no Brasil o maior sistema de ciência e tecnologia (C&T) da América Latina objetivando replicar o sucesso das políticas de incentivo ao desenvolvimento tecnológico das nações desenvolvidas. Esse sistema brasileiro – tal qual o original – baseava-se no estreitamento entre a produção oriunda da academia (ensino e pesquisa) e as empresas. Essa interação permitiria a formação de pessoal mais qualificado, resultando na consolidação dos centros de pesquisa aplicada, em cursos de pós-graduação focados nas necessidades empresariais e na sedimentação de novos arranjos inovadores: as incubadoras de empresas e os parques tecnológicos.

Storper (1997) considera que um sistema de inovação está relacionado com demanda, produção e produtos, e vincula-se às estruturas organizacionais da economia local e à territorialização da região. Já Freeman e Soete (1997) afirmam que no século XX ficou comum analisar os sistemas nacionais de inovação em termos de P&D e do sistema educacional, mas que esses indicadores apresentam limitações que impedem de se avaliar o sistema de inovação como um todo. Sendo assim, considerando-se o tripé da inovação (Governo+Academia+Empresas) caberia ao poder público definir políticas de estímulo aos

outros dois atores de forma que estes invistam recursos no desenvolvimento de inovações.<sup>24</sup> Mas qual seria o escopo e os limites de uma política pública voltada à inovação?

### 2.3. ENTENDENDO O QUE SÃO POLÍTICAS PÚBLICAS

De acordo com Souza (2006, p.25, inserção nossa) “não existe uma única, nem melhor, definição sobre o que seja política pública [...] [mas o certo é que] as políticas públicas repercutem na economia e na sociedade”. No quadro abaixo a autora apresenta alguns conceitos históricos relevantes à temática.

Quadro 6 - Alguns conceitos sobre Políticas Públicas

Autor	Conceito
Laswell (1936)	Deve responder as perguntas: quem ganha o quê? por quê? e que diferença faz?
Lynn (1980)	Um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos
Dye (1984)	O que o governo escolhe fazer ou não fazer
Peters (1986)	É a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos.
Mead (1995)	Campo de estudo que analisa o governo à luz de grandes questões políticas.
Souza (2006)	Campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente).

Fonte: Elaboração própria, a partir de Souza (2006)

Segundo aquela autora, o conceito mais difundido, embora septuagenário, ainda é aquele que procura respostas às perguntas: quem ganha o quê com essa decisão? Por que se decidiu assim? Que diferença essa decisão faz? Nesse sentido, Souza (2006) sintetiza como principais características das políticas públicas: permitir a distinção entre o que o governo pretende fazer e o que, de fato, faz; envolver vários atores e níveis de decisão, pois embora seja materializada através dos governos, não necessariamente se restringe a participantes formais, já que os informais são também importantes; ser abrangente e não se limitar a leis e regras; ser uma ação intencional, com objetivos a serem alcançados; gerar impactos no curto prazo, tratando-se, entretanto, de uma política de longo prazo; e envolver processos subsequentes após sua decisão e proposição, ou melhor, implementar, executar e avaliar.

<sup>24</sup> A expressão “política pública” tem um sentido mais amplo do que aparenta ter. Normalmente associada apenas às políticas do poder público de direito (o Governo nas instâncias federal, estadual e municipal) a dita expressão pode incluir ações “de interesse público” cuja origem pode ser encontrada em instituições não-governamentais ou movimentos sociais, entre outros. Sendo assim, muitos são os conceitos de política pública.

Celina Souza ainda ressalta que as políticas públicas passaram a receber mais atenção da sociedade, a partir dos anos 80, em decorrência de uma série de fatores desencadeados nos cenários nacionais, em especial na América Latina (Quadro 7). Assim, o maior envolvimento da sociedade proporcionou o surgimento de novos *stakeholders* (grandes firmas, empresas, consumidores etc.) alterando o *status quo* das arenas decisórias, catapultando o conflito e a competição pelos recursos financeiros, institucionais ou políticos.

Quadro 7 – Fatores estruturais e suas consequências nas Políticas Públicas (PP)

Fatores	Conseqüências nas PP
Ajuste fiscal	Restrição de gastos; Orçamento equilibrado
Novas visões do papel dos governos	Restrições à intervenção do estado na economia e nas políticas sociais
Falta de coalizões políticas	Dificuldade no desenho de Políticas Públicas que impulsionem o desenvolvimento e de promover a inclusão

Fonte: Elaboração própria, a partir de Souza (2006)

Como resultado processual das políticas públicas tornou-se clara a disputa pela construção da agenda política, ou seja, do conjunto de problemas identificados que promovem o debate público e a intervenção das autoridades políticas de direito. A construção dessa agenda trata-se de um processo cognitivo envolvendo diversos atores (SABBATIER, 1999; SABBATIER & JENKINS, 1993 *apud* FLEXOR E LEITE, 2007). Nessa linha, Flexor e Leite (2007, p.9) destacam os indivíduos ou grupos denominados de “empreendedores políticos”, pela habilidade em se fazerem ouvir a partir da mobilização de um conjunto de recursos e de suas atividades e ações públicas empreendidas nesse sentido. No entanto esses mesmos autores, ao citarem March e Simon (1958), ressaltam que “em função de restrições de tempo, de recursos financeiros e de acesso a informação, a decisão pode traduzir a escolha de uma solução satisfatória” (FLEXOR e LEITE, 2007, p.10). Esses autores ainda afirmam que embora o processo decisório encontre-se à mercê dos fatores estruturais e situacionais seria influenciado, também, por elementos cognitivos como a personalidade e a estratégia dos seus gestores. Assim, constituiriam-se como principais atribuições destes: a formulação, a implantação e a avaliação das políticas públicas.

De fato, o crescente interesse sobre as políticas públicas estimulou o diálogo entre diversos campos do conhecimento. Da sociologia das organizações, destaca-se que



as organizações emergem da agregação de indivíduos com interesses comuns e, portanto, são voltados para a proteção e promoção dos interesses individuais, embora os autores muitas vezes suponham que as organizações sejam capazes de desenvolver seus próprios interesses, representativos da convergência dos interesses individuais. (FLEXOR e LEITE, 2007, p.4).

Da ciência política emergiu o neo-institucionalismo, reivindicando a importância das instituições na formulação e desenvolvimento das políticas públicas, ou seja, são

as instituições que estruturam as transações entre atores e organizações do sistema político brasileiro e os custos de funcionamento dos mercados políticos proporcionam um conjunto de incentivos – aprovação, publicidade, controle de recursos, gerências e cargos, entre outros – determinando a agenda política e a hierarquia dos problemas a serem tratados, assim como os recursos alocados às diferentes políticas públicas (FLEXOR e LEITE, 2007, p.6).

Flexor e Leite (2007) apresentam uma dimensão das políticas públicas que contempla os jogos de poder e as negociações como elementos essenciais na dinâmica organizacional, mas essa discussão não cabe no escopo deste trabalho.

O que interessa a este estudo é a constituição tácita de uma rede de política pública como resultado da cooperação entre as diversas organizações envolvidas em um ambiente complexo (RHODES E MARSH, 1992 *apud* FLEXOR E LEITE, 2007). Em particular, a criação da “rede” de apoio aos processos de inovação regionais, na forma de um sistema de inovação e o que esperar das instituições que o compõe.

#### 2.4. O SISTEMA DE INOVAÇÃO

Em face ao previamente exposto percebe-se que para o processo inovativo ocorrer faz-se necessário um ambiente a ele propício. Nesse sentido, os sistemas de inovação apresentam-se como essenciais à interação entre os agentes da sociedade, além de proporcionar a implantação de modalidades de “ambientes de inovação”.<sup>25</sup> Quando estes são constituídos e geridos de maneira adequada podem estimular o desenvolvimento de ações inovadoras em um território.

Portanto, um Sistema de Inovação (SI) pressupõe que o aprendizado, a interação e a territorialização sejam considerados elementos centrais no processo de inovação tecnológica (TIGRE, 2006). Complementarmente, para Arocena (1998) a teoria dos sistemas de inovação

---

<sup>25</sup> Referencia ao termo *habitat* de inovação. Como este não teve ainda a sua origem e significado explicados, o que ocorrerá nas próximas paginas, decidiu-se denominá-los, por enquanto, de “ambiente de inovação”.

realça o institucional, as interações entre os diversos agentes, as aprendizagens coletivas e as particularidades regionais. Assim, pode-se considerar que um Sistema Nacional de Inovação (SNIn) é constituído por elementos e relações que determinam a capacidade de aprendizado de um país em inovar e se adaptar às mudanças do seu ambiente, ou seja, o SNIn seria resultado de fatores econômicos e institucionais combinados cujos principais elementos constituintes seriam as organizações (ator principal), as instituições – que apóiam essas interações pertinentes às atividades inovativas – e as interações entre os envolvidos no processo de inovação (LUNDVALL, 1992; NELSON E ROSENBERG, 1993 E FREEMAN, 1995). Em outra dimensão, Zouain e outros (2008, p.11) apresentam que

a análise dos determinantes dos sistemas de inovação é, tradicionalmente, a perspectiva mais relevante para a pesquisa e também, para as políticas públicas, que buscam o desenvolvimento socioeconômico através da dinamização da atividade inovativa [...] especialmente nas áreas de fronteira do pensamento [...] de complexidade crescente, de natureza multidisciplinar que dependem de políticas sistêmicas e cooperação.

Contudo, enquanto Liu e White (2000) destacam como atividades básicas dos SIs, a pesquisa de C&T, o desenvolvimento de produtos e processos e a formação de pessoal qualificado, por outro lado, Zouain e outros (2008) entendem que as funções básicas dos mesmos seriam a produção, a difusão e a exploração das inovações. Com outro olhar, Pavitt (1993) enxerga a contribuição da pesquisa básica à indústria, na sua forma indireta (contratação de graduados qualificados) e não de maneira direta (artigos científicos publicados). Esse autor considera que a capacidade em inovar das empresas é determinante para o seu sucesso e para o desenvolvimento econômico da sociedade civil.

Buscando uma maneira de sistematizar o processo de desenvolvimento tecnológico, Nelson e Winter (1977) e Albuquerque (1995) apresentam uma tipologia a partir dos Sistemas Nacionais de Inovação, subdividindo-os em: Sistemas Maduros, grupo composto pelos países líderes na tecnológica mundial (EUA, Alemanha e Japão) por aqueles que, embora apresentem uma dinâmica tecnológica acentuada, não são líderes (França, Itália e Inglaterra); Sistemas Intermediários, formados por alguns países pequenos, mas detentores de alta renda per capita (Dinamarca, Holanda, Suécia e Suíça) e alguns asiáticos, detentores de alta especialização (Coréia do Sul e Taiwan); e Sistemas Incompletos, cujos membros, embora possuam infraestrutura tecnológica mínima, apresentam baixa articulação entre os participantes do setor produtivo, não podendo caracterizá-los como possuidores de um sistema de inovação efetivo (Brasil, Argentina e México).

Posteriormente, Nelson (1993, *apud* Zouain *et. al.*, 2008) atualiza seu entendimento classificando os SIs, de acordo com o nível de articulação entre seus integrantes e a relevância da atividade inovadora para o incremento econômico da região. Desta forma, os países nos quais tanto o nível de articulação quanto a relevância econômica são elevados seriam denominados de Sistema “Maduro” (EUA). No extremo oposto estariam aquelas nações cujos níveis de articulação quanto à sua relevância econômica seriam inexpressivos, sendo classificados como “Incipientes” (diversos países da África). Imediatamente abaixo do “Maduro”, o tipo “Catching-up” apresentaria amadurecimento consistente com as atividades inovadoras dessas economias (Coréia do Sul e Taiwan). Por fim, abaixo deste e acima dos “Incipientes” repousariam os Sistemas “Heterogêneos” (Brasil, Índia, México) cuja característica marcante seria a desarticulação entre os componentes do sistema, haja vista que embora possuam elementos essenciais de infra-estrutura apresentam baixo dinamismo econômico como fruto das atividades inovadoras. Essa estratégia de segmentação dos países, por blocos, auxilia na análise de assemelhados, minimizando grandes discrepâncias, comuns ao tentar agrupar países de formação, cultura e desenvolvimento muito distintos.<sup>26</sup> Entretanto, para um melhor entendimento da dinâmica existente nesses sistemas torna-se premente abordar, de maneira *lato* – o movimento empreendedor global.

## 2.5. O MOVIMENTO DE EMPREENDEDORISMO GLOBAL

Mesmo sendo um tema antigo e tão discutido, o campo de estudos científicos do empreendedorismo é ainda muito recente e carente de referências. Nesse sentido, Tomei e outros (2006) afirmam não existir consenso sobre a definição do que vem a ser um empreendedor. Entretanto, o desenvolvimento de trabalhos de pesquisadores em diversas áreas do conhecimento – além da economia e administração – tais como, a psicologia, a sociologia e a geografia, vem enriquecendo o seu significado, configurando-se, assim, como uma temática nitidamente multidisciplinar.<sup>27</sup> Sendo assim, Dornelas (2002) e Tomei e outros (2008b) entendem que o conceito de empreendedor vem sendo moldado de acordo com a época (Quadro 8).<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Tal abordagem passou a ser utilizada por organismos como o GEM, a ser visto posteriormente (pg. 41-43)

<sup>27</sup> As palavras empreendedor e empreendedorismo são neologismos derivados do francês *entrepreneur* e do inglês *entrepreneurship*, respectivamente. Embora *entrepreneur* seja uma palavra de origem francesa esta mesma grafia é utilizada na língua inglesa.

<sup>28</sup> Segundo Brewer (1992, p. 51) o crédito para a cunhagem do termo “empreendedor”, tradicionalmente creditada a Jean-Baptiste Say originou-se do trabalho *Essai sur la Nature du Commerce en Général (Essay on the Nature of*

Quadro 8 – Recorte longitudinal dos principais conceitos de Empreendedor.

Autor	Conceito
Cantillon (1755)	Indivíduo que, em busca de lucros, assume os riscos na organização e no direcionamento dos fatores de produção ante às incertezas do mercado.
Jean Baptist-Say (início do séc. XIX)	Indivíduo que avalia oportunidades em busca de lucros, assumindo todos os riscos inerentes ao negócio
Joseph Schumpeter (1949)	Aquele que destrói a ordem econômica existente, pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais
Kirzner (1973)	Aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência.
Drucker (1985)	Indivíduo que busca lucros mediante a inovação sistemática, movendo recursos econômicos em função das oportunidades decorrentes das constantes mudanças sociais
Filion (1991)	Pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões
Fortin (1992)	Pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável
Carland e Carland (1997)	Indivíduo – caracterizado pela necessidade de realização, com comportamento inovador e criativo, e propensão a assumir riscos e a adotar práticas de gestão estratégica no negócio – que cria e gerencia um negócio com o objetivo de gerar lucro e desenvolvimento
Bottino, Dias e Dibb (2006)	Alguém que se sente comprometido e, conseqüentemente, capaz de operar transformações a seu redor. Tem curiosidade e está sempre perguntando os porquês para neutralizar as verdades impostas como absolutas. Sabe detectar oportunidades porque tem atenção constante ao ambiente em que se insere, entendendo que seu futuro depende de sua forma de se relacionar com o meio. Com o lócus internalizado, o sujeito empreendedor se vê autor do seu destino, sua vida, sua carreira.

Fonte: Elaboração própria baseado em Dornelas (2002) e Tomei e outros (2008b)

Embora os conceitos acima demonstrem similaridades – capacidade de correr riscos + busca pelo lucro – apontam também para alguns conflitos – aquele que destrói a ordem econômica X aquele que cria o equilíbrio no caos – que corroboram com o entendimento que trata o “empreendedor” como um elemento não-estático e temporal.

De qualquer forma, o ponto de partida para a discussão moderna do comportamento empreendedor é entendido como resultado do trabalho de Schumpeter (1954). Este, ao contestar a tendência natural da época – que igualava a importância do capital e do empreendedor – considerava que o empreendedor detinha uma forma muito especial de força de trabalho, por sua habilidade em quebrar as regras de equilíbrio constante, criando novas formas de processos, produtos e mercados.

---

*Trade in General*) de Richard Cantillon, publicado em 1755, anos após a morte deste. Anthony Brewer, entretanto distingue o uso por ambos, ressaltando que enquanto Cantillon percebe o empreendedor como um *risk-taker* (aquele que assume correr risco), Say, predominantemente, o considera um *planner* (aquele que planeja).

Assim, potencializado pelas transformações produtivas do capitalismo vigente – a globalização dos mercados, as reduções das fronteiras comerciais e a flexibilização das relações de trabalho – o empreendedorismo assumiu um papel estratégico na promoção do crescimento econômico, como real alternativa para a geração de auto-empregos, desenvolvendo um diferencial no mercado competitivo e excludente vigente (BOTTINO e outros, 2006). Percebe-se, entretanto, a existência de diferentes graus de maturidade da cultura empreendedora nas nações. Embora não seja objetivo deste texto discuti-la, são apresentados alguns de seus conceitos como estímulo a futuros trabalhos que elaborem o cruzamento dos temas aqui tratados com o da cultura empreendedora, em maior profundidade (Quadro 9).

Quadro 9 – Características da Cultura Empreendedora (CE)

Autor	Característica
Drucker (1985)	Com a CE, a inovação e o empreendimento passam a ser normais, estáveis e contínuos.
Slevin e Covin (1990)	Estar atrelada a uma cultura organizacional apropriada que desenvolva um comportamento empreendedor e inovador, no intuito de alcançar mercados mais dinâmicos.
Farrell (1993)	Estar atrelada aos valores organizacionais, pois uma cultura favorável à formação de um espírito empreendedor provoca em seus empregados uma incessante busca pelo novo.
Chung e Gibbons (1997)	A CE baseia-se em dois critérios: utilizar condutas que trarão vantagem competitiva para a empresa e ter condutas pessoais que estejam de acordo com os valores da organização.
Dornelas (2003)	As pessoas devem se sentir motivadas a agir de forma empreendedora e consolidar a CE.
Zhao (2005)	A sua existência é um fator determinante de inovação, pois tem influência profunda no nível de empreendedorismo das organizações.
Schmidt (2006)	É caracterizada pela concentração de varias formas de empreendedorismo; A estratégia e o planejamento são seus alicerces, diminuindo as incertezas nas oportunidades de negócios e gerando uma forte vantagem competitiva para os grupos que a possuem.

Fonte: Elaboração própria baseado em Dornelas (2002) e Tomei e outros (2008b)

De fato, sugere-se que quanto maior a maturidade da cultura empreendedora em uma região, maiores benefícios poderão ser atingidos em matéria de desenvolvimento de inovações e de vantagem competitiva. Entretanto, não é tarefa fácil definir como ocorre a contribuição do empreendedor, enquanto este tem sido reconhecido como ator central no processo de desenvolvimento econômico de uma localidade.

Muita atenção tem-se dado para investigar a maneira pela qual um determinado ambiente apresenta-se mais apto a produzir empreendedores melhor capacitados do que outros. Várias sugestões têm emergido das ciências sociais – incluindo fatores relacionados à religião e à educação – como determinantes do perfil empreendedor do indivíduo.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Assim tratou Weber no seu livro “A ética protestante e o espírito do capitalismo”. Ver Weber (2002).

Nesse sentido, o principal instrumento de avaliação do empreendedorismo é realizado pelo Consórcio *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), responsável por pesquisa sobre a capacidade empreendedora das nações.<sup>30</sup> As onze edições da pesquisa GEM têm contribuído para alguns esclarecimentos quanto às diferentes taxas de crescimento do movimento empreendedor entre os países.

O GEM tem evoluído e aprendido com o seu processo de pesquisa, haja vista que a cada edição, novos elementos são acrescentados no estudo, para esclarecer pontos conflitantes identificados nas pesquisas prévias. Um destes referia-se à forma de motivação empreendedora que passou a ser segmentada entre aqueles “impulsionados por oportunidade” (atendimento de uma real oportunidade de negócios) e os “empurrados por necessidade” (na qual o indivíduo é compelido a abrir uma empresa para sobreviver, seja porque ficou desempregado, aposentou-se, ou outro fator semelhante). Para obter êxito, a pesquisa GEM leva em conta o “processo empreendedor” na definição de sua conduta operacional de coleta de dados (Figura 2).

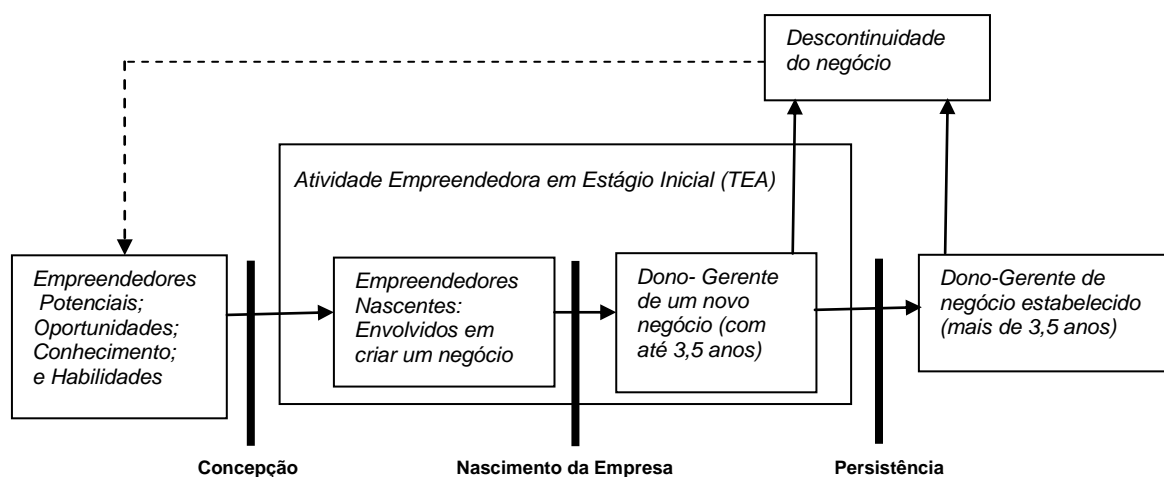


Figura 2 – O processo empreendedor e as definições operacionais do GEM

Fonte: GEM (2010)

<sup>30</sup> O indicador Global Entrepreneurship Monitor (GEM) foi criado em 1997 como uma iniciativa de pesquisa conjunta do Babson College e London Business School com forte apoio do Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, entidade ligada a Ewing Marion Kauffman Foundation. O seu objetivo é estudar a complexa relação entre o empreendedorismo e o crescimento econômico das nações. Em 1999 foi pesquisado apenas o G7 (Canadá, França, Alemanha, EUA, Japão, Itália e Reino Unido). Em 2000 foram incluídos 11 países, entre eles o Brasil. A sua última edição publicada (GEM 2009) contemplou 54 países. Para maiores informações sugere-se acesso ao site <http://www.gemconsortium.org>.

Em suas últimas versões o GEM passou a incorporar a segmentação das nações em três grandes blocos, minimizando deslizes realizados em análises anteriores (Quadro 10).<sup>31</sup>

Quadro 10 – O empreendedorismo em diferentes fases de desenvolvimento econômico

Fases do desenvolvimento econômico nos países		
<b>Países <i>factor-driven</i>.</b>	<b>Países <i>efficiency-driven</i></b>	<b>Países <i>innovation-driven</i></b>
<p>Esses países apresentam baixos níveis de desenvolvimento econômico e um grande setor agrícola, que fornece subsistência para grande parte da população, que na sua maioria ainda vive no campo. O desenvolvimento da indústria extrativista conduz ao crescimento econômico, compelindo a migração da população excedente em direção a setores industriais intensivos em mão-de-obra, em outras regiões, por exemplo, dos setores primário e extrativista para o setor produtivo e, eventualmente, serviços. O resultado do excesso de oferta de mão-de-obra alimenta, em aglomerações regionais, o empreendedorismo “por necessidade”, com os trabalhadores procurando criar oportunidades de autoemprego a fim de sobreviverem.</p>	<p>Com o setor industrial se desenvolvendo mais, instituições começam a surgir para apoiar a industrialização e a busca de maior produtividade por meio de economias de escala. Normalmente, as políticas econômicas nacionais nessas economias emergentes moldam suas instituições econômicas e financeiras para favorecerem grandes empresas nacionais. O aumento da produtividade econômica contribui para a formação do capital financeiro, nichos podem ser abertos nas cadeias de fornecimento de serviços industriais. Combinado com o fornecimento de capital financeiro do setor bancário, isso estimula oportunidades para o desenvolvimento de pequenas e micro empresas da indústria de transformação que atuam em pequena escala.</p>	<p>A ênfase industrial muda gradualmente em direção a uma expansão ao setor de serviços voltados as necessidades de uma população cada vez mais rica. O setor industrial evolui, gerando melhorias em termos de variedade e sofisticação da produção, associado ao aumento nas atividades de P&amp;D e a intensidade de conhecimento empregado nas atividades produtivas. Ganham destaque instituições geradoras de conhecimento (institutos de pesquisa, universidades, incubadoras de empresas, entre outros) abrindo o caminho para o desenvolvimento do empreendedorismo inovador baseado na oportunidade. A medida que as instituições econômicas e financeiras criadas durante a fase expansão da escala de produção da economia são capazes de acolher e apoiar a atividade empreendedora inovadora, baseada na oportunidade, podem emergir como importantes motores do crescimento econômico e da criação de riqueza.</p>
<p>Argélia, Guatemala, Jamaica, Líbano, Marrocos, Arábia Saudita, Síria, Tonga, Uganda, Venezuela, Cisjordânia e Faixa de Gaza e Iêmen.</p>	<p>Argentina, Bósnia-Herzegovina, <b>Brasil</b>, Chile, China, Colômbia, Croácia, República Dominicana, Equador, Hungria, Ira, Jordânia, Letônia, Malásia, Panamá, Peru, Romênia, Rússia, Servia, África do Sul, Tunísia e Uruguai.</p>	<p>Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hong-Kong, Islândia, Israel, Itália, Japão, Coreia do Sul, Holanda, Noruega, Eslovênia, Espanha, Suíça, Reino Unido, Emirados Árabes Unidos e Estados Unidos</p>

Fonte: Bosma e Levie (2010 *apud* GEM, 2010) adaptado pelo autor (grifo nosso).

O GEM mais recente traz uma análise comparativa do período de recessão 2008-2009 com o biênio anterior (2006-2007), além de uma parte dedicada ao empreendedorismo social.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Em edições passadas países de pouca expressão econômica apresentaram indicadores de desenvolvimento empreendedor maior que países desenvolvidos e em desenvolvimento. Foi o caso de Uganda, em 2003, apontada como a nação mais empreendedora entre aquelas pesquisadas, com TEA de 29,2, representando que quase um terço de sua população estaria envolvida em alguma atividade empreendedora (GEM, 2003).

Baseando-se nas características de cada bloco de nações, o GEM-2009 (2010) ressalta a importância dessas diferenças nas suas condições de desenvolvimento econômicas e estabelece recomendações de conduta às nações no sentido de proporcionar um *continuum* aos estímulos à atividade empreendedora (Quadro 11).<sup>33</sup>

Quadro 11 — Diferentes tipos de desenvolvimento econômico e ações afins.

Tipo de Economia	Requerimentos Básicos	Ganhos de Eficiência	Condições Empreendedoras
Factor-Driven	Foco Principal	Desenvolver	Começar a criá-las
Efficiency-Driven	Manter	Foco Principal	Desenvolver
Innovation-Driven	Manter	Manter	Foco Principal

Fonte: Relatório GEM 2009 (2010) adaptado, com tradução livre

## 2.6. NOVOS ARRANJOS EMPREENDEDORES: OS *HABITATS* DE INOVAÇÃO

A busca por novas formas de gestão e incremento tecnológico fez surgirem novos arranjos institucionais associados à percepção da necessidade de aproximação entre dois atores centrais nesse processo: os desenvolvedores de P&D e o setor produtivo. O poder público passou a perceber esses mecanismos como fomentadores do florescimento regional, através da criação de novas empresas, especialmente àquelas de base tecnológica, haja vista que a inovação tecnológica prometia proporcionar aos seus implementadores – governo, empresas e instituições de P&D – novas vantagens competitivas, além da possibilidade de crescimento dos indicadores de desenvolvimento econômico e social regionais. A partir de meados dos anos 1960, diversos trabalhos internacionais foram publicados, abordando esses modelos institucionais inovadores e os seus reflexos na economia e no desenvolvimento nacional.

Com o intuito de melhor identificar os *habitats*, estes foram classificados. Embora não exista consenso quanto a uma hierarquização entre eles, adotar-se-á o entendimento de Medeiros (1992) referendado por Spolidoro (1997). Assim, o mais amplo deles seria a *tecnópolis* (ou *tecnópole*), constituído por vários *pólos tecnológicos*, que, por sua vez, poderiam

<sup>32</sup> Ambos não serão tratados neste trabalho, mas sugerimos aos interessados a sua consulta, haja vista que os dados apresentados oferecem uma série de outras análises, além daquelas aqui abordadas. Verificar no Relatório Global GEM 2009 (GEM, 2010) os capítulos três (*Entrepreneurship and the 2008-1009 recession*), p.35-43, e quatro (*Global Comparison of Social Entrepreneurship*), p.44-57.

<sup>33</sup> De acordo com o *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, o latinismo *continuum* representa uma “série longa de elementos numa determinada seqüência, em que cada um difere minimamente do elemento subsequente, daí resultando diferença acentuada entre os elementos iniciais e finais da seqüência”.



abrigar, em seu perímetro territorial, diversos *parques tecnológicos*. Estes, por fim, possuiriam ao menos uma *incubadora de empresas* em seus domínios, com o fulcro de “graduar” novas empresas a serem estabelecidas na circunscrição do parque, em definitivo (Quadro 12).<sup>34</sup>

Quadro 12 - Principais mecanismos oferecidos pelos *Habitats* de Inovação

<i>Habitat</i> de Inovação	Principais Mecanismos disponíveis			
	Planejamento e administração inovadores	Promoção da sinergia entre os agentes de inovação.	Espaço físico com infraestrutura para empresas e centros de P&D; Serviços básicos; Promoção da sinergia.	Locais para empresas emergentes e laboratórios de pesquisa; Serviços básicos; Promoção da sinergia.
Tecnópolis	SIM	SIM	SIM	SIM
Pólo Tecnológico	NÃO	SIM	SIM	SIM
Parque Tecnológico	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Incubadora	NÃO	NÃO	NÃO	SIM

Fonte: Adaptado de Spolidoro (1997) e Oliveira (2006)

De acordo com Lunardi (1997), a tecnópolis (cidade tecnológica) teve sua origem na França, quando da criação da cidade de Sophia-Antipolis (S-A), em 1969, com o objetivo de promover a geração de conhecimentos de C&T e a sua transformação em produtos e serviços, com alto valor agregado. Atualmente, essa “cidade” abrange uma área de 24 km<sup>2</sup> (2400 hectares), abrigando 1276 empresas e proporcionando a geração de 26.635 empregos.<sup>35</sup> Segundo Spolidoro (1997, p.24) ela é uma “região cuja economia depende de forma significativa de sua capacidade científica e tecnológica e de produção de bens industriais e serviços e que promove (mediante a inovação) as condições necessárias para vencer os desafios da Sociedade do Conhecimento”.<sup>36</sup> Este *habitat* apresentaria uma complexidade ampla, com características bem particulares (Quadro 13).

Quadro 13 - Elementos constitutivos esperados em uma Tecnópolis

Elementos Constitutivos
Instituições de ensino e pesquisa de excelência
Mercado consumidor adequado
Políticas governamentais adequadas
Condições empresariais favoráveis

<sup>34</sup> Existem autores que entendem não haver hierarquia entre esses *habitats*.

<sup>35</sup> De acordo com seu site [www.sophia-antipolis.org](http://www.sophia-antipolis.org) ou [www.sophia-antipolis.net](http://www.sophia-antipolis.net) (Acesso em 20-9-2010).

<sup>36</sup> O termo Sociedade do Conhecimento, creditado a Peter Druker (denominado também como Sociedade da Informação ou Nova Economia) surgiu no final do Século XX, em referência ao novo tipo de sociedade em processo de formação e expansão com o advento da Globalização.

Ambiente propício à inovação,
Estímulo às iniciativas locais
População com elevada educação
Proporcionar elevada qualidade de vida

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Entretanto, a *International Association of Science Park* (IASP, 2010) entende que o termo tecnópolis estaria incluído na definição de Parque Científico, haja vista ela considerar que embora existam diferenças intrínsecas, essas denominações compartilhariam dos mesmos objetivos, elementos e metodologia.<sup>37</sup> Portanto, o termo tecnópolis deve evidenciar que a economia deste território depende fortemente da sua capacidade produtiva de C&T – embarcada em bens industriais e serviços – além de ser percebida como um ambiente de inovação com estrutura física e humana compatíveis com o cenário imposto pela nova economia.<sup>38</sup>

Em escala inferior, encontram-se os Pólos Tecnológicos (PoTs), os quais Spolidoro (1997, p.23) conceitua como sendo a reunião de instituições que “promovem a geração de conhecimentos em instituições de ensino e pesquisa e sua transferência sistemática para setores específicos”, apresentando interesses comuns e cuja atuação ocorre de maneira articulada em uma determinado área geográfica. Assim, um PoT costuma concentrar áreas de tecnologia intensa e especializada em determinados setores tecnológicos “de ponta” – informática, biotecnologia, química fina, entre outras – de interesse das empresas constituintes do pólo.<sup>39</sup> Medeiros (1992) os classifica, conforme sua estrutura organizacional, em formais e informais (Quadro 14).<sup>40</sup>

Quadro 14 – Tipologia de Pólos Tecnológicos, segundo Medeiros

Tipo	Característica
Formal	As empresas e instituições de ensino e pesquisa, embora dispersas pela cidade, submetem-se a uma entidade gestora formal, cuja atribuição é garantir a interação entre os seus parceiros.
Informal	As empresas e as instituições de ensino e pesquisa estão espalhadas pela cidade, mas existem ações de integração promovidas entre os agentes.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Medeiros (1992)

<sup>37</sup> São termos considerados pela IASP como inseridos no conceito de Parque Científico: Tecnópolis, Parque tecnológico, Distrito Tecnológico, Parque de Pesquisas, etc. Maiores informações no site [www.iasp.ws](http://www.iasp.ws).

<sup>38</sup> Outros exemplos seriam Tsukuba e Kansai (Japão), Taedok Science Town (Coreia Sul) e Toulouse (França).

<sup>39</sup> No pólo não é mandatório a figura de uma entidade gestora formal, como ocorre no Parque Tecnológico.

<sup>40</sup> Os pólos não possuem o mesmo impacto visual dos parques tecnológicos (este será conceituado adiante).

Apresentando uma perspectiva espacial inferior aos anteriores, os Parques Tecnológicos (PqTs) foram constituídos e implantados nos Estados Unidos e na Inglaterra, durante os anos 50 a 70 (NBIA, 2009; MEEDER, 1993).<sup>41</sup> Posteriormente, eles extrapolaram as fronteiras anglo-saxônicas como um meio para o desenvolvimento de novos mercados ocidentais. Constituem-se referências mundiais, o pioneiro Parque Tecnológico de Stanford, na Califórnia, e o *Route 128*, em Massachusetts (ambos nos EUA).<sup>42</sup> Na Europa, algumas exemplos são o *La Doua Science & Technology Park* (França) e o Corredor M4 (Grã-Bretanha). Esses, assim como outros, encontram-se associados a entidades coordenadoras, tais como a *International Association of Science Parks* (IASP) e a *Association of University Research Parks* (AURP). No Brasil, essa tarefa cabe a ANPROTEC. Esses organismos e alguns autores conceituam os Parques Tecnológicos com olhares assemelhados (Quadros 15 e 16, respectivamente).

Quadro 15- Informações de entidades fomentadoras de Parques Tecnológicos

Entidade	IASP	AURP	ANPROTEC(2)
Sede	Malaga (Espanha) (1)	Arizona, EUA	Brasília, Brasil
Atuação	Global (70 países associados)	Global (foco nos EUA)	Brasil
Criação	1984	1986	1987
Conceito	Organização gerida por profissionais especializados, cujo objetivo fundamental é incrementar a riqueza de sua comunidade promovendo a cultura da inovação e a competitividade das empresas e instituições geradoras de saber nela instaladas.	Empreendimento que abriga propriedades voltadas à pesquisa e ao comércio, desenvolve parcerias com universidades e institutos de pesquisa, encorajando o crescimento de novas empresas e decodificando tecnologias.	Modelo de concentração, conexão, organização, articulação, implantação e promoção de empreendimentos inovadores visando fortalecer este segmento dentro de uma perspectiva de globalização e desenvolvimento sustentável.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados disponíveis, nos sites da IASP ([www.iasp.ws](http://www.iasp.ws)), da AURP ([www.aurp.net](http://www.aurp.net)) e da ANPROTEC ([www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)).

(1) Desde 1996; (2) As ações da ANPROTEC abrange, cumulativamente, as incubadoras de empresas brasileiras

Quadro 16 – A visão de alguns autores sobre os Parques Tecnológicos

Autor	Conceito ou comentário
Medeiros (1992)	É uma iniciativa baseada na propriedade que são utilizadas, em caráter definitivo, pelas empresas, individual e ou compartilhadamente [em que] existem relacionamentos formais e operacionais com as universidades, outras instituições educacionais ou institutos de pesquisa. Abrigam empresas de alta tecnologia (ou intensivas em conhecimento) e outras entidades de suporte. Uma

<sup>41</sup> O termo Parque Tecnológico deriva do estadunidense *Technology Park*. No Reino Unido a designação para este tipo de *habitat* é *Science Park* (Parque das Ciências, em tradução livre ao Português).

<sup>42</sup> O primeiro localiza-se próximo às Universidades de Stanford (US) e da Universidade da Califórnia, em Berkeley (UCB) e o segundo ao *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), nas proximidades de Boston.

	entidade gestora [...] encarrega-se da administração do empreendimento e da oferta de serviços comuns (na forma de um condomínio) e outros: divulgação das empresas; ajuda na obtenção de recursos acesso a linhas especiais de financiamento, tais como o “capital de risco”.
Spolidoro (1997)	É uma iniciativa com base numa área física, como uma gleba ou um conjunto de prédios, destinada a receber empresas inovadoras ou intensivas em conhecimento e de promover sua interação com instituições de ensino e pesquisa.
Theis (2002)	São os maiores responsáveis pela promoção do desenvolvimento regional, mediante avanço científico e tecnológico e a transferência de conhecimento para a atividade produtiva.

Fonte: Elaboração própria

Dos conceitos e comentários, ora apresentados, pode-se inferir que o sucesso do PqT repousa na qualidade do fluxo sistemático de conhecimentos entre seus associados. Entre estes, espera-se encontrar empresas inovadoras oriundas de incubadoras que abasteçam o parque como novos inquilinos a cada ciclo de graduação de incubadas.<sup>43</sup> Embora não seja mandatário que as incubadoras encontrem-se, fisicamente, dentro das instalações do PqT, assim é desejável, como um mecanismo de reforço sinérgico (PALADINO e MEDEIROS, 1997).

## 2.7. A INCUBADORA DE EMPRESAS (IE)

No escopo dessa dissertação, este *habitat* será detalhado nos seus aspectos conceitual, organizacional e operacional, em face da sua pertinência.<sup>44</sup> Inicialmente faz-se necessário estabelecer alguns conceitos na ótica de autores e de entidades interessadas (Quadros 17 e 18, respectivamente).

Quadro 17 – Conceitos de autores sobre as Incubadoras de Empresas (IEs)

Autor	Conceitos
Lalkaka (1990)	São unidades que hospedam empresas que se propõem a desenvolver, em um determinado espaço de tempo, projetos de P&D resultantes em processos ou produtos de alta tecnologia, com perspectiva de produção em escala industrial.
Szajman (1993)	Funcionam como verdadeiras “creches”, abrigando temporariamente as MPEs, dando-lhes suporte para superar os obstáculos técnicos, gerenciais e mercadológicas que atormentam os empresários iniciantes.
Medeiros e Atas (1995)	São empreendimentos em que algumas empresas estão juntas fisicamente, dividindo espaço e infraestrutura associada (técnica, administrativa e operacional).
Spolidoro (1994)	Oferece aos investidores, às empresas intensivas em conhecimento (tanto em estágio nascente como em outros estágios) e aos laboratórios de P&D de empresas, uma área física, serviços de apoio e mecanismos de interação com outros agentes de inovação.
Barbosa (1995)	São locais destinados ao desenvolvimento de ideias de pesquisadores universitários sem condições financeiras para constituir uma unidade produtiva ou abrigar projetos de empresas já estabelecidas no desenvolvimento de produtos com tecnologia inovadora.

<sup>43</sup> O termo “empresa graduada”, assim como “empresa associada” e outros afins serão explicados *a posteriori*.

<sup>44</sup> Isso ocorrerá ao longo do texto. Os conceitos são apresentados nesse momento, mas o detalhamento estrutural e operacional será realizado quando da abordagem dos cenários brasileiros e baianos.

Lahorgue (1996)	Potencializam as melhorias preconizadas pela produção do conhecimento em uma instituição, aproveitando as competências instaladas ou tecnologia gerada e promovendo a parceria o setor público+empresas+universidades, amparando as iniciativas de formação de empresas que utilizam as tecnologias geradas nestes centros de pesquisa e de ensino.
Baeta (1996)	Favorecem a cultura da parceria em contraponto com a centralização das empresas com “donos”, além de incentivar a educação empresarial com reconhecimento à pesquisa acadêmica e o gerenciamento de inovações, cujo resultado não são obtidos no curto prazo.
Medeiros (1997)	Buscam estimular e facilitar a vinculação e fortalecimento das empresas pelo entrosamento e aumento da relação entre o setor produtivo e instituições de apoio.
Spolidoro (1997)	Favorece a criação e o desenvolvimento de empresas e de produtos, em especial os inovadores e intensivos em conhecimento. Esse ambiente oferece, a empresa emergentes e às equipes de pesquisa, por custos inferiores aos de mercado, elementos como área física e infraestrutura, vizinhos comprometidos com a inovação, serviços de apoio e de promoção da sinergia intramuros e extramuros.
Santos e Cunha (2004)	Representa a geração de novas empresas que irão arrecadar impostos no futuro e promover o crescimento da região (Estado). Constitui-se no espaço físico para estudo de novas ciências e aplicação dos resultados de pesquisas já existentes (Academia). Espaço para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (Empresa).

Fonte: Elaboração própria.

### Quadro 18 - Conceitos de organizações acerca das IEs

Entidade	Origem	Conceito
NBIA (2010)	Estados Unidos	IEs alimentam o desenvolvimento de companhias empreendedoras ajudando-as a sobreviver e crescer durante o período de formação, quando elas são mais vulneráveis. Esses programas fornecem às empresas-clientes serviços de apoio e recursos adaptados cujos objetivos comuns são refletidos na comunidade através da criação de empregos, do aumento do clima empreendedor e da retenção de empresas na comunidade. Esse conjunto contribui para a construção ou aceleração do crescimento da indústria local e pela diversificação da economia local.
ANPROTEC (2010)	Brasil	São ambientes dotados de capacidade técnica, gerencial, administrativa e infraestrutura para amparar o pequeno empreendedor. Elas disponibilizam espaço apropriado e condições efetivas para abrigar ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso.
RBI (2010)	Bahia	É um processo [...] que visa oferecer aos empreendedores com grande potencial, apoio em infra-estrutura física e suporte empresarial (consultoria e apoio nas áreas de capacitação, estratégia, marketing, finanças, tecnologia, jurídica, contábil, RH, etc.) para que novas idéias sejam desenvolvidas e colocadas no mercado com grande competitividade.

Fonte: Elaboração própria a partir do conteúdo publicado nos respectivos sites: NBIA ([www.nbia.org](http://www.nbia.org)); ANPROTEC ([www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)); e RBI ([www.rbi.org.br](http://www.rbi.org.br)).

Chama a atenção, em relação aos conceitos supracitados, o entendimento convergente sobre a relevância do ambiente proporcionado pelas incubadoras no “amadurecimento” das firmas incubadas. Pode-se, portanto, deduzir tratarem-se de organizações cujo objetivo maior é apoiar empresas nascentes “prematuros”, proporcionando-lhes um ambiente controlado que auxilie o processo de amadurecimento empresarial e a conduza ao mercado, em condições mínimas de competitividade.

Nesse sentido, no âmbito desse texto – corroborando com a visão de Lalkaka (1990) – entende-se as IEs como mecanismos que oferecem espaço alugado, serviços de escritório, apoio administrativo, consultoria gerencial e de marketing, onde os novos empreendedores são assistidos na preparação do *business plan*, identificação de nichos de mercado e também de novos parceiros na área técnica, para os primeiros passos necessários visando o *start-up*.

Quanto à origem, a referência a incubadora de empresas pioneira teria ocorrido no estado de Nova York (EUA), em 1959. Naquele ano, em decorrência do fechamento de uma grande fábrica, o adquirente do imóvel decidiu alugar pequenos lotes do espaço para pequenas empresas se instalarem, apresentando como atrativo a possibilidade de compartilhamento da estrutura física, de equipamentos e serviços, reduzindo os custos operacionais das pequenas empresas, com o conseqüente aumento da competitividade das mesmas (NBIA, 2008; MEEDER, 1993, SPOLIDORO, 1997).<sup>45</sup> Esse conjunto passou a ser denominado de “incubadora”, em referência à presença de um de seus primeiros inquilinos: um aviário.<sup>46</sup>

A partir dos anos 1970, com a consolidação da região do Vale do Silício, as incubadoras ganharam forte impulso nacional e internacionalmente. Mecanismos dessa natureza passaram a ser vistos como uma maneira de disseminar o espírito empreendedor de estudantes universitários recém-formados estimulados pela possibilidade de desenvolvimento e comercialização de seus projetos de inovações tecnológicas.<sup>47</sup>

Entretanto, o sucesso desse novo arranjo institucional não foi fruto do acaso. Ele prosperou graças ao processo político-institucional norte-americano vigente, que criou as bases para a consolidação desse modelo. Segundo Allen e outros (1985), embora a política de desenvolvimento econômico nos EUA (1950 a 1970) concentrasse seus incentivos nas grandes indústrias – historicamente criadoras de muitos empregos –, diversas pesquisas identificavam que, apesar da desativação de grandes empresas nas regiões do meio-oeste e oeste estadunidenses, a taxa de desemprego nessas áreas, paradoxalmente, diminuía. Evidências insinuavam não serem mais as empresas de porte as grandes empregadoras de mão-de-obra. Este fato chamou a atenção de diversos acadêmicos que, ao estudarem esse fenômeno, concluíram ser a revitalização da economia resultado da crescente taxa de empregos gerados

---

<sup>45</sup> Devido ao grande número de desempregados muitos resolveram empreender por conta própria e perceberam nesse novo modelo uma forma de reduzir suas despesas de instalação e operacionais (NBIA, 2008).

<sup>46</sup> As iniciativas iniciadas em 1957, tais como o Vale do Silício e a Rota 128, não poderiam ser classificadas como incubadoras de empresas, assemelhando-se mais com os atuais parques tecnológicos.

<sup>47</sup> Algumas destas estimulavam seus estudantes a abrirem empresas, mesmo antes de se formarem, facultando aos mesmos retornarem para a conclusão dos estudos, sem nenhum prejuízo, no momento mais oportuno para os empreendedores, tendo atingido sucesso ou não.

pelas pequenas empresas, em substituição aos empregos perdidos nas grandes indústrias (ALLEN et. al., 1985). Esses mesmos autores apresentam quatro dimensões para a consolidação das incubadoras norte-americanas (Quadro 19)

Quadro 19 – Dimensões da economia americana que contribuíram para o sucesso das IEs.

Dimensão	Impacto
Desenvolvimento de Redes de empresas	Apoio institucional às empresas incubadas, permitindo a troca de experiências e a definição de “melhores práticas”.
Fechamento de grandes indústrias	Grandes espaços físicos ociosos. Esse se mostraram adequados a hospedagem de diversas micro e pequenas empresas a um custo relativamente mais baixo que o mercado.
Competição japonesa	As incubadoras revestiram-se com a aura de “mecanismos de alavancagem da indústria nacional” em face das inovações associadas às incubadas destas, em diversos setores da economia.
Proliferação de recrutadores de novos empreendedores	O esforço de identificar novas idéias e motivar os seus idealizadores a criarem suas empresas

Fonte: Elaboração própria a partir de Allen et al (1985).

A primeira delas refere-se ao desenvolvimento de redes de relacionamento de empresas, ou seja, as incubadoras surgem como uma organização de uma ou mais empresas com o propósito de apoiar os incubados, através da rede desenvolvida por cada incubadora. A segunda dimensão relaciona-se com o cenário sombrio que os EUA atravessavam, resultando no fechamento de grandes plantas manufatureiras e que criaram espaços e oportunidades para o surgimento de muitas pequenas empresas. Isso proporcionou uma ampla experiência na construção de grandes parques de negócios para ocupar os espaços ociosos. A dimensão seguinte, fruto da competição japonesa, evidenciou as incubadoras como um importante mecanismo de alavancagem da indústria nacional, ao estimular o surgimento de inovações em vários setores econômicos. Por fim, como consequência das anteriores, a quarta dimensão representa a organização de mecanismos de recrutamento de empreendedores – provenientes de universidades, centros de pesquisa ou organizações públicas e privadas – cujas habilidades e conhecimentos, sobre um produto tecnológico ou inovador, proporcionava-lhes a oportunidade e motivação para começar o seu próprio negócio. Assim, percebendo o sucesso alcançado por este novo arranjo institucional, alguns países da Europa Ocidental passaram a direcionar os seus investimentos na criação e no fortalecimento de diversos projetos de parques tecnológicos e de incubadoras de empresas.

Com isso, o cenário exposto deixa claro que para esse tipo de *habitat* florescer faz-se vital o apoio da sociedade civil – através de seus líderes e comunidades locais – e do

engajamento de outros *stakeholders*, em um estreito e comprometido trabalho de parceria, em rede. A falta de um ou mais elementos certamente conduzirá o projeto ao insucesso (PALADINO, 2004). Segundo diversos autores (SPOLIDORO, 1997; PALADINO, 2004), nessa nova arena empresarial, muitos governos perceberam seu importante papel de catalisadores de empresas de base tecnológica, através da disponibilização de estruturas de apoio que ligam vários atores interessados no desenvolvimento de empresas (redes de trabalho) e de apoio financeiro (público e privado).

Quanto à classificação, as incubadoras são tradicionalmente identificadas como tecnológicas, tradicionais, mistas ou temáticas, a depender do perfil das empresas acolhidas (Quadro 20).<sup>48</sup> Nos EUA e Europa é comum encontrar outros modelos adicionais, tais como: pertencentes às grandes empresas privadas; com fins lucrativos; ligadas às comunidades; e geridas diretamente pelo poder público municipal.

Quadro 20 - Tipologia das IEs, quanto à natureza das empresas incubadas

Denominação	Tipo de empresas acolhidas
Tradicionais	Empresas inovadoras ligadas a ramo tradicional da economia (têxtil, agroindústria, etc.)
De base tecnológica	Empresas inovadoras de forte conteúdo tecnológico (informática e biotecnologia, p.ex.)
Temáticas	Com objetivo social, de proteção ao meio-ambiente ou cultural, entre outros temas.
Mistas	Arranjo de mais de um dos tipos acima

Fonte : Elaboração Própria

Quanto ao foco no lucro, as IEs podem se constituir em “com fins lucrativos” ou “sem fins lucrativos”.<sup>49</sup> Tal classificação refere-se à própria incubadora e não às empresas incubadas. Estas podem ser “sem fins lucrativos” e se localizar em incubadoras “com fins lucrativos” e vice-versa.<sup>50</sup> Vale salientar, novamente, que outros modelos de fomento às

<sup>48</sup> Quando são referenciadas apenas as incubadoras de base tecnológica (IEBT) é comum reconhecer apenas as três primeiras, excluindo-se dessa classificação aquelas temáticas, por motivos óbvios. Assim a ANPROTEC (2008) as conceituam: aquelas de base tecnológicas abrigam empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nas quais a tecnologia representa alto valor agregado as de setores tradicionais e as mistas; aquelas ditas tradicionais mantêm empresas que detêm tecnologia largamente difundida mas que pretendem agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços, por meio de um incremento em seu nível tecnológico; aquelas mistas apresentam entre os seus incubados uma mistura dos dois tipos anteriores.

<sup>49</sup> Algumas incubadoras “vendem” seus serviços e almejam lucro de forma direta (com fins lucrativos) enquanto outras IE recebem subsídios para apoiar as incubadas (sem fins lucrativos) cujas incubadas desembolsam quantias inferiores aquelas de mercado.

<sup>50</sup> Embora no Brasil, por questões culturais, existam apenas incubadoras “sem fins lucrativos”, na Europa e, em especial, nos EUA é comum a existência de incubadoras “com fins lucrativos”, pertencentes a empresas, a uma comunidade, ou ao poder público municipal, como fonte de receita adicional (MEEDER, 1993).



atividades empreendedoras e de economia solidária têm surgido e ganhado espaço como instrumentos de desenvolvimento local, embora estejam fora do contexto desse trabalho.<sup>51</sup>

No capítulo seguinte, o enfoque recairá na realidade brasileira, em relação aos pontos previamente analisados e, também, a outros que impactam a trajetória nacional das incubadoras de empresas. Assim, serão abordados os incentivos à inovação e a relação Governo-Academia-Empresas (GAE) – através da análise do Sistema de Inovação Brasileiro – bem como as ações do movimento de empreendedorismo nacional e o movimento de implantação de *habitats* de Inovação brasileiros tendo por base as pesquisas ANPROTEC e GEM Brasil (2000-2009). Adicionalmente, dados referentes à mortalidade das empresas brasileiras serão apresentados para completar o acervo analítico introdutório ao terceiro capítulo, que tratará do cenário baiano.

---

<sup>51</sup> Além das Incubadoras de Empresas, existem outros tipos de Incubadoras que estimulam o desenvolvimento local, e que variam quanto à forma e os objetivos. São elas: as Incubadoras de Empreendimentos Orientados para o Desenvolvimento Local e Setorial; as Incubadoras de Tecnologias Sociais para o Desenvolvimento; e as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP) e as Incubadoras de Economia Solidária (IES). Para um melhor entendimento dessas formas recomendamos a leitura dos textos de Biaggio (2006), de Guimarães e Salomão (2006) e de França Filho (2004), respectivamente.

### 3. O CENÁRIO DE ESTÍMULO AO DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA NACIONAL DE INOVAÇÃO

A análise histórica do desenvolvimento da estrutura científica brasileira ajuda a compreender as políticas adotadas, seus resultados e reflexos na implantação e suporte aos *habitats* de inovação nacionais.

A vida acadêmica brasileira iniciou-se em atraso no contexto latino-americano, haja vista que, no México e Chile as primeiras universidades surgiram em 1538 e 1738, respectivamente. No Brasil – em pleno século XX – registrou-se o surgimento da primeira universidade nacional. Contudo, somente após a criação da Universidade de São Paulo (USP), em 1934, é que se reconhece a conformação de um corpo acadêmico nacional. Ao viabilizar o modelo de instituição em que a pesquisa estaria identificada com a ciência, em detrimento da tecnologia, a USP fortaleceu a comunidade científica, legitimando suas atividades como necessárias ao modelo econômico de industrialização do país. (VELHO, 1996).<sup>52</sup>

Entre 1930 e 1949 foram criados 160 estabelecimentos de ensino superior no Brasil. Apesar disso, a ciência ainda não era vista como importante para o cenário brasileiro. Velho (1996) considera que apenas em 1948, com a criação da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), estabeleceu-se a pedra fundamental da história científica no país. A SBPC surgiu com o objetivo de proteger os cientistas e suas condições de trabalho, edificando a importância da ciência para o país. Três anos depois foram dados importantes passos para a implementação de uma política nacional de C&T, com a estruturação do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) e da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (Capes). Ambos constituíram-se agentes estratégicos da política de desenvolvimento científico, com ênfase na formação de pesquisadores e na ciência básica.

O surgimento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), em 1960, reforçou as características da organização de C&T no Brasil (ALBUQUERQUE e ROCHA NETO, 1996).<sup>53</sup> Um ano depois, a Universidade de Brasília (UnB) foi fundada, proporcionando grande mudança no paradigma vigente, ao instituir a

---

<sup>52</sup> A primeira faculdade brasileira foi inaugurada, em 1808, por Dom João VI, a Faculdade de Medicina da Bahia. Registros consideram a Escola Universitária Livre de Manáos (mais tarde denominada Universidade de Manáos e, posteriormente, renomeada Universidade Federal do Amazonas, em 2002) como a primeira universidade criada no Brasil, em 17 de janeiro de 1909.

<sup>53</sup> A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) foi criada em 1960, pela Lei Orgânica 5.918 (18-10-1960) e começou suas atividades em 1962, através do Decreto 40.132 (23-5-1962). “Entretanto, ela já fora prevista na Constituição Estadual de 1947, graças a um esforço de um grupo de homens de laboratório e de cátedra liderado por Adriano Marchini e Luiz Meiller” (FAPESP, 2010).

Fundação Educacional, além do regime de dedicação exclusiva para os professores e da oferta de pós-graduação, como estratégia de qualificação de pesquisadores, docentes e cientistas.<sup>54</sup>

Apesar dessas grandes mudanças “[...] ciência e sistema produtivo permaneceram quase que totalmente desvinculados no Brasil dos anos 50 e 60” (VELHO, 1996, p. 41). Assim, cada setor se desenvolveu de forma independente, com pouca articulação entre si, trazendo conseqüências desfavoráveis para ambas as partes. A pesquisa científica não foi utilizada como elemento indutor do desenvolvimento econômico ou do fortalecimento de uma rede, como ocorrido na experiência norteamericana. De acordo com Barros (1999), a política adotada nesse período conseguiu apenas impulsionar a formação de recursos humanos em pesquisa básica, quando da criação de mecanismos de fomento e da reestruturação da universidade e dos institutos de pesquisa.

Ironicamente, durante o regime militar (1964–1980) houve forte ênfase à inclusão da política de C&T na estratégia global de desenvolvimento, resultando, em grande parte, no atual sistema de C&T do país (SCHWARTZMAN e OUTROS, 1995).<sup>55</sup> Nos anos 60 foi criado o Fundo de Pesquisa de Ciência e Tecnologia (Funtec) e reformulado o Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), passando a ser denominado Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, ambos vinculados à Financiadora de Estudos e Pesquisa (FINEP) e ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), em 1964 (ALBUQUERQUE E ROCHA NETO, 1996).<sup>56</sup> Essas instituições passaram a representar o núcleo da infra-estrutura científica e tecnológica nacional proporcionando investimentos necessários à consolidação da maioria dos atuais centros de excelência do país.<sup>57</sup>

Quatro anos depois, o Programa Estratégico de Desenvolvimento pretendeu fazer com que o país desenvolvesse fontes de energia e montasse sua indústria básica, absorvendo os avanços da C&T mundiais (SCHWARTZMAN E OUTROS, 1995). Ainda em 1968, a Reforma Universitária adotou o sistema estadunidense de organização (em institutos e departamentos) e pós-graduação, época em que se estruturaram relevantes centros de P&D nacionais, tais como a Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE) e a Universidade de Campinas (Unicamp). Desde então, as universidades passaram a ser vistas como os principais parceiros no desenvolvimento tecnológico brasileiro,

---

<sup>54</sup> A criação de grandes universidades demonstrou ser extremamente relevante para esse desenvolvimento tecnológico nacional.

<sup>55</sup> O período referenciado (1964-1980) contempla as ações de inclusão da política de C&T. O período de intervenção militar, por sua vez, perdurou até o ano de 1985.

<sup>56</sup> Embora tenha mudado de nome foi mantida a sigla CNPq.

<sup>57</sup> Concentrados no eixo Sudeste-Sul.

através dos seus programas de pós-graduação, que poderiam contribuir com suas pesquisas para o desenvolvimento das empresas nacionais. Sintomaticamente, as universidades federais receberam muitos recursos para suas pesquisas acadêmicas, através da Capes, CNPq e FINEP.

Ao criar o Fundo Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), em 1969, o governo federal proporcionou apoio financeiro aos programas e projetos prioritários para o desenvolvimento científico e tecnológico nacionais.<sup>58</sup> Entretanto, Dagnino (2007, 2008) ressalta que apesar de todo investimento público, as empresas não se estimularam em financiar pesquisas próprias, ou seja, para elas era mais barato importar tecnologia (consolidada em seus mercados de origem) do que desenvolvê-las. Esse cenário era reforçado, na ótica empresarial, pela percepção que as pesquisas originadas nas universidades eram essencialmente acadêmicas, sem reflexo direto na demanda do empresariado brasileiro. Intuitivamente, o Estado brasileiro passou a ser o próprio demandante das pesquisas desenvolvidas nas universidades.

De acordo com Barros (1999), a primeira tentativa de uma política orientadora de C&T materializou-se, em 1973, quando da adoção do primeiro Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PBDCT), como mecanismo estratégico do Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (SNDCT) institucionalizado, um ano antes – por decreto – cujo objetivo era a organização sistêmica das atividades do Ministério do Planejamento e do CNPq.<sup>59</sup>

A partir de 1980, o sistema de C&T brasileiro enfrentou grande instabilidade, agravada pela crise econômica na qual o país imergiu.<sup>60</sup> Esse período foi marcado pela drástica redução dos recursos do FNDCT.<sup>61</sup> De acordo com Albuquerque e Rocha Neto (1996), a aprovação da Lei da Informática, em 1984, caracterizou-se como a primeira vez em que o governo realizou seu papel político-regulador de conteúdo científico e tecnológico, estimulando P&D e a inovação tecnológica por meio da redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).<sup>62</sup> Nessa mesma década surgiram as primeiras iniciativas concretas de inovação no Brasil, através de programas do CNPq e da criação de cinco fundações tecnológicas<sup>63</sup>:

---

<sup>58</sup> A partir de 1971, através do decreto nº. 68748, a secretaria do FNDCT passou a pertencer a FINEP.

<sup>59</sup> O PBDCT apresentou duas versões posteriores (1976 e 1980). Entretanto, na sua terceira versão, ele foi totalmente desarticulado, após a redução dos recursos do FNDCT e do apoio do CNPq.

<sup>60</sup> Na década de 80 foram montadas agências regionais do CNPq, mas essa tentativa não chegou a se consolidar. Em 1990 todas foram extintas, por determinação do Governo Federal.

<sup>61</sup> Em 1985, os recursos do fundo eram inferiores a 25% daquele obtido em 1979.

<sup>62</sup> De acordo com essa lei, a redução do IPI nos bens de informática poderia chegar a 100%. A contrapartida das empresas era investir, em P&D, cerca de 4% do faturamento obtido com produtos incentivados, dos quais 1,8% seriam destinados a parcerias com institutos de pesquisa.

<sup>63</sup> Em Campina Grande, Manaus, São Carlos, Porto Alegre e Florianópolis.

Como resultado dessas ações prévias, em 1985, aflorou a Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos (ParqTec), hospedando a primeira incubadora de empresas do país e da América Latina: o Centro Incubador de Empresas Tecnológicas (CINET).<sup>64</sup> Subsequentemente, outras incubadoras foram implantadas nas cidades de Campina Grande, Florianópolis e Rio de Janeiro. No final de 1987 aconteceu o 1º Seminário Internacional de Parques Tecnológicos, no Paraná, catapultando a criação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançadas (ANPROTEC) como entidade fomentadora de empreendimentos inovativos no país, através de ações de incentivo a implantação de Parques Tecnológicos (PqTs) e de Incubadoras de Empresas (IEs) em solo nacional. Outro importante mecanismo de apoio à capacitação tecnológica das empresas configurou-se no Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas (RHAE), criado em 1988, cujo principal objetivo era apoiar projetos institucionais ou interinstitucionais (ênfase na colaboração empresas-universidades-centros de pesquisa), voltados à capacitação de pesquisadores com viés tecnológico, destinados ao desenvolvimento de processos produtivos, serviços e gestão (SICSÚ e LIMA, 2001). Nessa mesma época, Sicsú e Lima (2001) recordam que surgiram os Sistemas Estaduais de C&T como uma iniciativa do governo federal, do tipo *top-down*.<sup>65</sup> Em 1985 é criado o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). De acordo com Rangel (1995), a implantação do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT) – concebido para complementar os recursos governamentais no financiamento da C&T – transformou-se em uma das raras fontes de financiamento dessas atividades, no Brasil.<sup>66</sup>

Em 1988, um novo ciclo iniciou-se com o advento da *Lex Legum*. Esta autorizava a vinculação de parcelas orçamentárias estaduais no fomento às atividades de C&T. Esse mecanismo legal permitiu a criação de agências estaduais de fomento à ciência e à tecnologia: as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs), que passaram a ter suas ações regionais coordenadas pela recém reestruturada FINEP.

O início da década seguinte foi marcado pela abertura do mercado brasileiro (governo Collor), compelindo as empresas (nacionais e estrangeiras) com atuação no Brasil a melhorarem seus processos e a buscarem novas tecnologias para a sobrevivência no novo mercado, cada vez mais competitivo e global, haja vista a evidente defasagem tecnológica em

---

<sup>64</sup> O CINET encontra-se ainda em pleno funcionamento, com mais de cinquenta empresas graduadas nas áreas de ótica, materiais, automação, química e robótica (CINET, 2010).

<sup>65</sup> Em oposição à decisão do tipo *bottom-up*. Esta representaria o atendimento a uma real necessidade dos estados, enquanto na decisão *top-down* configura-se em uma imposição da federação em relação aos estados.

<sup>66</sup> O modelo baseava-se em contrapartida de recursos nacionais aos recursos aportados pelo Banco Mundial.

que se encontrava a indústria brasileira.<sup>67</sup> Durante os anos 90, alguns estados estruturaram suas FAPs, seguindo o paradigma FAPESP, levando em consideração suas vocações locais.<sup>68</sup> Sicsú e Lima (2001) destacam que com o desenvolvimento desse movimento criaram-se secretarias estaduais específicas – ou internalizadas em outras secretarias – com foco em C&T. Contudo, apesar desses esforços, em 1991, poucos estados conseguiram encaminhar propostas orçamentárias, em tempo hábil, para que suas FAPs pudessem entrar em vigor.<sup>69</sup> Mesmo com esse avanço, entende-se que não ocorreu um planejamento significativo devido a uma série de ações heterogêneas dos estados, em especial no Nordeste, que restritos pela crise econômica, proporcionaram a estagnação de investimentos estaduais em P&D e C&T (BARROS, 1999).

Assim, alguns instrumentos constitucionais de planejamento foram criados, tais como o Plano Plurianual e a Lei de Diretrizes Orçamentárias. O primeiro limitou-se, no período 1991-1995, a acompanhar as atividades das secretarias de C&T, sem abranger toda a ação dos governos estaduais, enquanto no período subsequente (1996-1999), finalmente, iniciou-se o processo de retomada sistêmica das atividades científicas, ao ampliar a descentralização das ações de C&T pela maior participação orçamentária dos estados nas receitas federais. Portanto, por intermédio do CNPq e da FINEP, o MCT firmou protocolos de cooperação com algumas secretarias estaduais de C&T e FAPs, para a realização de investimentos conjuntos, segundo as necessidades locais sob a égide das políticas do governo federal (BARROS, 1999). Entretanto, como essas ações revelaram-se pontuais, não resultou em política nacional para a área.

Uma estratégia posta em prática materializou-se como o Programa Nacional de Software para Exportação (SOFTEX), que proporcionava incentivos do governo federal, com a devida contrapartida dos estados ou municípios que reconhecessem as potencialidades no desenvolvimento do setor de software, em seus territórios. Esse processo resultou na implantação de núcleos em várias cidades, com a contribuição de outros agentes (universidades, empresários, e outras instituições, entre estas o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE).<sup>70</sup> Essa política de C&T teve como principais objetivos o desenvolvimento de P&D nas empresas, o fomento à pesquisa, a formação de pesquisadores e a consolidação da infra-estrutura de pesquisa (BRASIL, 1998). Essa e outras ações geraram reflexos na formação da estrutura de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) do país, cujos

---

<sup>67</sup> Apontando para o fracasso do período de “reserva de mercado” que não representou incremento significativo no desenvolvimento de C&T na indústria e empresas nacionais.

<sup>68</sup> Inicialmente os estados de Pernambuco, Alagoas, Ceará, Maranhão, Mato Grosso do Sul.

<sup>69</sup> Apesar do projeto de criação da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB) ter sido encaminhada, juntamente com os demais, em 1991, esta só foi efetivamente criada dez anos depois. Atualmente, as 22 FAPs movimentam recursos anuais da ordem de R\$ 1 bilhão.

<sup>70</sup> Alguns desses núcleos estabeleceram-se em Fortaleza, Salvador, Recife, Vitória, Brasília e Belo Horizonte.

marcos regulatórios – que se apresentavam restritos e difusos – receberam relevante contribuição, no final de 2004, com a publicação da “lei de inovação” federal (Quadro 21).

Quadro 21 – Base Legal Federal de apoio à inovação

Instrumento Legal	Publicação	Breve descrição
Lei Complementar nº 123 (Lei Geral de ME e EPP)	14-12-2006	Normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte (União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios).
Decreto nº 5.563	11-10-2005	Regulamentação da Lei de Inovação (nº 10.973)
Lei Federal nº 11.196 (A Lei do Bem)	21-11-2005	Regimes Especiais na tributação de Serviços de TI e de Bens de Capital para Empresas Exportadoras; o Programa de Inclusão Digital; incentivos fiscais para a inovação tecnológica.
Lei Federal nº 10.973 (Lei da Inovação)	2-12-2004	Incentivos à inovação e à P&D e C&T em ambiente produtivo
Lei da Propriedade Industrial nº 9.279	14-05-1996	Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.

Fonte: Elaboração própria

Destacam-se na tabela acima a Lei de Propriedade Industrial (Lei 9.279/1996), que regulou os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial e a Lei de Inovação (Lei 10.973/2004), importante instrumento de definição do modelo de interação entre a universidade e o setor produtivo. Estas duas criaram a base para as demais. A última abrange três temas relevantes: a constituição de alianças estratégicas e desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo empresas nacionais, instituição científica e tecnológica (ICT) e entidades nacionais de direito privado sem fins lucrativos; a regulamentação da relação do pesquisador com a ICT e a empresa; e o apoio financeiro à inovação nas empresas.

Contudo, com a diminuição dos recursos do FNDCT, o apoio à inovação só ganhou novo fôlego, a partir de 1999, com o advento dos Fundos Setoriais, que passaram a representar o mais importante mecanismo de financiamento de CT&I no país. A partir de meados de 2001 e 2002, esses recursos passaram a ser contingenciados, prejudicando o apoio às diversas ações planejadas, consignando mais uma descontinuidade nas ações de incentivo à inovação.

A estratégia atual baseia-se na Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior do governo federal (PINTEC), instrumento específico de apoio às áreas de biotecnologia, energia e tecnologia da informação e comunicação (TIC). A PINTEC fundamenta-se no Plano Plurianual, do MCT, que pretende promover o conhecimento científico e tecnológico com vistas à: melhorar a qualidade de vida; reduzir as disparidades regionais por meio da desconcentração geográfica de CT&I; ampliar a formação e a capacitação de recursos humanos e promover a expansão da pesquisa de CT&I; incentivar a inovação tecnológica nas

cadeias produtivas; popularizar o conhecimento científico e tecnológico e o ensino da ciência; e fortalecer a cooperação internacional como instrumento de desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação. Nesse sentido, quatro setores estratégicos foram definidos como prioridades da PINTEC: software; fármacos e medicamentos; semicondutores e microeletrônica; e bens de capital. Adicionalmente, três áreas foram apontadas como de grande potencial futuro: a biotecnologia, a nanotecnologia e a biomassa. O Quadro 22 apresenta a categorização das atividades desempenhadas pela PINTEC.<sup>71</sup>

Quadro 22 – Categorias de atividades, segundo a PINTEC (2008)

Atividades	Detalhamento
Internas de P&D	o trabalho criativo empreendido de forma sistemática com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimentos e o uso desses conhecimentos para desenvolver novas aplicações, tais como produtos ou processos novos ou tecnologicamente aprimorados.
Externas de P&D	contratação de outra empresa ou instituição de pesquisa para a realização de tarefas de P&D, independentemente de haver atividades de desenvolvimento complementares na própria empresa.
Aquisição de outros conhecimentos externos	os acordos de transferência de tecnologia originados da compra de licenças de direitos de exploração de patentes e uso de marcas, aquisição de <i>know-how</i> , <i>software</i> e outros tipos de conhecimentos técnico-científicos de terceiros.
Aquisição de máquinas e equipamentos	a aquisição de <i>hardware</i> especificamente utilizado na implementação de produtos ou processos novos ou tecnologicamente aperfeiçoados

Fonte: Elaboração Própria, baseado em PINTEC (2008)

A partir de 2002, a ANPROTEC passou a incentivar – mais ativamente – a criação de redes de incubação, objetivando promover e estimular o desenvolvimento tecnológico regional. Santos (2007) relata a existência de dezessete redes de incubadoras de empresas distribuídas pelas regiões brasileiras como resultado desse esforço conjunto, envolvendo diversos atores públicos e privados interessados. Naquele mesmo ano, o MCT, criou o Programa Nacional de Apoio as Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (PNI) com o objetivo de

[...] congregar, articular e divulgar esforços institucionais e financeiros de suporte a empreendimentos residentes em incubadoras de empresas e parques tecnológicos a fim de ampliar e otimizar a maior parte dos recursos que deverão ser canalizados para apoiar a geração e consolidação de um crescente número de micro, média e pequenas empresas inovadoras (MCT, 2006, p.6)

<sup>71</sup> <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>



Esperava-se que ao fortalecer o movimento de incubadoras de empresas, novos parques tecnológicos fossem erigidos em áreas próximas às instituições de ensino superior e aos centros de pesquisa, impulsionando, assim, o desenvolvimento tecnológico e econômico dessas localidades. O comitê gestor do PNI, sob a coordenação da Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (SETEC/MCT), agregava diversas instituições envolvidas com a política de desenvolvimento de IEs e PqTs (MCT 2006, p.6).<sup>72</sup>

A consequência dessa evolução descontinuada de estímulo à inovação repercutiu – em vários setores da economia brasileira – na oferta de produtos percebidos como “commodities”, em face da carência de investimentos no desenvolvimento de produtos, ao longo de toda a cadeia produtiva. Tal realidade dificultou a exportação de produtos “por oportunidade”, ocorrendo apenas quando encomendados previamente. Na tentativa de mudar essa postura reativa, o poder público procurou dinamizar os sistemas de inovação, através de suas agências de fomento, com aportes de recursos financeiros, voltados aos processos de geração e de transferência de tecnologia. Segundo Chiapetti (1998, p.25),

até o início dos anos 1990 eram priorizadas políticas de desenvolvimento científico e tecnológico – marcadas por uma forte intervenção do estado – e não uma política de inovação, o que originou uma baixa articulação entre as instituições responsáveis pelo desenvolvimento do sistema de C&T como, por exemplo, universidades, centros de pesquisa e o setor produtivo.

De acordo com Guimarães (1993 *apud* Chiapetti, 1998) a política de C&T brasileira – vigente nos anos 1980 e início dos 90 – era caracterizada pela assimetria de seus objetivos com aqueles da política econômica nacional. Por causa disso, o engajamento do setor produtivo brasileiro em processos formais de inovação tecnológica constitui-se fato recente. Como resultado, não proporcionava nenhuma mobilização das empresas nem tampouco oferecia estímulos fiscais para elas investirem em P&D. Assim, a política nacional apresentava-se com forte apelo burocrático do poder público e também do meio acadêmico. Entretanto, com a regionalização dos mercados econômicos, durante a década de 90, caíram muitos projetos de proteção às indústrias nacionais mundialmente, e o Brasil não foi uma exceção.

Com a ampliação dos efeitos da globalização nos mercados – e o conseqüente incremento da competição – a inovação e a capacitação tecnológica industrial passaram a receber maior atenção das empresas e do próprio Estado. Nesse sentido, Barat (1997) diz que a

---

<sup>72</sup> São elas: FINEP; CNPq; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC; Ministério da Educação – MEC; Banco do Nordeste do Brasil – BNB; Fórum de Secretários Estaduais de Ciência e Tecnologia; Fórum de Secretários Municipais de Ciência e Tecnologia; Fórum das Fundações de Amparo à Pesquisa; SEBRAE; SENAI/CNI; IEL/ CNI; Anprotec; e Softex.

produção tecnológica brasileira era incipiente até em comparação com outras nações periféricas, com desenvolvimento industrial posterior. Dagnino (2007, 2008) segue na mesma linha e interpreta o fraco perfil tecnológico do nosso empresariado como um fato. Segundo esse autor, as firmas nacionais preferem claramente adquirir tecnologias embarcadas em equipamentos importados do que realizar investimentos próprios em P&D por ser, financeiramente, mais atraente. Por conseguinte, o Sistema de Inovação no Brasil caracterizava-se pelo baixo grau de interação entre o setor produtivo e o setor de P&D, refletindo o costume das empresas em importar tecnologias desenvolvidas de mercados mais evoluídos, mesmo que em alto grau de obsolescência (CASSIOLATO e LASTRES, 2000).

Conforme Zouain e outros (2008), o SI brasileiro caracteriza-se pelo: número relativamente pequeno de inovação de base tecnológica; baixo nível de investimentos do setor produtivo em atividades de P&D; aproveitamento limitado da infra-estrutura científica e tecnológica disponível; e a concentração da infra-estrutura, atividades e gastos em pesquisa e desenvolvimento pelo setor público (Quadro 23).

#### Quadro 23 – Principais características do Sistema de Inovação do Brasil

Característica do SI brasileiro
Baixa quantidade de inovações tecnológicas
O setor produtivo investe muito pouco em Pesquisa de Desenvolvimento
Baixo aproveitamento dos investimentos em infra-estrutura científica e tecnológica
O setor público concentra as principais atividades de inovação (infra-estrutura, investimentos em P&D)

Fonte: Elaboração própria a partir de Zouain e outros (2008) e Tigre (2006)

Matesco e Hasenclever (1996, p.316) entendem que um sistema nacional de inovação pode ser constituído de forma planejada ou instintiva, através de um conjunto de instituições com interesse comum em realizar investimentos em tecnologia, pelas agências públicas de fomento a inovação, pelas empresas, pelas instituições de ensino e pesquisa e pelos agentes de financiamento (públicos ou privados). Esses autores afirmam que apenas o acesso à tecnologia não garante vantagem competitiva a nenhuma empresa. Faz-se necessário que essa tecnologia ofereça um melhor desempenho ou durabilidade e que a firma detenha uma imagem positiva na sociedade – no longo prazo – bem como ter capacidade de interagir, formal ou informalmente, com outros atores do SNIn, proporcionando a articulação da política de inovação entre os agentes responsáveis pelo processo decisório (MATESCO e HASENCLEVER, 1996). Complementarmente, Cândido e Abreu (2001) consideram que o conceito de SNIn reforça a importância das redes de agentes como um elo entre os setores

público e privado, e de contextos institucionais dentro dos quais se desenvolvam os processos inovadores, com ênfase na vocação regional. Lastres e outros (1998) concordam que a diversa complexidade da economia moderna gera diferentes tipos de Sis. Aspectos como experiência histórica, lingüística e cultura também devem ser considerados nessa diferenciação.

Mesmo seguindo a tendência mundial de implantação de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, apenas após a operacionalização, crescimento e desenvolvimento das cinco FAPs e da fundação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), em 1987, é que o movimento nacional fortaleceu-se.<sup>73</sup> Conforme dados das pesquisas “Panorama”, da ANPROTEC, percebe-se uma clara evolução quantitativa das IEs pelo território nacional (Tabelas 1 e 2).<sup>74</sup>

Tabela 1 – Crescimento das Incubadoras de Empresas, pelo Nordeste (2004-2005)

Estado \ Ano	Número de Incubadoras	
	2004	2005
Alagoas	2	10
Bahia	6	11
Ceará	2	6
Maranhão	1	2
Paraíba	2	6
Pernambuco	9	12
Piauí	3	5
Sergipe	2	3
R. Grande do Norte	2	2
TOTAL	37	56

Fonte: ANPROTEC (2005).

<sup>73</sup> Em Campina Grande (PB), Manaus (AM), São Carlos (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC) por iniciativa do Professor Lynaldo Cavalcanti (então presidente do CNPq). A ANPROTEC surgiu como uma associação nacional de empreendimentos de tecnologias avançadas em incubadoras e parques tecnológicos

<sup>74</sup> Encontram-se disponíveis para consulta plena apenas as pesquisas PANORAMA 2000 a 2005 (<http://www.anprotec.org.br/publicacaopanorama.php?idpublicacao=54>). A edição mais recente referendada pelo site é a de 2006, mas desta encontra-se disponível apenas alguns gráficos quantitativos (<http://www.anprotec.org.br/publicacaopanorama.php?idpublicacao=208>). O acesso ao relatório 2006 é franqueado apenas aos associados que adquirem o estudo. Dentre as incubadoras baianas ativas, apenas a Inovapoli e o CENA são associados à ANPROTEC, contudo ambas não possuem o estudo em questão. Isso dificulta o acesso para a confrontação de dados, em especial aqueles qualitativos. Globalmente, se percebe um acesso mais amplo aos estudos internacionais semelhantes.

Tabela 2 - Incubadoras de Empresas em Operação, por Região Brasileira 2000/2006

Ano	Norte	Nordeste	Centro Oeste	Sul	Sudeste	Total
2000	3	13	1	50	62	129
2001	4	19	1	60	64	148
2002	6	23	7	84	63	183
2003	8	24	8	96	71	207
2004	9	37	22	123	97	288
2005	14	56	26	123	120	339
2006	14	63	28	127	127	359

Fonte: Adaptado de ANPROTEC (2006).

A análise das tabelas acima pode induzir o leitor a uma conclusão enviesada, haja vista que faltam elementos qualitativos que legitimem os números apresentados. A princípio, os dados oferecem um cenário de expansão na quantidade de IEs no Brasil. Entretanto, ao efetuar-se uma análise cruzada com outras fontes – caracterizando uma triangulação de dados – as informações são postas em cheque. Exemplos disso serão apreciados adiante no texto, quando da discussão da realidade baiana.

Por ora, deve-se elucidar que entre os números apresentados de IEs estão consideradas também as pré-incubadoras. Estas servem para qualificar idéias e projetos incipientes (que necessitem da construção de um plano de negócios ou da melhoria deste).<sup>75</sup> Nesse sentido, deve-se oferecer aos pré-incubados a infra-estrutura básica para a consolidação das idéias em Planos de Negócios e pelo desenvolvimento dos protótipos, quando previsto. Após a etapa de pré-incubação, os projetos aptos são encaminhados para as incubadoras, em prosseguimento ao processo de consolidação empresarial e constituição própria como pessoa jurídica. São alvos das pré-incubadoras e das incubadoras, os neo-empresendedores interessados em estabelecer uma MPE.

Dados do SEBRAE mostram que as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) constituem quase 98% das empresas nacionais. Estas empregam 60% da população economicamente ativa e contribuem com 42% da renda produzida no setor industrial, representando 21% do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE, 2004). Entretanto, muitas delas não perduram aos primeiros anos de vida, em especial as micro e pequenas (MPs). De acordo com pesquisas recentes – SEBRAE Nacional e SEBRAE-SP – esse cenário tem demonstrado acentuada melhora (Tabelas 3 e 4, respectivamente).

<sup>75</sup> Para serem acolhidos em uma pré-incubadora, os projetos selecionados são considerados em fase embrionária, cujas idéias podem vir a ser validadas ou não, sob a ótica de mercado. A pré-incubação não é comum nos EUA, mas encontrou guarida em países como a França e Brasil (SALOMÃO, 2010, informação verbal). Durante um período de 12 meses avalia-se a possibilidade do projeto tornar-se apto ou inapto para incubar.

Tabela 3 – Taxa de Mortalidade de Micro e Pequenas empresas, no Brasil

Anos de Existência da Empresa	Ano de constituição formal da empresa (triênio 2000-2002)	Taxa de Mortalidade (A)	Ano de constituição formal da empresa (triênio 2003-2005)	Taxa de Mortalidade (B)	Varição da Taxa de Mortalidade (B-A)
Até 2 anos	2002	49,4 %	2005	22,0%	- 27,4%
Até 3 anos	2001	56,4%	2004	31,3%	- 25,1%
Até 4 anos	2000	59,9%	2003	35,9%	- 24,0%

Fonte: SEBRAE (2007)

Tabela 4 – Taxa de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas, em São Paulo

Anos de Existência da Empresa	2010	2009	2000	Varição 2010-2009	Varição 2010-2000
Até 5 anos	58%	62%	71%	- 4,0%	- 14%
Até 1 ano	27%	27%	-	0%	- 25,1%

Fonte: SEBRAE (2010)

Ambos os estudos apontam para a redução da taxa de mortalidade de MPEs. Na pesquisa nacional percebe-se decréscimo – em relação aos dados de 2004 (triênio 2000-2002) – de 27,4%, 25,1% e 24,0% para aquelas firmas constituídas a 2 , 3 e 4 anos, respectivamente. Complementando o viés de alta na longevidade das micro e pequenas empresas, um estudo recém publicado – abrangendo apenas o estado de São Paulo – demonstra que empresas constituídas até cinco anos apresentaram uma redução na mortalidade de 4% e 14%, em relação ao ano anterior (2009) e de uma década atrás (2000), respectivamente. Esses dados desmistificam o cenário pessimista que costuma apontar para uma mortalidade muito superior a essa. Contudo, devido à defasagem de três anos da última pesquisa nacional, não é possível generalizar nacionalmente os dados relativos ao estado de São Paulo.

Nesse sentido, um dos motivadores apontados para essa melhoria é o aperfeiçoamento dos empresários nas atividades de planejamento, ação esta convergente com a dinâmica das incubadoras de empresas, haja vista que o planejamento prévio – materializado pela confecção de Planos de Negócios – constitui-se como essencial ao ingresso em uma IE, em

qualquer parte do mundo. Outro fator positivo demonstrado refere-se aos níveis de escolaridade do empresariado mais elevados, se comparados aos de 2000 (GEM 2010).<sup>76</sup>

Como fator dificultador para o desenvolvimento da articulação entre o setor produtivo e a Academia, aponta-se a maior proximidade das empresas com os centros de P&D – por estes serem prestadores de serviço eventuais ao setor produtivo e apresentarem uma dinâmica mais próxima do padrão empresarial – do que com as universidades, cujas características históricas as distanciam do universo dinâmico das firmas.<sup>77</sup>

Quanto à tipologia, as IEs nacionais são classificadas de acordo com os empreendimentos que abrigam (Quadro 24).

Quadro 24 – Tipologias das Incubadoras de Empresas (IE) brasileiras

Tipo de Incubadora	Característica das empresas incubadas
de Base Tecnológica	empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.
dos Setores Tradicionais	empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, ou seja, as que detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento em seu nível tecnológico.
Incubadoras Mistas	empresas dos dois tipos citados acima
de Agronegócios	empresas atuantes em cadeias produtivas ligadas aos agronegócios, que possuem unidades de produção externas à incubadora e utilizam módulos para atividades voltadas ao desenvolvimento tecnológico e aprimoramento da gestão empresarial.
de Cooperativas e Outras Formas de Associação	cooperativas de trabalho e outras formas de associação
Virtual	somente empresas localizadas fora de seu espaço físico, através de um atendimento integrado e diferenciado.

Fonte: MCT (2000) e SEBRAE (2005)

### 3.1. A ANPROTEC E O GEM

Duas entidades com atuação no território brasileiro desenvolvem investigações acerca das incubadoras brasileiras e do empreendedorismo: a ANPROTEC e o Consórcio GEM, respectivamente. A primeira é responsável pelas pesquisas “Panorama”. A mais recente edição desta – Panorama 2006 – segmenta a distribuição das incubadoras por região (Figura 3)

<sup>76</sup> Em 2007, 83% dos respondentes afirmaram possuir ao menos o ensino médio completo, enquanto em 2000, estes representaram apenas 70%.

<sup>77</sup> A academia, em especial aquelas públicas, durante muito tempo declarou preferência pelo desenvolvimento de pesquisas básicas de C&T, resultante de forte carga ideológica de seu corpo discente e docente em rejeição às atividades do capital.

apontando para um incremento quantitativo significativo por todo Brasil (Figura 4), representando um crescimento de 5,9% em relação ao ano anterior. Entretanto, chama a atenção o fato de não se encontrarem disponíveis os dados relativos aos últimos três anos (2007, 2008 e 2009). Esta ausência é explicada pelo simples fato destas não terem sido realizadas.<sup>78</sup>

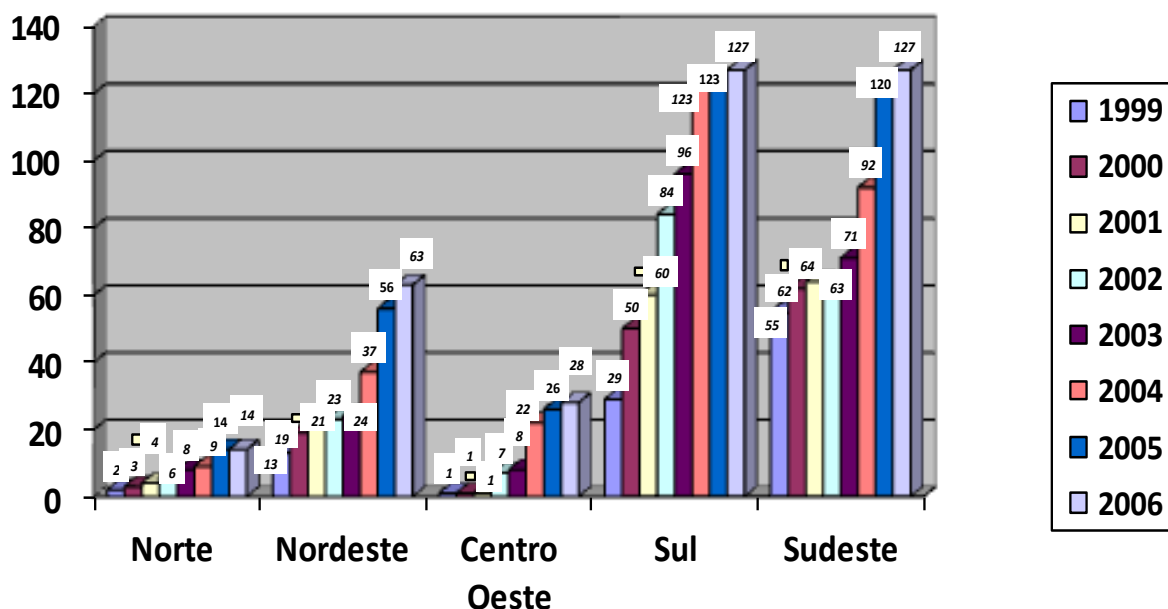


Figura 3 - Distribuição das incubadoras por região (1999-2006)  
Fonte: ANPROTEC (2007)

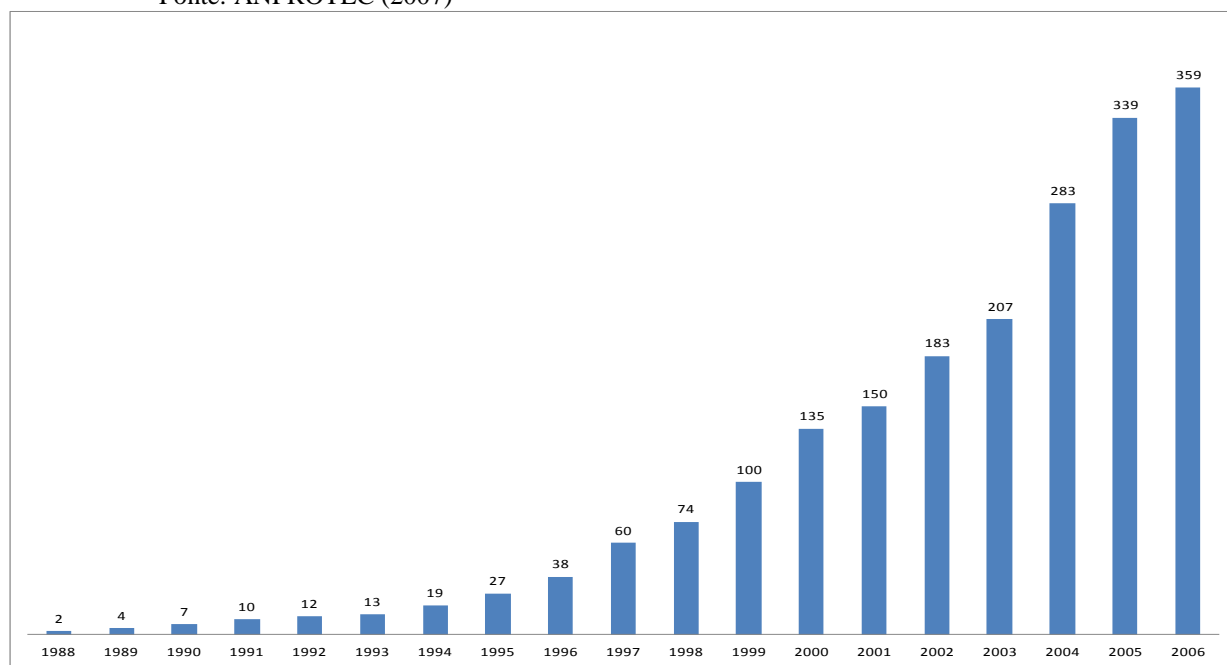


Figura 4 – Quantidade de Incubadoras de Empresas, ano a ano  
Fonte: ANPROTEC (2007)

<sup>78</sup> De acordo com Salomão (2010, informação verbal) a Coppe, responsável pela realização das pesquisas Panorama, não renovou a parceria com a ANPROTEC para realizá-las nesses períodos.

Adicionalmente, os dados apresentados nem sempre se apresentam como confiáveis, haja vista que, de acordo com a Panorama 2005 existiriam sete incubadoras ativas na Bahia e estudos apontam para um número menor.<sup>79</sup> Tal discrepância sugere que o procedimento das pesquisas Panorama pode estar considerando como ativas, incubadoras de empresas não-operacionais ou em fase de projeto.

Contribuindo para uma melhor compreensão do cenário empreendedor nacional – com impacto direto no universo das IEs – as pesquisas GEM Brasil têm oferecido relevantes informações. Iniciada em 2000, cada nova versão têm incorporado melhorias nas suas análises (Quadro 25). Entretanto, crítica se faz ao fato de não haver a quebra da amostra por unidade da federação, o que seria elucidativo para o presente trabalho.

Quadro 25 – Evolução da Pesquisa GEM Brasil com incrementos anuais.

GEM	Novas implementações na pesquisa
2001	Principais taxas. Condições para empreender. Motivação para empreender. Dados comparativos entre países. Características dos empreendimentos.
2002	Empreendedorismo de alto potencial de crescimento. Relação entre empreendedorismo e crescimento econômico dos países. Fontes de recursos para empreender. Investidores informais.
2003	Contextualização detalhada a partir de pesquisas secundárias. Tópicos especiais: investidores em capital de risco, novos <i>habitats</i> do empreendedorismo, e gênero. Proposições para a melhoria do empreendedorismo no Brasil.
2004	Correlações entre o empreendedorismo e a economia global. Caracterização dos grupos de países, segundo renda <i>per capita</i> . Mentalidade empreendedora no Brasil. Empreendedorismo social.
2005	Caracterização dos empreendedores estabelecidos. Detalhamentos dos estudos comparativos com outros países. A inovação no empreendedorismo no Brasil. O negócio na composição da renda do empreendedor. Expectativa de geração de emprego e inserção internacional. Busca de orientação e aconselhamento pelo empreendedor. Resumo das atividades dos demais países participantes da pesquisa GEM.
2006	Cálculo do potencial de inovação dos empreendimentos. Identificação do empreendedorismo brasileiro. Políticas e programas educacionais voltados ao empreendedor. Descontinuidade dos negócios no Brasil. Implicações para formuladores de políticas públicas.
2007	Empreendedorismo brasileiro em perspectiva comparada. Financiamento do empreendedorismo no Brasil. Aspectos socioculturais da atividade empreendedora no Brasil sob perspectiva comparada.

<sup>79</sup> Dados de CHIAPETTI (1998), VERA FILHO (1999), CARVALHO (2005) e OLIVEIRA (2006) apontam para um número menor de incubadoras ativas na Bahia, quando confrontadas com os resultados das pesquisas Panorama, da ANPROTEC. Os resultados levantados neste trabalho confirmam essa inconsistência.



	Acesso a informação e a tecnologia pelo empreendedor brasileiro. Razões para a descontinuidade dos negócios no Brasil. Empreendedores em série. Descrição de programas voltados ao empreendedorismo.
2008	Absorção de inovações na sociedade brasileira. Redes de relacionamento e de informações do empreendedor. Intraempreendedorismo. Educação e capacitação para o empreendedorismo no Brasil.

Fonte: GEM Brasil 2009 (2010)

Pode-se perceber que logo na segunda pesquisa (2001) foi incorporada a quebra relativa à motivação para empreender. Em 2003, a análise dos *habitats* voltados às atividades empreendedoras é inserida, além de serem apresentadas propostas para a melhoria do empreendedorismo no país. No ano seguinte, ocorre a segmentação dos países, por renda *per capita*, o que possibilitou um retrato comparativo mais fiel, entre nações assemelhadas. Em 2005 a inovação na atividade empreendedora é destacada no estudo. No ano subsequente são abordadas a política pública e a educação voltada aos empreendedores, entre outros novos aspectos. Em 2007, o empreendedorismo brasileiro recebe uma perspectiva comparada, além de aspectos relacionados ao financiamento e ao acesso do empreendedor à informação e à tecnologia. A versão seguinte agrega elementos que tratam da absorção de inovações na sociedade brasileira, além da constituição de redes de relacionamento e de informações ao empreendedor.

Em relação ao processo de incubação existente no país surgem denominações que precisam ser esclarecidas (Quadro 26). Entre estas se encontra uma modalidade assemelhada às IEs que pode abrigar projetos de empreendimentos ainda inaptos a habitarem uma incubadora de empresas: a pré-incubadora.

Quadro 26 – Principais modalidades de incubação de empresas no Brasil

Modalidade	Descrição
Pré-residência ou pré-incubação	período de tempo determinado – de seis meses a um ano – em que o empreendedor poderá finalizar sua ideia de projeto utilizando os serviços da incubadora para a definição do empreendimento, o estudo da viabilidade técnica, econômica e financeira ou a elaboração do protótipo necessário para o efetivo início do negócio.
Empresas incubadas ou Residentes	empresas constituídas ou em fase de constituição, instaladas na incubadora, que tenham dominado a tecnologia, o processo de produção e disponham de capital mínimo assegurado e um plano de negócios bem definido, que permitam o início da operação do negócio, garantindo-lhe o faturamento.
Empresas não residentes	empresas constituídas que mantêm vínculo com a incubadora, sem, contudo, ocupar um espaço físico e que buscam – por meio da utilização dos produtos e serviços disponibilizados – desenvolver produtos e processos e o aprimoramento de ações mercadológicas.
Empresas	empresas que completaram o período de incubação – passaram determinado

graduadas	período de tempo na incubadora – podendo manter o vínculo ou não com a IE.
-----------	--

Fonte: GEM Brasil 2009 (2010), adaptado pelo autor.

Relacionando essas evidências à classificação por blocos dos países, o Brasil – classificado como *efficiency-driven* – se enquadra entre as nações que apresentam políticas econômicas nacionais que favorecerem grandes empresas nacionais, embora o setor bancário ofereça oportunidades para o desenvolvimento de MPEs da indústria de transformação atuando em pequena escala (GEM, 2010). Assim, o GEM-2009 (2010) indica ações a serem desenvolvidas para incrementar a dinâmica empreendedora em cada bloco de países, ressaltando os ganhos já obtidos (Quadro 27).

Quadro 27 — Ações para incrementar a dinâmica empreendedora, por bloco, com destaque para o grupo no qual o Brasil está inserido.

Tipo de Economia	Requerimentos Básicos	Ganhos de Eficiência	Condições Empreendedoras
Factor-Driven	Foco Principal	Desenvolver	Começar a criá-las
Efficiency-Driven	Manter	Foco Principal	Desenvolver
Innovation-Driven	Manter	Manter	Foco Principal

Fonte Relatório GEM 2009 (2010) adaptado com tradução livre

Portanto, caberia ao Brasil – por sugestão do GEM – manter a infraestrutura básica já estabelecida, centrar seu foco no ganho de eficiência dos recursos existentes e tomar ações que contribuam para o desenvolvimento das condições necessárias ao crescimento do empreendedorismo interno. De acordo com esse estudo (GEM 2009), as condições empreendedoras brasileiras foram criadas, mas o país não apresenta ainda uma cultura empreendedora madura. Nesse sentido, a pesquisa aponta para elementos relevantes à análise da atitude empreendedora, nos diferentes blocos pesquisados (Tabela 5).<sup>80</sup>

Tabela 5 — Atitude Empreendedora e Percepção por Estágio de Desenvolvimento Econômico

	Oportunidades Percebidas	Capacidades Percebidas	Medo de Falhar*;	Intenção de Empreender **	Empreendedorismo como uma boa opção de carreira	Alto Status dos Empreendedores de sucesso	Atenção da Mídia para os Empreendedores
<b>Economias “Factor-Driven”</b>							
Venezuela	48	59	26	29	76	69	49

<sup>80</sup> As condições de análise do *framework* da pesquisa GEM encontram-se detalhadas no Anexo A (p.169). As tabelas apresentadas encontram-se editadas. Para consulta na sua totalidade deve-se consultar GEM(2010).

<i>Média</i>	52	67	34	28	81	77	67
<b>Economias “Efficiency-Driven”</b>							
Argentina	44	65	37	14	68	76	80
Brasil	47	53	31	21	81	80	77
Chile	52	66	23	35	87	70	47
China	25	35	32	23	66	77	79
Russia	17	24	52	2	60	63	42
<i>Média</i>	36	54	35	21	71	71	62
<b>Economias “Innovation-Driven”</b>							
Reino Unido(RU)	24	47	32	4	48	73	44
EUA	28	56	27	7	66	75	67
<i>Média</i>	28	43	34	9	58	69	53

Fonte: Adaptação do autor do GEM Adult Population Survey (APS) apud GEM(2010)

A análise da tabela acima demonstra que o Brasil encontra-se com o indicador de oportunidades percebidas (47%) bem superior aos seus pares do BRIC (Rússia 17 % e China 25%) e até das principais nações desenvolvidos (RU 24% e EUA 28%). Embora esse índice assemelhe-se ao de outros países latino-americanos (Venezuela 48%, Argentina 44%) apresenta-se inferior ao do Chile (52%). Quanto a capacidade percebida o índice brasileiro (53%) encontra-se ligeiramente abaixo da média do seu bloco (54%), mas superior aos da Rússia (24%), China (35%) e da média dos países desenvolvidos (43%), embora inferior ao dos EUA (56%) e, sensivelmente, inferior aos seus pares latinos (Venezuela 59%, Argentina 65% e Chile 66%). Em relação ao medo de falhar e a intenção de empreender apresentam percentuais de 31% (média de 34%) e 21% (média de igual valor), representando um descasamento de 10% entre os dois, sugerindo que o medo do insucesso está muito presente entre aqueles com intenção de empreender, de fato. Esses indicadores sugerem relacionamento com as IEs inferindo uma capacidade ainda não contundente para captar novos empreendedores nas pré-incubadoras e incubadoras de empresas no Brasil, em particular no Estado da Bahia. Entretanto, esses dados necessitariam de investigações mais aprofundadas que não cabe nesse estudo

Contudo, o indicador mais representativo é a Taxa de Atividade Empreendedora em Estágio Inicial (TEA), de acordo com o GEM. Conseqüentemente, os índices TEA relativos aos empreendedores impulsionados pela necessidade e pela oportunidade ajudam a compreender a natureza da motivação que impulsiona a atividade empreendedora nacional (Tabela 6).<sup>81</sup>

<sup>81</sup>A razão entre empreendedores por oportunidade e necessidade reduziu em 2009 ao comparar-se com o ano anterior (2:1, em 2008, e 1,6:1, em 2009). Contribuíram por essa redução, segundo o estudo GEM, o aumento da participação de empreendedores por necessidade entre os empreendedores de negócios novos, uma vez que entre os empreendedores de negócios nascentes verificou-se um pequeno aumento na participação de empreendedores por oportunidade.

Tabela 6 — Atividades Empreendedoras por Estágio de Desenvolvimento Econômico

	Taxa de Empreendedores nascentes	Taxa de propriedade de novos negócios	Atividade empreendedora em estágio inicial (TEA)	Taxa de propriedade de negócios estabelecidos	Descontinuidade de empresas	Impulsionados pela necessidade (% da TEA)	Impulsionados pela oportunidade (% da TEA)
<b>Economias “Factor-Driven”</b>							
Venezuela	13,3	5,4	18,7	6,5	3,0	32	42
<i>Media</i>	9,9	8,3	17,7	8,9	6,9	29	44
<b>Economias “Efficiency-Driven”</b>							
Argentina	6,1	9,3	14,7	13,5	6,2	47	37
Brasil	5,8	9,8	15,3	11,8	4,0	39	48
Chile	9,6	5,6	14,9	6,7	6,4	25	42
China	7,4	11,8	18,8	17,2	6,6	48	29
Russia	1,8	2,3	3,9	2,3	2,2	29	37
<i>Media</i>	6,1	5,3	11,2	7,9	4,9	32	62
<b>Economias “Innovation-Driven”</b>							
Reino Unido(RU)	2,7	3,2	5,7	6,1	2,1	16	43
EUA	4,9	3,2	8,0	5,9	3,4	23	55
<i>Media</i>	3,4	3,1	6,3	6,8	2,5	17	56

\* Denominador: população de 18-64 percebendo boas oportunidades em iniciar um negócio

\*\* Denominador: população de 18-64 que não está envolvida em atividades empreendedoras

Fonte: Adaptação do autor a partir do GEM *Adult Population Survey* (APS) *apud* GEM(2010)

Comparando os indicadores do Brasil com a média do seu grupo, a Taxa de Empreendedores Nascentes apresenta-se próxima (5,8% X 6,1%), enquanto estão abaixo da média os quesitos Descontinuidade de Empresas (4% X 4,9%) e Impulsionados pela Oportunidade (48% X 62%) e acima da média a Propriedade de Novos Negócios (9,8% X 5,3%), a própria TEA (15,3% X 11,2%), a Propriedade de Negócios Estabelecidos (11,8% X 7,9%) e Impulsionados pela Necessidade (39% X 32%). Embora os percentuais relativos à motivação em empreender dos brasileiros demonstre valores inferiores à média do seu grupo, esses valores melhoraram muito ao longo do tempo, como demonstram os resultados das últimas pesquisas realizadas (vide Tabela 6).

De acordo com a pesquisa,

a atividade empreendedora no Brasil tem como traço característico uma considerável estabilidade. De 2001 a 2008, a TEA manteve-se em torno de 13%, com pequenas variações (figura 2.2). Em 2009, contudo, e verificada a maior taxa do período (15,3%), que, ainda assim, difere significativamente em relação a 2005, 2006 e 2008. Ressalte-se, porém, a necessidade do contínuo acompanhamento da taxa nos próximos anos a fim de verificar seu comportamento (GEM, 2010, p.49)

Outro fator expressivo apresenta-se em relação aos motivos que levam as pessoas a encerrarem suas atividades de negócios. Embora essa pesquisa tenha sido realizada apenas durante curto período 2007-2009, ela (GEM, 2010) aponta como principais justificativas, o negocio não ser lucrativo (media de 32,4%) e a dificuldade em obter recursos financeiros (media de 23,4%). A pesquisa considera esses resultados compatíveis com os países *efficiency-driven* (GEM, 2010, p.50). Confrontando as condições apresentadas constatam-se algumas características apontadas como negativas e outras como positivas, com o propósito de apontar o que pode ser considerado como vocação do país e, na face oposta, aquilo que precisa ser sensivelmente melhorado (Tabela 7).

Tabela 7 — Condições Mais Positivas e Mais Negativas, por país, com destaque para o Brasil

	1 Finance 2a National Policy – General Policy 2b National Policy – Regulation 3 Government programs			4a Education – Primary & Secondary 4b Education – Post-School 5 R&D Transfer 6 Commercial Infrastructure				7a Internal Market – Dynamics 7b Internal Market – Openness 8 Physical Infrastructure 9 Cultural & Social Norms				
	1	2a	2b	3	4a	4b	5	6	7a	7b	8	9
<b>Economias “Factor-Driven”</b>												
Venezuela		-	-		-	+			+		+	
<b>Economias “Efficiency-Driven”</b>												
Argentina		-	-		-	+			+		+	
Brazil		-	-		-				+		+	+
Chile		+			-		-			-	+	+
China *												
Russia	-		-	-				+	+		+	
<b>Economias “Innovation-Driven”</b>												
Reino Unido			-		-	-	-	+		+	+	
EUA			-		-		-	+			+	+

\* Denominador: população de 18-64 percebendo boas oportunidades em iniciar um negócio

\*\* Denominador: população de 18-64 que não está envolvida em atividades empreendedoras

Fonte: Adaptação do autor do GEM Adult Population Survey (APS) *apud* GEM(2010).

Da tabela acima se pode concluir que se por um lado os diferenciais positivos do Brasil relacionam-se à dinâmica do mercado interno – embora a abertura do mesmo não acompanhe essa tendência – bem como a sua estrutura física e normas sociais/culturais vigentes relacionadas às atividades empreendedoras, por outro lado os aspectos pertinentes a política nacional de apoio ao empreendedorismo – política geral e regulação – bem como em relação a educação primária e secundária voltada ao desenvolvimento da cultura empreendedora são apresentadas como fatores negativos. Entretanto este último elemento também emerge como negativo em importantes países do bloco mais desenvolvido – Reino Unido e EUA – bem como

em outros países latinoamericanos, insinuando que se trata de um aspecto que precisa ser analisado em maior profundidade.

Entre as sugestões apresentadas destacam-se algumas de interesses deste trabalho, contidas no quadro abaixo.<sup>82</sup>

Quadro 28 – Algumas proposições da Pesquisa GEM Brasil, com reflexo nas IEs

Programa	Proposições
<b>Programas orientados para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entidades de apoio ao empreendedorismo devem desenvolver programas gerais de assessoramento e capacitação aos formuladores de políticas públicas, especialmente em âmbito municipal e microrregional, direcionadas ao fortalecimento do empreendedorismo local.</li> <li>2. Criação de fóruns de discussão e experiência entre empreendedores de diferentes segmentos para que haja o compartilhamento de conhecimento de modo a inspirar e disseminar a cultura empreendedora.</li> <li>3. Constituir e aplicar rígidos indicadores para a avaliação da efetividade de políticas e programas voltados ao empreendedorismo, além de estabelecer uma sistemática para o acompanhamento de empreendedores, melhorando a compreensão evolutiva do ato de empreender. Essa ação deveria ser feita por organizações independentes.</li> <li>4. Sindicatos, Ministério do Trabalho e Emprego, agências de fomento e Caixa Econômica Federal, em parcerias, devem criar mecanismos para identificar indivíduos que, por qualquer razão, saem do mercado formal de trabalho e prestar-lhes assessoria sobre oportunidades efetivas de negócios e como abrir e conduzir empresas de maneira profissional, propiciando orientações diferenciadas aqueles que sabidamente empreendem por necessidade.</li> <li>5. Realizar pesquisas que indiquem as oportunidades de novos negócios, pela avaliação de necessidades de serviços não supridos pelo ambiente local e das comunidades circunvizinhas.</li> <li>6. Otimizar a prática nacional de abertura e fechamento de empresas no Brasil.</li> <li>7. Integrar todas as informações que o empreendedor necessita, por um único órgão governamental que tenha o perfil de distribuição do conhecimento e de articulação com outros órgãos públicos e privados, estaduais e municipais.</li> <li>8. Expansão das experiências com incubadoras de vocação tecnológica, para empreendimentos de natureza diversa, e vista como desejável, evitando maiores perdas por falta de uma estrutura básica de suporte nas fases iniciais de um empreendimento, independentemente da área ou segmento de atuação.</li> <li>9. Estimular uma maior integração entre empresas e universidades, fomentando, dessa forma, o desenvolvimento de conhecimento relevante para a comunidade e contribuindo com a produção de tecnologia local.</li> <li>10. Intensificar a criação de incubadoras tecnológicas, incentivando sua aproximação e integração com universidades e centros de pesquisa e de capacitação gerencial.</li> <li>11. Promover de forma sistemática e apreciativa a imagem do empreendedor como elemento realizador, que cumpre papel crítico na renovação e na capacidade de adaptação da sociedade, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento econômico e social do país.</li> </ol>
<b>Apoio financeiro</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar alternativas para o acesso ao crédito, como, por exemplo, o Programa Juro Zero da FINEP;</li> <li>2. Facilitar acesso ao crédito para as MPEs (criar mecanismos de avaliação de projetos sem serem meramente baseados em critérios bancários; criar fundos alternativos de aval e de garantia para concessão de empréstimos), pois as</li> </ol>

<sup>82</sup> O quadro completo com as sugestões do último GEM Brasil (versão 2009) encontra-se no Anexo B (p.170)

	<p>instituições financeiras priorizam empresas consolidadas e com resultados positivos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Definir taxas de juros menores para empresas nascentes.</li> <li>4. Dada a baixa qualificação do empreendedor brasileiro, é necessário que os operadores de crédito nas instituições financeiras estejam capacitados a atuar não apenas como agentes da burocracia mas também como consultores financeiros para os empreendimentos, reduzindo dessa forma riscos na operação de crédito.</li> <li>5. Ampliação da oferta de mecanismos como o <i>seed money</i>. Para isso, adaptar modelos existentes em países como Inglaterra e EUA as condições brasileiras.</li> <li>6. Desenvolver programas e instrumentos de suporte financeiro, investimento e crédito que façam a necessária distinção entre o empreendedor por oportunidade e o empreendedor por necessidade, observando suas particularidades e atendendo de forma diferenciada os empreendimentos segundo o segmento de atuação, o ramo de atividade, a complexidade do projeto e o potencial de crescimento.</li> <li>7. Levantar em consideração as especificidades regionais.</li> </ol>
<p><b>Políticas governamentais</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Simplificação dos procedimentos e regulamentos de natureza legal, fiscal, trabalhista e tributária que interferem na velocidade e facilidade de constituição e registro de novas empresas, bem como nos trâmites exigidos nas alterações estruturais e societárias. A simplificação deveria incluir os três níveis de governo (federal, estadual e municipal), unificando e integrando os sistemas de cadastro e processamento de informações.</li> <li>2. Introduzir modificações na legislação trabalhista, com incentivos para que pequenos empreendedores contratem mão-de-obra formal.;</li> <li>3. Criar uma Política Nacional específica para o empreendedorismo para facilitar acesso ao crédito, exportação, capacitação e treinamento – considerando as diferenças regionais – criando assim mecanismos diferenciados em face das particularidades de cada região (governos federal, estaduais e municipais);</li> <li>4. Criar mecanismos para estimular as empresas informais a formalizarem-se</li> <li>5. Estabelecer carga tributária diferenciada e reduzida, bem como menores encargos trabalhistas, para MPMEs, além de adequar os prazos de recolhimento de tributos com o fluxo de caixa das empresas;</li> <li>6. Ampla reforma tributária, fiscal e legal, que tenha atenção especial a condição e particularidades do processo empreendedor, tal como a simplificação radical da burocracia para criação e administração de um novo empreendimento</li> <li>7. Introduzir aperfeiçoamentos na lei de proteção de marcas e patentes, assimilando as novas situações de propriedade e autoria intelectual, com atenção especial as condições das empresas nascentes e em crescimento, e tornar a fiscalização mais rigorosa para punir as infrações a tal legislação.</li> </ol>
<p><b>Educação e capacitação para o empreendedorismo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituir parcerias entre as instituições de ensino e as empresas para promover a prática do empreendedorismo, seja por meio de estágios, programas, cursos ou palestras – levando a experiência dos empreendedores para dentro das instituições de ensino;</li> <li>2. Facilitar o acesso das empresas formalizadas à informação e à capacitação;</li> <li>3. Treinar professores – nos vários níveis da educação formal – no desenvolvimento de atividades pedagógicas empreendedoras.</li> <li>4. Comprometer-se com o ensino formal fundamental e médio, haja vista que o baixo nível educacional conduz ao empreendedorismo por necessidade ou a empregos com baixa remuneração.</li> <li>5. Instituir disciplinas sobre a criação de novos negócios, em todos os níveis da educação formal.</li> <li>6. Escolas e governo devem criar programas para difusão de inovação de forma extensiva aos produtores, vinculando inclusive a concessão de benefícios à adoção de novas tecnologias.</li> <li>7. As universidades e escolas precisam rever seus currículos para “contaminar” seus projetos pedagógicos, mesclando formação técnica com</li> </ol>

	<p>desenvolvimento de habilidades empreendedoras, com uso da metodologia de solução de problemas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. As instituições de ensino não podem se limitar a oferecer cadeiras eletivas de empreendedorismo, o tema deve ser tratado como um conteúdo transversal a todas as disciplinas.</li> <li>9. O Ministério da Educação deve promover maior flexibilidade, indução e alterações dos conteúdos programáticos, não somente no que tange a disciplina de empreendedorismo, mas também a recursos que permitam explorar a capacidade criativa dos estudantes.</li> <li>10. Incentivar as escolas a detectar alunos “talentosos” em suas respectivas áreas de atuação e oferecer oportunidades diferenciadas no processo educacional.</li> <li>11. Fortalecer programas de capacitação virtual – Educação À Distância (EAD) – como veículo barato e de alta qualidade na qualificação de empreendedores, em face da extensão continental do Brasil.</li> <li>12. Incentivar que pessoas – ao decidirem empreender – busquem informações consistentes, superando o traço cultural que faz com que muitas vezes os empreendedores abram negócios sem fundamento técnico, mas confiando apenas nas suas próprias crenças e na opinião de parentes, conhecidos, etc. Essa iniciativa deve vir acompanhada do apoio aos muitos empreendedores por necessidade na escolha de seu negócio e na análise de sua viabilidade e – na fase de implementação – pela oferta de ferramentas de gestão, objetivando reduzir os riscos de insucesso.</li> <li>13. Intensificar e aprimorar programas de formação de formadores para o empreendedorismo.</li> </ol>
<p><b>Infraestrutura de apoio técnico-gerencial para a atividade empreendedora</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os programas de apoio ao empreendedor devem ter em suas equipes outros empreendedores que tenham vivido todo o ciclo de criação de um negocio.</li> <li>2. Orientação competente, rápida (gratuita) para avaliação da viabilidade do negocio.</li> <li>3. Subsidiar o acesso dos empreendedores as empresas que executam pesquisa de mercado.</li> <li>4. Realizar pesquisas que indiquem as oportunidades de novos negócios, pela avaliação de necessidades de serviços não supridos pelo ambiente local.</li> <li>5. Facilitar o acesso a serviços jurídicos, de gestão e contábeis de qualidade, o que, por si só, e um mecanismo de geração de ocupação e renda para profissionais liberais, o que poderia ser propiciado por organizações como o SEBRAE a custos simbólicos. O auxilio seria tanto para orientação na concepção do negocio quanto para a execução dos serviços relacionados ao processo de abertura e funcionamento da empresa: elaboração de planos, análise de viabilidade, análise financeira, contratos, registros, alvarás etc.</li> <li>6. O apoio para a captação de recursos é importante para a manutenção dos negócios na fase inicial.</li> <li>7. Qualificação do empreendedor/assessoria especializada na redação de projetos com vistas a aumentar as possibilidades para acesso a programas específicos (crédito).</li> <li>8. Estimular o empresário a investir em “capital de relacionamento” com seu cliente, conhecendo-o para atender suas expectativas. Para tanto, é necessário investir em qualificação dos gestores do negócio, sobretudo no quesito informações estratégicas.</li> <li>9. Disponibilizar subsídio para que o empreendedor iniciante possa ter acesso às empresas que realizam análise de mercado, planos de marketing etc.</li> <li>10. Aperfeiçoar os meios e instrumentos especializados na informação e divulgação de questões de interesse direto e imediato – novas oportunidades e inovações tecnológicas disponíveis e sobre o potencial comercial de novos segmentos de mercado – ao potencial empreendedor e àquele que se encontra nas fases iniciais de criação e consolidação de seu negócio,</li> </ol>

Fonte: GEM Brasil 2009 (2010) adaptado pelo autor.



Embora as sugestões acima sejam autoexplicativas julga-se apropriado ressaltar o fato delas representarem um esforço de sistematização de melhorias relevante que não tem encontrado guarida na agenda política do executivo e legislativo, nas escalas nacionais (federal, estadual e municipal).

### 3.2. A TAXA DE EMPREENDEDORISMO EM ESTÁGIO INICIAL (TEA), NO BRASIL

Uma das principais medidas tratadas na pesquisa GEM é Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA).<sup>83</sup> No Brasil, a TEA passou da 13ª posição, em 2008, para a 14ª, em 2009. Isso pode representar o “simples fato da entrada de novos países em 2009, com taxas superiores a brasileira, ou seja, como o conjunto de países varia ano a ano, a avaliação segundo *rankings* deve ser feita com as devidas ressalvas devido a essa característica da pesquisa” (GEM 2010, p. 48). Considerando-se apenas o grupo de países *efficiency-driven* (composto por 22 países), o Brasil possui a sexta maior TEA nominal (15,3%).<sup>84</sup> Outro dado interessante diz respeito à taxa de descontinuidade de negócios apontada em 5,9%. Este indicador representa o percentual de entrevistados que encerraram alguma atividade empreendedora naquele ano. Segundo o referido estudo,

essa taxa não indica diretamente o encerramento de uma atividade empreendedora. Em 2009, mais da metade dos empreendimentos cujos empreendedores deixaram de participar da atividade continuam existindo. Nesse quesito, 2009 apresentou um comportamento diferente dos demais anos em que esse indicador foi avaliado, pois ocorreu proporcionalmente menos descontinuidade do empreendedor juntamente com seu negócio do que empreendedores encerrando participação em uma atividade empreendedora (GEM, 2010, p.49).

Interessa também os dados relativos à motivação para empreender. Nesse aspecto, os empreendedores por oportunidade e por necessidade registraram aumento em suas taxas em 2009, acompanhando o aumento da TEA. Ao analisar-se a razão entre as duas percebe-se ligeira redução (2:1, em 2008 e 1,6:1, em 2009). Esse estudo aponta que essa redução pode ter sido

influenciada pelo aumento da participação de empreendedores por necessidade entre os empreendedores de negócios novos, uma vez que entre os empreendedores de negócios nascentes verificou-se um pequeno aumento na participação de empreendedores por oportunidade. E interessante destacar que, se por um lado houve essa redução na razão oportunidade:necessidade entre os empreendedores em estagio

---

<sup>83</sup> Esta representa a proporção de pessoas (entre 18 e 64 anos), envolvidas em atividades empreendedoras através de negócios nascentes ou negócios novos, com menos de 42 meses de existência.

<sup>84</sup> Representou um incremento de 17,7% em relação as taxas de 13%, dos anos anteriores (2001 a 2008).

inicial, por outro, verifica-se um aumento quando isolados apenas os empreendedores de negócios nascentes: 2,6:1 em 2008 e 2,9:1 em 2009 (GEM, 2010, p. 53).

Outras análises são abordadas pelo GEM 2009, mas por falta de espaço, proseguir-se-á para as proposições apresentadas no estudo em questão, dividindo-as em: programas orientados para o desenvolvimento do empreendedorismo do Brasil; apoio financeiro; políticas governamentais; educação e capacitação para o empreendedorismo; e infra-estrutura de apoio técnico-gerencial para a atividade empreendedora (Quadro 28, no ANEXO).

Estranhamente, uma pesquisa deste porte é praticamente ignorada.<sup>85</sup> O plano amostral da pesquisa GEM 2009 levou em consideração um total de 2000 adultos (entre 18 e 64 anos).<sup>86</sup> Deste universo houve a seguinte distribuição regional de pessoas entrevistadas: Sul (300); Sudeste (850); Nordeste (570); Norte (140); e Centro-Oeste (140). Entretanto, dos 28,5% das pessoas entrevistadas na pesquisa GEM 2009 no Nordeste, faltam dados que permitam desmembrar esse percentual entre os nove estados nordestinos de forma a estabelecer a amostra referente ao Estado da Bahia.

Conforme os dados, quadros e tabelas prévios atestam, os benefícios advindos do processo de incubação de empresas não foram distribuídos de maneira harmônica pelo país. Ao identificar e compreender essa limitação, o SEBRAE-Nacional e a ANPROTEC conjuntamente desenvolveram, em 2009, um modelo de atuação para as incubadoras brasileiras, o Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE). Sua utilização e replicação pretendem

criar uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade da incubadora em gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadoras bem sucedidos. Com isso, cria-se uma base de referência para que as incubadoras de diferentes áreas e tamanhos possam utilizar elementos básicos para reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas (CERNE, 2009, p.2)

### 3.3. O MODELO CERNE – NOVO PARADIGMA DE GESTÃO DAS IES NACIONAIS

Dados indicam que o movimento de incubação de empresas brasileiro cresceu nos últimos dez anos a uma taxa média superior a 25% ao ano e que alguns de seus indicadores revelam o apoio direto das IEs a mais de 4.800 empresas (residentes e não residentes),

---

<sup>85</sup> Dos trabalhos a jusante deste, relacionados como referências, apenas alguns poucos fazem menção a esta pesquisa. Entre as dissertações de autores baianos, apenas Bittencourt (2008) faz algum uso das pesquisas GEM.

<sup>86</sup> Desde 2000, foram pesquisados 21.900 adultos, representando 2000 pesquisados por ano.

resultando em mais de 20 mil empregos diretos (CERNE, 2009). Entre as mais de 1.500 empresas graduadas, a oferta de novos postos de trabalho seria próximo aos 13.500 empregos, cujo faturamento excederia R\$1.6 bilhões anuais representando “[...] expressiva contribuição das incubadoras para o desenvolvimento das diferentes regiões do país” (CERNE, 2009, p.2).

Entretanto esse reflexo não se apresenta uniforme pelo território nacional. Pretendendo ampliar “quantitativa e qualitativamente os seus resultados, de forma a alcançar um percentual mais expressivo da população [...] é essencial que as incubadoras implantem processos que consigam dar conta da complexidade desta nova realidade” (CERNE, 2009, p.2). Esse novo modelo (CERNE) apóia-se em princípios básicos, estrutura e lógica de organizações particulares que necessitam ser interiorizados e seguidos por seus implementadores (Quadro 29).

Quadro 29 – Princípios básicos do Modelo CERNE

Princípios Básicos	Cenário Esperado
Foco no Empreendimento	Sistemas e processos implementados devem ter por objetivo o sucesso do empreendimento
Foco nos processos	Apenas em processo que transformem idéias (input) em empreendimento de sucesso (output)
Responsabilidade	Responder por suas ações e omissões em benefício da localidade
Ética	Agir em sintonia com os valores a sociedade em que se vive
Sustentabilidade	Buscar a sua continuidade (aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais)
Desenvolvimento humano	Promover a evolução pessoal e profissional dos membros das equipe, através da autogestão e do autocontrole
Gestão Transparente e Participativa	Dever haver cooperação interna e com as instituições parceiras

Fonte: CERNE (2009)

Por se tratar de uma tentativa recente de consolidação do movimento empreendedor nacional em convergência com a realidade instável das IEs brasileiras serão apresentados detalhes da sistemática e dos fundamentos conceituais do modelo CERNE, abrangendo três níveis que o estruturam: a Incubadora, o processo e o empreendimento (Figura 5).

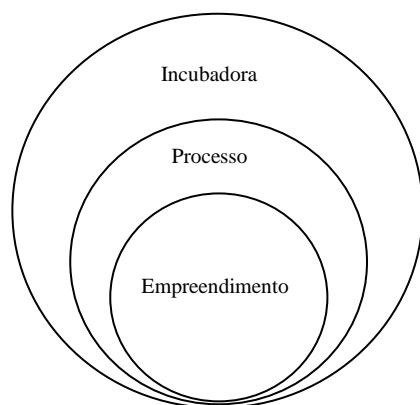


Figura 5 – Níveis de abrangência do Modelo CERNE  
 Fonte: CERNE, 2009, p.8

Cada nível de abrangência determina ações a serem implantados. O primeiro nível – empreendimentos – deve apresentar sistemas que possibilitem operar o empreendimento no seu dia-a-dia, permitindo que a empresa desenvolva seus produtos, possa ter acesso ao capital e ao mercado quando necessário, além de possibilitar a adequada gestão do negócio e o desenvolvimento pessoal dos envolvidos. O nível seguinte – processo – aponta para a necessidade de sistemas que gerenciem os processos de prospecção, de geração, de desenvolvimento e de graduação dos empreendimentos, permitindo a transformação das ideias em oportunidades de negócios. O último nível – incubadora – prevê a gestão da própria incubadora com o seu microcosmos, como se esta fosse um empreendimento (finanças, pessoal, *stakeholders*, etc.).

A estrutura lógica do modelo CERNE prevê diferentes graus de maturidade, cada um com seu respectivo eixo norteador (Quadro 30).

Quadro 30 – Modelo de maturidade da capacidade das IEs

Estágio	Eixo Norteador	Ações Esperadas	Consequência
CERNE 1	Empreendimento	Foco no desenvolvimento dos empreendimentos através de sistemas básicos (de qualificação, assessoria e seleção) e de gestão da incubadora que possua relação estrita com os empreendimentos, tais como: gestão financeira, de infraestrutura e de tecnologia.	Capacidade em prospectar e selecionar boas idéias e transformá-las em negócios inovadores, sistemática e repetidamente.
CERNE 2	Incubadora	Garantir a gestão efetiva da incubadora como uma organização, possibilitando a geração sistemática de empreendimentos inovadores	A IE passa a utilizar os sistemas para uma gestão focada em resultado.
CERNE 3	Rede de Parceiros	Consolidar rede de parceiros, reforçando a atuação da incubadora como um “nó” da rede de atores voltados ao desenvolvimento regional	Ampliar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos apoiados
CERNE	Melhoria	Maturidade e sistema de gestão de inovação	A incubadora passa a

4	Contínua (inovação)	consolidados (empreendimentos inovadores e autogestão organizacional). Participação ativa na rede voltada ao desenvolvimento regional.	gerar, sistematicamente, inovações em seus próprios processos.
---	---------------------	--	--

Fonte: CERNE (2009)

O modelo prevê que a busca pela maturidade plena conduza a incubadora a uma evolução incremental de etapas CERNE 1, 2, 3 e 4, através de “processos-chave” que priorizam determinadas ações em busca da ampliação da probabilidade de sucesso dos empreendimentos. Cada um dos “processos-chave” é composto por “práticas-chave” relacionadas ao desenvolvimento de produtos (Figura 6).

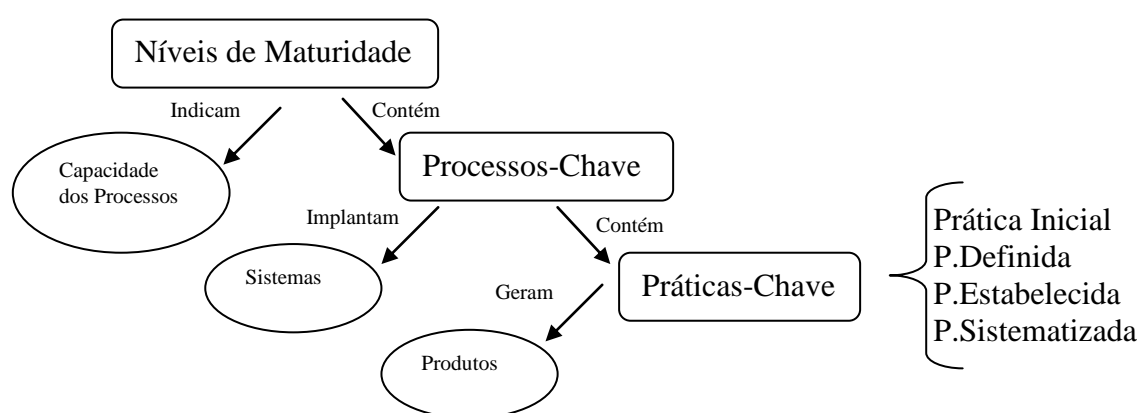


Figura 6 – Detalhamento dos Níveis de Maturidade (Modelo CERNE)

Fonte: Adaptado pelo autor de CERNE (2009, p.10 e 11)

Consciente de que cada incubadora pode vir a apresentar um ritmo particular de busca pela “melhoria contínua”, o modelo reconhece a existência de diferentes estágios de evolução (Figura 7) e a necessidade de adequá-los aos níveis de maturidade impostos, configurando-se como um processo simultâneo de evolução da maturidade (Figura 9).



Figura 7 – Estágios de evolução das Práticas-Chave (Mod. CERNE)

Fonte: CERNE, 2009, p.10

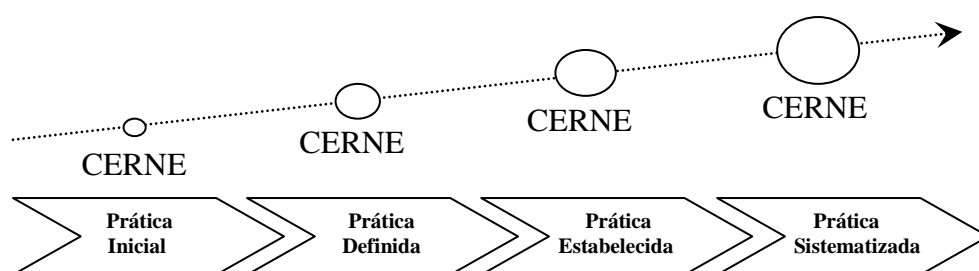


Figura 8 – Processos simultâneos de evolução da maturidade  
 Fonte: CERNE, 2009, p.10

Explica-se que a fusão do estágio (maturidade) das práticas-chave de uma incubadora com o seu respectivo nível de maturidade (CERNE X, onde  $1 \leq X \leq 4$ ) resulta em um sistema de duplo grau de maturidade. Isso significa que

duas incubadoras podem estar no mesmo nível de maturidade (CERNE 1, por exemplo), mas com práticas relacionadas a qualificação em estágios diferentes. Uma das incubadoras pode oferecer um conjunto de cursos para os incubados, enquanto a outra possui um sistema de qualificação implantado, com indicadores para o aprimoramento da prática (CERNE, 2009, p.11).

Por se tratar de um processo muito recente faz-se necessário algum detalhamento dos níveis de maturidade e dos respectivos processos-chave e práticas-chave associadas (Quadro 32).<sup>87</sup>

Quadro 32 – O Modelo CERNE e seus Níveis de Maturidade (NM)

NM	Processos-chave (Sistemas)	Práticas-chave (Sistemas)
CERNE 1	a.Sensibilização e prospecção b.Seleção c.Planejamento d.Qualificação e.Assessoria e Consultoria (A&C) f.Acompanhamento, Orientação e Avaliação g.Apoio à graduação e projetos futuros h.Gerenciamento Básico	a. Sensibilização; Prospecção; Qualificação b. Plano de Negocio; Avaliação; Contratação c. Planos (de Vida; Tecnológico; de Capital; de Mercado; de Gestão) d. Qualificação (pessoal; tecnológica; financeira; de mercado; de gestão) e. A&C (ao empreendedor; tecnológica; financeira; de mercado; de gestão) f. Monitoramento (do empreendedor; da tecnologia; financeiro; do mercado; da gestão) g. Maturidade (do empreendedor; da tecnologia; financeiro; comercial; da gestão) h. Modelo Institucional; Gestão financeira e sustentabilidade; Infraestrutura física e tecnológica; apoio a gestão; comunicação e marketing

<sup>87</sup> Para uma completa explicação de cada um dos processos-chave e práticas-chave do Modelo CERNE recomenda-se a leitura de CERNE (2009).

CERNE 2	a. Avaliação e certificação b. Geração de Idéias c. Gestão Estratégica d. Serviços a empreendimentos	a. Premiação (empreendedor; tecnologia; alavancagem; mercado; gestão) b. Parcerias para inovar; concursos de idéias c. Planejamento Estratégico; Gestão de instrumentos jurídicos d. Serviços a potenciais empreendedores e às empresas graduadas
CERNE 3	a. Apoio ampliado aos empreendimentos b. Monitoramento do desempenho da incubadora c. Participação no desenvolvimento regional sustentável	a. Rede de especialistas; rede de inteligência; incubação à distancia b. Avaliação da incubadora; sistema de gestão ambiental; sistema de responsabilidade social; sistema da qualidade c. Interação com o entorno; participação na definição de políticas públicas; indicadores de desenvolvimento regional
CERNE 4	a. Melhoria Contínua	a. Segurança da informação; gestão do conhecimento; gestão de mudanças no processo; mapeamento de oferta e demanda

Fonte: CERNE (2009)

Inquestionavelmente, trata-se de um *milestone* para a consolidação das IEs brasileiras. Tal sistemática poderá possibilitar – se efetivamente incorporada às políticas internas das incubadoras e dos órgãos de fomento às mesmas – um melhor controle das ações e dos recursos disponibilizados a esses mecanismos de apoio a inovação. Mas como esses novos ditames podem influenciar a realidade baiana de estímulo às incubadoras de empresas?

#### 4. O MOVIMENTO DE INOVAÇÃO NO ESTADO DA BAHIA

A população da Bahia, segundo o censo 2010 do IBGE é de 14.021.432 pessoas, o que representa acréscimo de 7,28%, em relação a 2000 (13.070.250 pessoas). Assim, a Bahia consigna a segunda menor taxa de crescimento, atrás apenas do Rio Grande do Sul (4,98%).<sup>88</sup>

De acordo com a Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI), órgão da Secretaria do Planejamento, o Produto Interno Bruto (PIB) da Bahia teve um crescimento real de 4,5%, em 2007, atingindo R\$ 109,7 bilhões, ou seja, quase 4,3% do PIB nacional (SEI, 2007).<sup>89</sup> Em 2007, pelo 5º ano consecutivo, a economia baiana apresentou uma expansão real de 4,5% no seu PIB, refletindo um bom desempenho em setores que empregam grande quantidade de trabalhadores, tais como, a construção civil e o comércio, que expandiram em 6% e 11%, respectivamente.<sup>90</sup> Merecem destaque os resultados da agricultura e o setor de extração mineral, ambos com expansão próxima a 6,1%. Entretanto, o setor de serviço foi o principal responsável pela expansão do PIB baiano em 2007, haja vista que a taxa de crescimento do comércio baiano foi de 11% neste ano, representando uma expansão real de quase 5%, em relação ao período 2005-2006. As cadeias produtivas mais importantes para o Estado são apresentadas abaixo no Quadro 33 embora existam outros pólos de investimento no Estado (Quadro 34).

Quadro 33 – Principais Cadeias Produtivas do Estado da Bahia<sup>91</sup>

Setor	Descrição
Química	os produtos mais significativos são os derivados petroquímicos, produzidos no Pólo Petroquímico de Camaçari, localizado a 40Km de Salvador
Metal-mecânica	empresas de grande porte como Alcan, Alcoa e Gerdau, mantém fábricas localizadas na região metropolitana de Salvador. A vinda da Ford para a Bahia é outro ponto importante que fez com que várias empresas acompanhassem a montadora, resultando em efeitos positivos na economia local, refletidos em setores como o imobiliário, comércio, logístico, que vivenciou intenso processo de reestruturação nos últimos anos, entre outros
Construção	as atividades de construção no Estado estão mais concentradas na região metropolitana de Salvador e sofreram um acréscimo de participação percentual no PIB significativo.
Turística	a área de turismo do Estado, apesar de ainda participar com pequena influência no PIB Baiano, está vivenciando um processo de novos investimentos, com a inauguração do diversos resorts nos últimos anos (Complexo Costa do Sauípe, Iberostar, entre outros).

Fonte: BAHIA (2004)

<sup>88</sup> Em termos regionais as maiores taxas pertencem ao Maranhão (16,25%) e Sergipe (15,89%), que, embora relativamente altas, são bem menores que a do Amapá (40,18%), mantendo a Bahia como o quarto maior estado, em termos de população absoluta, aliás, a mesma colocação de sua capital Salvador, frente aos seus pares, com 2.676.606 habitantes (crescimento de 9,56% do Censo 2000, cuja população era de 2.443.107 pessoas).

<sup>89</sup> Surpreendeu, negativamente, o fato do site da SEI não apresentar estudos envolvendo os últimos três anos.

<sup>90</sup> Conforme a equipe de Contas Regionais da SEI.

<sup>91</sup> Não foram identificados dados mais atuais nos meios pesquisados (sites da SECTI; SECOM; SEPLAN; SICM)



Quadro 34 – Outros Pólos de investimento baianos

Denominação	Localização
Pólo de Informática	Ilhéus (400 km de Salvador)
Pólo de Brinquedos	Lauro de Freitas (RMS)
Pólo Calçadista	Jequié e Itapetinga (300 km de Salvador)
Região Cacaueira	Itabuna (400 km de Salvador)
Região Cafeeira	Vitória da Conquista (600 km de Salvador)
Região da Soja	Barreiras (1.000 km de Salvador)

Fonte: BAHIA (2004)

Assim, pode-se constatar uma importante representatividade do Estado da Bahia no cenário nacional, quanto aos indicadores econômicos e populacionais. Inversamente, os resultados apresentados pelo movimento do empreendedorismo e dos *habitats* de inovação apontam para a fragilidade do Sistema de Inovação Baiano.

#### 4.1. O SISTEMA LOCAL DE INOVAÇÃO

Lastres e outros (1998) chamam a atenção para o caráter localizado dos processos de aprendizado e conseqüentemente à dimensão local da região, propondo o conceito de sistema local ou regional de inovação, que permite o estudo do processo inovativo em seus diferentes níveis. Apesar da importância do estudo regional, Edquist (1997) acredita que os sistemas nacionais de inovação alcançam uma maior importância do que os sistemas regionais no momento em que captam o poder do Estado e, conseqüentemente, suas políticas. Edquist (1997) salienta que, fora da dimensão espacial, podem ser também destacados os sistemas setoriais de inovação, como parte de um sistema regional ou nacional de inovação.

Por constituírem-se a base produtiva de regiões menos desenvolvidas, as MPMEs apresentam sua competitividade intrinsecamente conectada à sua eficiência interna e a qualidade da sua interação com o ambiente externo, ou seja, encontram-se dependentes dos sistemas que promovem a inovação na região devido às suas limitações em investimentos incorporando inovações tecnológicas, refletindo em um cenário de considerável defasagem em relação às novas demandas do mercado global.<sup>92</sup>

Assim, de acordo com Landabaso (2000), a inovação está mais acessível às pequenas e médias empresas (MPEs) quando elas estão inseridas em um rico e dinâmico

<sup>92</sup> Essa interação com o ambiente externo ocorre através da força de trabalho, da cooperação entre firmas, com o setor público e pela transferência tecnológica com centros de pesquisa e universidades.

sistema regional de inovação, o que – de acordo com o referido autor – não ocorre nas regiões em desenvolvimento, como o Brasil. Para esse autor, as mais relevantes parcerias de uma MPE – relacionadas com atividades de fomento à inovação – são estabelecidas com seus clientes, fornecedores, concorrentes e organizações de apoio, nesta ordem de importância, ou seja, torna-se evidente a premência da construção de rede envolvendo esses atores. Complementando essa visão, Villavicencio (1994) entende que o processo de organização em rede viabiliza o meio propício à sedimentação das habilidades técnicas das empresas, alçando-as ao status de desenvolvedoras de alta tecnologia, capazes de competir e cooperar com empresas de maior porte. Nessa perspectiva, a inovação romperia os muros das grandes empresas ampliando a competitividade no mercado.

#### 4.2. O MOVIMENTO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS, NO ESTADO DA BAHIA

Em relação ao cenário baiano foi possível identificar cinco momentos distintos do movimento de incubação empresarial local: o primeiro (1991-1993) representa a gênese das IEs na Bahia, demonstrando sua importância pelo pioneirismo das iniciativas ligadas a organismos dos poderes federal, estadual e municipal. No segundo momento (1994-1999) surgiram diversos projetos de incubação de empresas, embora poucos tenham perdurado ao período subsequente: 1999-2003. Este se apresentou marcado pela quase ausência de ações de fomento ao empreendedorismo e às IEs locais, catapultando o encerramento de diversos destes projetos e prejudicando o processo de consolidação dos *habitats* baianos de inovações iniciado nos períodos prévios. O quarto período (2004-2008) encontra-se delimitado pela publicação dos marcos regulatório de incentivo à inovação – federal, em 2004 e estadual, em 2008 – gerando forte estímulo à pesquisa aplicada e a reestruturação de algumas incubadoras, em franco declínio, além do surgimento de pré-incubadoras e de novas incubadoras, ligadas a algumas instituições de ensino superior. Nesse período estruturou-se a Rede Baiana de Incubadoras (RBI). Contudo essas ações não demonstraram a pujança necessária para sedimentar o movimento de incubação na Bahia, nem possibilitou o desenvolvimento de centros de inovação, como desejados por seus *stakeholders*.

Por fim, o período atual (2009-2010) apresenta-se fundamental às pretensões futuras do movimento de incentivo à inovação local. Nele foram realizados aportes de considerável montante de recursos financeiros injetados em IEs baianas – pela FAPESB e FINEP –; instituiu-se o Modelo CERNE – parceria SEBRAE-ANPROTEC – voltado à

maturação das incubadoras de empresas; e pela proximidade da inauguração prometida de parte da infra-estrutura do Parque Tecnológico do Estado da Bahia, após anos de anúncios vãos.<sup>93</sup>

Além dos fatos supracitados, outros eventos da dinâmica de inovação baiana são relacionados abaixo com o fulcro de possibilitar uma perspectiva *lato-sensu* da descontinuidade político-institucional local (Quadro 35).

Quadro 35 - Breve histórico da dinâmica de inovação na Bahia

1948	Formada a Federação de Indústrias do Estado da Bahia (FIEB)
1963	Inaugurada a Universidade Católica do Salvador (UCSAL)
1969	Criada a Secretaria de Ciência e Tecnologia da Bahia, vinculada a FDC
	Extinto o Instituto de Tecnologia da Bahia
1971	Inicia-se a implantação do Pólo Petroquímico de Camaçari (PPC )
1975	Criada a Subsecretaria de Ciência e Tecnologia, na Seplantec
1979	Extintos o Conselho Estadual de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
1980	Criada a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB)
	Instituído o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia
1985	1º Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PDCT) da Bahia
	Desvinculação de C&T da Seplantec
1989	A Secretaria da Administração assume as atribuições de “Modernização” de Ciência e Tecnologia e a Fundação de Amparo à Pesquisa
1991	Criada a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)
	O Ceped vincula-se à Seplantec
	Criada na estrutura da Seplantec, o Centro de Apoio ao Desenvolvimento
	Criado o Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia.
	A Secretaria de Educação e Cultura passa a gerir as Universidades Estaduais
1992	Criação da INCUBATEC, primeira incubadora baiana
	O Museu de Ciência e Tecnologia é criado
1993	Criada a Universidade Salvador (UNIFACS)
	A INCUBATEC entra em operação (primeiro edital de seleção de empresas)
	Criado o COFIN
1994	Criado o PROINC
1999	Extinto o CEPED, com transferência dos seus ativos para a UNEB
2001	Criada a FAPESB.
2003	Retirada da Seplantec as funções de C&T, que volta apenas de Planejamento
	Criada a Secretaria Extraordinária de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI) que passa a gerir a Fapesb e o Conselho Estadual de C&T.
2004	Criado o Conselho de Ciência e Tecnologia (CONCITEC).
	A SECTI é institucionalizada como secretaria permanente.
	Criado o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica (INOVATEC)
	A FAPESB lança edital de apoio à incubação
2008	Publicada a Lei Estadual de Inovação (Lei nº 17.346/2008, em 25-11-2008)
2009	A INOVAPOLI passa a ser a incubadora-âncora, na Bahia (FINEP)
	A FAPESB lança edital para reestruturação das incubadoras

Fonte: Elaboração própria

<sup>93</sup> O Parque Tecnológico baiano – originalmente denominado como BahiaTec e mais recentemente como Tecnovia – tinha previsão para inauguração em 2007 (OLIVEIRA, 2006), e encontrava-se “em implantação” desde agosto de 2008 segundo relatório da ANPROTEC (2008). Tendo frustrado seus *stakeholders* quanto a sua inauguração e entrada em operação efetiva, prevista agora para 2010. De fato, sob uma perspectiva concreta otimista, sua efetivação – o Tecnocentro do referido Parque – possivelmente ocorrerá no ocaso de 2011 ou início de 2012.

#### 4.2.1. A Gênese (1991-1993)

Confirmando informações relatadas por alguns autores (CHIAPETTI, 1998; CARVALHO, 2005), Salomão (2010) reitera que o movimento de criação da primeira incubadora baiana foi iniciado, em 1991, pelo IEL e FIEB, no seu "intramuros".<sup>94</sup> Paralelo a esse esforço, no CEPED, seu presidente, Sr. Fausto Azevedo, solicitou a Salomão que este procurasse informações a respeito das IEs, haja vista que no sudeste e sul do país havia registros de projetos dessa natureza (SALOMÃO, 2010, informação verbal). Ao saber das ações do IEL, a ação tornou-se conjunta (CEPED e IEL) e procurou agregar novos interessados (*stakeholders* iminentes).

Após diversos encontros, Salomão (2010, inserção nossa) recorda que "a ideia de abrir uma incubadora no CEPED acabou ocorrendo isoladamente [pelo CEPED], pois o retorno das conversas com esses outros órgãos não evoluiu como esperado [...] e *a posteriori* buscamos estabelecer algumas parceiras". Assim, o então secretário do planejamento (Sr. Waldeck Ornelas) aprovou a ideia, dando o necessário respaldo político-financeiro para a empreitada, cujo custo de criação fora diminuto, haja vista que o CEPED possuía quase toda a infraestrutura necessária (SALOMÃO, 2010, informação verbal). Nacionalmente, o paradigma era a Incubadora de Empresas Tecnológicas (IET), atual CELTA, ligada a fundação CERTI.

Segundo Salomão (2010, informação verbal, inserções nossas)

eles [IET] ocupavam um espaço da prefeitura municipal, em cima de um supermercado. Foi lá que fiz um curso de formação de gestor de incubadora, com a participação de diversas universidades interessadas em criar sua incubadora. Éramos cerca de 30 pessoas. Foram dez dias de curso [...] uma parceria da Fundação CERTI com o projeto COLUMBUS [que envolve vários países europeus], sob a coordenação de uma universidade da Holanda.<sup>95</sup>

Outra importante contribuição para o movimento baiano de inovação adveio da UnB e de outras incubadoras que começavam a operar. Mas Salomão (2010, informação verbal) atesta que "ninguém sabia muito como fazer as coisas. A verdade é que chegava num determinado momento o pessoal dizia 'olha, a gente está fazendo assim, mas não sabemos se essa é a melhor forma'".

---

<sup>94</sup> O Instituto Euvaldo Lodi (IEL) é um organismo vinculado a Federação das Indústrias da Bahia (FIEB)

<sup>95</sup> O Projeto Colombo configura-se como uma associação que congrega 72 universidades euro-latinoamericanas. Foi fundado em 1987 e tem escritórios em Paris e em Genebra. Seu objetivo é promover o desenvolvimento institucional e a cooperação multilateral. O atual presidente da junta diretiva da associação é o Prof. Dr. Rodolfo Pinto da Luz, da UFSC/Brasil.

Como consequência dessas ações o movimento baiano rompeu a inércia. Para isso, o apoio do poder público estadual foi preponderante, pois não havia ainda legislação que regulamentasse e fomentasse as ações de inovação no estado, nem no país.<sup>96</sup> Assim, o uso de espaços públicos para fins privados – como no caso do CEPED, entidade ligada ao poder público baiano – gerava polêmica em algumas localidades, tal como o caso da constituição da incubadora de empresas da Universidade de Brasília (UnB), quando professores e alunos insurgiram-se por acreditar que sendo um espaço público, “empresas privadas não deveriam ter regalias ou desfrutar de benefícios em uma área pública” (SALOMÃO, 2010, informação verbal).<sup>97</sup> Sendo assim, para evitar manifestações locais, o então governador (Antônio Carlos Magalhães), a pedido do Secretário Ornelas, criou decreto erigindo o Programa Baiano de Incubação de Empresas de Base Tecnológica (EMTEC) que recebeu injeção de recursos do SEBRAE e de outros interessados.<sup>98</sup> O EMTEC consignava o CEPED como gestor e executor do programa, cuja primeira meta configurou-se na implantação de uma incubadora de empresa de base tecnológica.<sup>99</sup> Desta forma, a infraestrutura desta seria financiada por parceiros e as despesas de moveis, salários e outros serviços (limpeza, segurança etc.) caberiam ao próprio CEPED. Em novembro de 1992, a INCUBATEC foi criada – sob a gestão do Sr. Salomão – entrando em operação no ano seguinte pela publicação do primeiro edital de seleção de empresas a serem nela incubadas.<sup>100</sup>

#### 4.2.2. O “boom” das IEs, na Bahia (1994-1999)

Após o sucesso na criação da INCUBATEC estabeleceu-se um convênio de cooperação técnica entre doze instituições (ABAETEC, CADCT, CEPED, DESENBANCO, FIEB, IEL, PMS, SEBRAE-BA, SEPLANTEC, SICM, SUDIC e UFBA) interessadas em apoiar o movimento de criação de outras incubadoras, dando origem, em 1994, ao Programa de Incubadoras de Empresas do Estado da Bahia (PROINC) com o objetivo de “incentivar e

---

<sup>96</sup> Essa lei seria promulgada apenas em 2004, sendo um dos marcos de ressurgimento do movimento de incubadoras NBA Bahia, fato esse a ser abordado em capítulo posterior.

<sup>97</sup> Essas ações contrárias à cessão de espaços da UnB a empresas privadas deram origem a um processo judicial.

<sup>98</sup> Por decreto, em novembro de 1992. O EMTEC foi criado apenas para viabilizar a INCUBATEC não repercutindo com nenhuma outra ação.

<sup>99</sup> A estratégia de criar um programa oficial e colocar o CEPED como gestor do mesmo teve como propósito garantir um respaldo normativo, em caso de alguma manifestação contrária a abertura de empresas privadas, com fins lucrativos, em um espaço público dedicado a P&D.

<sup>100</sup> Salomão era então Coordenador da área de tecnologia dos materiais e a estrutura do CEPED era constituída por uma Presidência, Diretoria e duas Gerências Técnicas (de pesquisa e de serviços).

propiciar as condições necessárias para o incremento da economia baiana, tendo como foco a criação de empresas de base tecnológica” (NETO E LIBERATO, 1999, p.15).<sup>101</sup> As articulações desse programa partiam do Conselho de Fomento às Incubadoras do Estado da Bahia (COFIN), entidade composta por: Conselho Consultivo (responsável pelas deliberações político-estratégicas); comitê executivo (executava as ações estratégico-operacionais); e coordenação-secretaria executiva (com sede no IEL, cuja equipe era formada por um coordenador, um técnico e uma secretária). Essa secretaria passou a ser o órgão responsável pela aplicação, desenvolvimento e implementação das operações definidas pelo COFIN para o PROINC. Nesse contexto, o COFIN desenvolvia políticas voltadas ao interesse do movimento, sendo responsável pela criação de parcerias que viabilizassem as ações do PROINC.<sup>102</sup> Este programa contou com o relevante apoio da ANPROTEC, FINEP, SEBRAE-NA e PETROBRAS.<sup>103</sup> Seu objetivo era fomentar a criação de outras incubadoras e desenvolver a estrutura do estado para possibilitar esse movimento.<sup>104</sup>

Além disso, o Programa foi escolhido como Núcleo Referência em Redes de Incubadoras da ANPROTEC, além de ter sido uma das três instituições habilitadas no Nordeste – juntamente com o Banco do Nordeste (BNB) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) – para operar o Programa Nordeste Empreendedor, tendo sido referenciada pela ANPROTEC como a primeira “rede de incubadoras do Brasil” (LOCUS, 2001, p.31). De acordo com Salomão (2010, informação verbal) a ação do programa realmente assemelhava-se a de uma “rede”, com sutil diferença:

a rede é constituída legalmente como uma associação, com estatuto próprio e seus dirigentes são eleitos entre os associados, permanecendo por um período de até dois anos, enquanto no PROINC os seus dirigentes era fixos, inclusive contava com alguns Secretários de estado. Mas estes nunca iam às reuniões, mandavam representantes, dificultando assim a consolidação do programa, por falta de compromisso político. Além disso, a única incubadora que participava mais ativamente das reuniões era a Incubatec, creio que por esta ter sido convidada desde o início do programa.

---

<sup>101</sup> A criação do PROINC foi resultada da articulação de instituições do governo, do setor produtivo e de C&T.

<sup>102</sup> Eram ações dos parceiros do PROINC: SEBRAE/UFBA (Consultoria); Sudene (Treinamento); SEBRAE (Marketing e propaganda); Programa Bahia Design (Design); SUDIC (Implantação definitiva em área industrial); Promoexport (Cadastro e suporte em rede de exportação); SEBRAE nacional (Espaço pré-definidos em feiras nacionais e internacionais); Governo estadual (Incentivo em ICMS); Governo municipal (Incentivo ISS); FIEB (Filiação e representação industrial); Desenbanco/Proinc (Financiamento às incubadoras e empresas incubadas). (FIEB/IEL, 1998, p.14).

<sup>103</sup> Normalmente, o programa de apoio estadual precede a incubadora. Na Bahia ocorreu o oposto, primeiro surgiu a incubadora. Tal ocorreu em virtude da inércia apresentada pelos parceiros interessados (SALOMÃO, 2010).

<sup>104</sup> No começo havia reunião a cada 30 dias, depois esse intervalo espaçou mais.

Desde sua criação, o PROINC tinha importantes diretrizes, tais como: desenvolver mecanismos de estímulo ao Empreendedorismo, incubação e graduação de empresas; acompanhar, apoiar as incubadoras e empreendedores; e estabelecer ações estruturantes para implantação de incubadoras em áreas estratégicas do estado (PROINC, 1997). Suas principais ações englobavam: palestras, seminários, workshops; apoio a Fundo de Investimentos; apoio a programa de políticas para o setor; programa de comunicação; cursos para gerentes de Incubadoras; cursos para empreendedores; cursos para consultores; atendimento a empresas; metodologias de pré-incubação. Durante 1995-2001, o programa reivindicou ter ajudado a conceber (ou apoiado no planejamento ou implantação) dezessete incubadoras no Estado, das quais sete teriam entrado em operação (três tecnológicas e quatro agroindustriais), enquanto três encontrar-se-iam em processo de implantação e outras oito, em fase de planejamento.<sup>105</sup>

Além de difundir a cultura empreendedora e o conceito sobre incubação de empreendimentos em instituições de ensino e pesquisa, o PROINC pleiteia ter contribuído para a criação de 166 empresas dos mais variados setores.<sup>106</sup> Esses números apresentam uma grande discrepância em relação aos dados levantados por pesquisas anteriores e por este presente estudo (Tabela x). Entretanto, a perda de interesse de diversos parceiros, ao longo dos anos, levou o PROINC a reduzir drasticamente suas ações de incentivo, levando a sua “morte” em 2001.

Santos (2007) afirma que, no período 1994-1998, foram tomadas ações voltadas ao desenvolvimento de novas incubadoras de empresas, destacando-se: a realização do VII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas (1997); cursos em seminários nacionais da ANPROTEC direcionados ao planejamento, implantação e gestão de incubadoras (básico e avançado, a depender do público-alvo); confecção de diagnósticos e planos estratégicos das incubadoras com necessidade de reformulação; workshops sobre capital de risco, na Bahia; a coordenação estadual do programa nordeste empreendedor; implantação da uma rede de *Angels*, a BahiaAngels, formada por interessados em investir nas empresas incubadas.

---

<sup>105</sup> Embora não exista registro formal de quais foram essas experiências conduzidas pelo PROINC, esses números demonstram coerência com os dados apresentados pela ANPROTEC, em suas pesquisas Panorama. Nas pesquisas realizadas, pelo autor desta dissertação, não foram encontrados nenhum registro formal ou através de depoimentos de que alguma incubadora agroindustrial tivesse entrado, efetivamente, em operação e abrigado empresas incubadas nelas.

<sup>106</sup> Não foram encontrados elementos concretos que validassem esses números em nenhuma das fontes consultadas

#### 4.2.3. O período sombrio (2000-2003)

Santos (2007) entende que durante o período 1998-2003 houve forte retração no movimento de incubação baiano

por causa da reestruturação administrativa do estado, transição do estado burocrata interventor para o estado gerencial regulador, alguns parceiros do COFIN foram extintos, a exemplo da Sudene e do Desenbanco [...] Algumas secretarias de Governo foram incorporadas a outras e novas secretarias foram criadas como a Secretaria de Ciência e Tecnologia (SECTI) para atender à nova estrutura do Estado. Nesse mesmo período o COFIN e o PROINC estavam desarticulados por falta de políticas claras do Governo baiano junto às empresas nascentes.

Salomão (2010, informação verbal) reforça esse cenário sombrio, ao afirmar que a COMCITEC (órgão anterior a FAPESB) não dera apoio algum às ações de incentivo às IEs e que – mesmo com o aporte financeiro de alguns parceiros interessados em manter o PROINC dentro do IEL – o programa começou a perder o fôlego, após um ano de vida apenas. O seu encerramento é atribuído a dificuldades em conseguir recursos para o IEL continuar a ser a Secretaria Executiva do programa. Nesse sentido, Salomão (2010, informação verbal) relembra que

o superintendente do IEL, na época, era o Rafael Lucchesi. Ele me disse que não tava interessando mais em ser a Secretaria Executiva do programa e que outro órgão deveria assumi-la. Teve uma reunião, mas os outros envolvidos não demonstraram interesse e, praticamente, ali foi encerrado o programa [...] Algumas incubadoras continuaram, mas não contavam mais com aportes financeiros do programa.

#### 4.2.4. Os marcos legais (2004-2008)

Depois da descontinuidade do PROINC, apenas após a criação da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), em 2001, voltou-se a apoiar às incubadoras de empresas na Bahia através de editais cuja repercussão ocorreu apenas em 2004.<sup>107</sup> No final deste ano, o governo federal promulga da Lei de Inovação federal criando parâmetros básicos relacionados ao fomento e a infraestrutura da inovação nacional cuja regulamentação efetivou-se de maneira tímida no ano seguinte. Entretanto, somente no ocaso de 2008 a legislação baiana

---

<sup>107</sup> Embora criada em 2001, os primeiros anos da FAPESB foram de organização interna. Seu primeiro instrumento de apoio às incubadoras ocorreu apenas no final de 2003, com repercussão apenas no ano seguinte.



equivalente foi publicada. Apenas na segunda metade de 2011 foram iniciadas articulações com a sociedade para a regulamentação do referida lei estadual.

Esse binômio permitiu a realização de diversas ações estruturadas voltadas ao desenvolvimento de C&T que passou a receber mais recursos (pessoal e financeiro). Entretanto, mesmo assim, ainda não existe na Bahia um número significativo de *habitats* de inovação, dificultando assim a sedimentação de um ambiente inovador estadual.

Conforme constatado por diversos autores (CARVALHO, 2005; OLIVEIRA, 2007; SANTOS, 2007; e BITTENCOURT, 2008) muitas iniciativas de IEs e de pré-incubadoras não obtiveram o êxito desejado, representando o desperdício de recursos financeiros e de pessoal, sempre escassos, por não terem sido bem concebidos, implementados e/ou geridos. Atualmente, apenas quatro incubadoras podem ser consideradas “ativas”, em todo o Estado da Bahia.<sup>108</sup> Três delas encontram-se situadas em Salvador e, a pioneira, em Camaçari, RMS e estas não demonstram fôlego, haja vista que seus resultados ainda não são percebidos pela sociedade local, pondo-as na berlinda, por boa parte da academia e do setor produtivo local.<sup>109</sup>

#### 4.3. AS INCUBADORAS DE EMPRESAS BAIANAS, SOB OLHARES DISTINTOS E COMPLEMENTARES.

A decisão de referenciar as seis dissertações “baianas”, a montante, cumpre dois importantes papéis (Quadro 36). O primeiro é o de registrar, sinteticamente, os esforços empreendidos pelos pesquisadores anteriores que possibilitaram dirimir diversas dúvidas sobre as ações do passado e, por conseguinte, gerar outras questões a respeito das experiências baianas de incubação de empresas. O segundo propósito, metodologicamente relevante, configurou-se na utilização das mesmas como fio condutor deste presente estudo, permitindo a construção do modelo de análise utilizado durante o levantamento empírico.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> A incubadora INETI aparenta manter alguma atividade, entretanto, de acordo com relatos verbais essa atuação é inconsistente. Devido a impossibilidade de coletar informações básicas sobre esta, mesmo após insistentes emails e ligações telefônicas com prepostos da mesma (Srs. Jauberth Oliveira e Felipe Gavazza) e em face da dificuldade de deslocamento até Ilhéus, para uma possível averiguação “in-loco”, esta foi considerada como não-operacional e inativa. A não participação desta nos mais recentes editais de apoio às incubadoras (FAPESB e FINEP) validam esse entendimento.

<sup>109</sup> Embora ainda apresente a existência de incubados em suas instalações, não foi considerado como ativa a INETI (em Ilhéus), em virtude da falta de retorno a uma série de solicitações de informações endereçada aos seus prepostos e de relatos de seus pares a respeito da situação de ostracismo em que a mesma se encontra, sem efetiva participação em editais (estadual ou nacional) de fomento às incubadoras e incubadas.

<sup>110</sup> Inicialmente apenas dois textos foram detectados (CHIAPETTI, 1998 E CARVALHO, 2005). Depois foram agregados os trabalhos de Oliveira (2006), Vera Filho (1999) e, apenas, quando da etapa de coleta dos dados de

Quadro 36 – Dissertações identificadas abordando a temática do movimento de incubação na Bahia.

Autor	Foco	Período	Mestrado em	Instituição (local)
Chiapetti (1998)	Incubatec	1993-1997	Agronomia	UFBA – Cruz das Almas (BA)
Vera Filho (1999)	Incubatec (coesão espacial)	1993-1998	Geografia	UFBA – Salvador
Carvalho (2005)	Competitividade das graduadas	1993-2003	Administração	UFBA – Salvador
Oliveira (2006)	Sistema Local de Inovação	1996-2006	Análise Regional	UNIFACS – Salvador
Santos (2007)	Análise Histórica; Incubatec	1991-2006	Cultura, Memória e Desenv. Regional	UNEB–Santo Antonio de Jesus (BA)
Bittencourt (2008)	Incubadoras RMS X CELTA; RBI; APLs;	1993-2006	Engenharia de Produção	UFSC – Florianópolis (SC)

Fonte: Elaboração própria

A análise dos trabalhos acima se encontra a seguir, de forma sucinta. Procurou-se refletir sobre seus conteúdos e reflexos a jusante. Constituiu-se como desafio, ao fim dessa etapa, erigir um construto que simplificasse a fase empírica da presente dissertação, baseando esta em entrevistas semi-estruturadas com *stakeholders* do movimento baiano de incubação. Por questões didáticas será seguida a ordem cronológica na apresentação individual dos mesmos e ao fim será apresentada uma conclusão global.

#### 4.3.1. O Potencial desenvolvedor da pioneira INCUBATEC

O maior mérito do trabalho de Chiapetti (1998) é o seu pioneirismo. O interesse do autor recaí na tentativa de compreender o potencial e as limitações da INCUBATEC para poder determinar o seu reflexo para o dinamismo tecnológico e desenvolvimento econômico locais. Essa decisão sugere o grau de expectativa que esse instrumento de apoio ao movimento empreendedor de inovação tecnológica suscitava e o justificado interesse em verificar se após cinco anos de existência suas promessas haviam sido satisfeitas. Para tanto, o autor apresenta quatro questões (Quadro 37).

---

campo, surgiram os trabalhos de Santos (2007) e Bittencourt (2008). Por questões didáticas e metodológicas os estudos são apresentados cronologicamente.

Quadro 37 – Questões de Pesquisa apresentadas por CHIAPETTI (1998)

- |   |
|---|
| 1. Qual o grau de desenvolvimento político-institucional em que se encontra a INCUBATEC?                    |
| 2. Quais as características institucionais apresentadas?  |
| 3. Qual tem sido a efetiva contribuição para a potencialização do desenvolvimento econômico local/regional? |
| 4. Quais as potencialidades e limitações apresentadas?  |
- Fonte: Elaboração própria, baseada em Chiapetti (1998).

Como as duas primeiras questões apresentam-se na perspectiva de objetivos específicos (Definir qual o grau de desenvolvimento político-institucional em que a INCUBATEC se encontra; e apresentar as características institucionais da INCUBATEC, por exemplo) e a quarta insinua-se como previamente inserida na terceira questão, sendo esta última entendida como a questão “central”.

Embora o autor não apresente explicitamente seus pressupostos (ou hipóteses), pode-se inferir ao menos um deles: “A realidade e as condições político-institucionais em torno das incubadoras são problemáticas e a inexistência de um conjunto de normas para alavancar o processo de incubadoras interfere no êxito das iniciativas” (CHIAPETTI, 1998, p.3). Na pesquisa de campo o autor amplia seu foco para as empresas incubadas, analisando-as quanto aos reflexos das ações empreendidas pela INCUBATEC nas mesmas.

Nas suas conclusões, aqui concatenadas, o autor apresenta a INCUBATEC como detentora de estrutura física e de quadro de pessoal “excelentes”, mas faz ressalva quanto aos serviços oferecidos, considerando-os incompatíveis com a necessidade de seus incubados. Como ponto positivo, o autor afirma que embora se trate de um projeto ainda recente existe potencial para transformá-la em alternativa ao dinamismo econômico regional, com foco na produção de “alta tecnologia”. Na contramão, o autor afirma ter constatado “certa fragilidade político-institucional e [...] vulnerabilidade de alguns empreendimentos” (p.83). Essa deficiência materializa-se, segundo o autor, pela ausência de uma rede de agentes que promova um programa mais amplo de desenvolvimento do empreendedorismo e das tecnologias geradas na universidade e centros de pesquisa, haja vista que a UFBA não realizou nenhuma interação seja com a incubadora ou com os incubados desta e o próprio CEPED – gestor da INCUBATEC – não produzia mais conhecimento, através de pesquisas, que promovesse o surgimento de empresas com a esperada transferência de tecnologia, “tornando-se apenas um

centro de pesquisa sob encomenda” (p.82).<sup>111</sup> Por fim, Chiapetti (1998, p.84) aponta para a necessidade de se tratar as empresas de base tecnológica como “objeto de política tecnológica” e de identificar o “potencial endógeno de uma região” para a implantação e fortalecimento de uma incubadora adequada.

As sugestões extraídas apontam para a necessidade de verificação da evolução do apoio político-institucional (universidade e governo) dado às incubadoras de empresas, haja vista que os resultados apresentados sugerem dissonância com a realidade apresentada, refletindo um enviesamento quanto à supervalorização da estrutura física e de pessoal da incubadora.

#### 4.3.2. A coesão espacial da INCUBATEC e de suas incubadas

O trabalho de Vera Filho (1999) apresenta um olhar diferente do anterior, embora verse sobre o mesmo objeto: a INCUBATEC e suas incubadas. Essa nova perspectiva concentrou-se nos aspectos relacionados à organização do espaço geográfico da INCUBATEC (e de suas incubadas) e seu reflexo para a integração Universidade-Governo-Empresas e o desenvolvimento regional.<sup>112</sup> Nesse sentido, o autor estrutura duas questões e apresenta quatro pressupostos como respostas prévias (Quadro 38).

Quadro 38 – Questões de Pesquisa e Pressupostos de VERA FILHO (1999)

Questões	Qual é a contribuição da INCUBATEC para o desenvolvimento regional? (questão de partida)
	Como a prática dos agentes de construção do espaço – estado e empresariado – através de suas instituições representativas (universidade, centros de pesquisa, agencias de fomento, bancos, incubadoras de empresas), contribuem para o surgimento da microempresa de base tecnológica na RMS?
Pressupostos	1. A incubatec tem por finalidade apoiar e favorecer a transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos, produzidos a partir de projetos de pesquisa cujos resultados são aplicados no processo produtivo das empresas incubadas que proporcionam diversos resultados favoráveis ao desenvolvimento industrial e regional;
	2. A localização inadequada, geograficamente distante da UFBA e de outros potenciais centros geradores de conhecimento, foi compensada pelo papel representado pela INCUBATEC, teoricamente um mecanismo privilegiado de transferência de tecnologia do CEPED para as microempresas residentes (p.x);
	3. Seria muito mais benéfico para as microempresas incubadas se estas se localizassem próximas ao mercado consumidor representado pela metrópole de Salvador, obedecida a teoria de inteligência de mercado, e, eventualmente próximas da UFBA, em lugar de se aglomerarem no interior do CEPED e junto ao

<sup>111</sup> Na época, e ainda hoje, a UFBA é a principal referência de universidade com foco em pesquisas, na Bahia.

<sup>112</sup> Dicotomia apresentada pela teoria de inteligência de mercado *versus* a teoria ortodoxa dos tecnopólos

	COPEC, tal como recomenda a teoria ortodoxa dos tecnopolos.
	4. Em função da localização da INCUBATEC e da tecnologia incorporada pelas microempresas residentes, os impactos em termos de geração de empregos seriam limitados em número e em qualidade

Fonte: Elaboração própria, baseada em Vera Filho (1999).

Na pesquisa empírica (1993-1998) dez empresas incubadas são selecionadas, no universo de 21 – doze em processo de instalação e apenas oito operacionais – para a realização de Pesquisa Participante.<sup>113</sup> Ao fim desta, os dados quantitativos e qualitativos apresentados assinalam pra a confirmação de dois pressupostos (3 e 4) e para a negação dos demais (1 e 2).

Em suas conclusões, o autor afirma que nenhuma das funções esperadas da INCUBATEC foi satisfatoriamente atendida, denotando a ausência de mecanismo de transferência de tecnologia para as incubadas e poucas vantagens devido a sua localização geográfica. Esta se revela positiva apenas nos casos em que o mercado consumidor é o Pólo Petroquímico de Camaçari ou que a empresa incubada necessite de grandes áreas para sua instalação industrial. Quanto a reduzida quantidade de postos de trabalhos gerados, esta é considerada aceitável frente aos baixos investimentos oficiais realizados nas incubadoras, mas demonstra-se insuficiente se comparado ao tempo de vida da mesma (cinco anos), especialmente ao constatar-se que as principais oportunidades de trabalho geradas foram em sua maioria dirigidas a empregados de baixa qualificação e, normalmente, efetivadas quando da graduação das empresas (Tabela 8).

Tabela 8 - Nível de escolaridade das empresas incubadas, por fase (1995-1998)

Empresa	Nível de Escolaridade dos trabalhadores das Empresas incubadas					
	Fase de desenvolvimento (1995-1996)			Fase de Consolidação (1997-1998)		
	Superior	Médio	Primário	Superior	Médio	Primário
Ag Pack	2	2	-	-	-	-
Aguas	1	2	-	1	4	8
Biofert	2	1	-	-	1	2
Microbiol	3	4	-	3	1	-
Tecnoger	3	3	-	-	4	19
Carbat	2	4	-	-	1	5
Pré-Leve	4	-	-	2	-	14
Total	17	16	-	6	11	48

Fonte: Elaboração própria, baseado em Vera Filho (1999).

<sup>113</sup> O autor a apresenta como um método de pesquisa, embora saliente que alguns estudiosos a consideram como uma técnica (de observação participante).

Sendo assim, o autor considera que

comprovado o diminuto impacto da INCUBATEC e de suas unidades em torno da questão do desenvolvimento econômico regional ficou patente a reduzida aceitação da idéia de incubação de empresas nos diferentes níveis do governo e das grandes indústrias, apesar da retórica oficial pregar o contrário, além dos limitados resultados tangíveis levantados no decorrer da pesquisa [...] Faz-se necessário o estabelecimento de políticas públicas coordenadas, através de mecanismos que possam mobilizar de fato micro, pequenas e medias empresas, o governo, bem como a universidade, todos eles a partir do potencial regional e de demandas concretas (VERA FILHO, 1999, p.191)

Sua sugestão para futuros estudos pretende que estes “desmistifiquem o dogma da proximidade geográfica academia-empresa como base da maioria dos efeitos benéficos atribuídos aos parques tecnológicos e às incubadoras de empresas” (VERA FILHO, 1999, p.191).

#### 4.3.3. A Competitividade das empresas graduadas baianas

O trabalho de Carvalho (2005) resta seu foco nas empresas graduadas ativas e para analisá-las desenvolve um modelo de análise próprio com o propósito de responder sua questão-problema e testar seu pressuposto(Quadro 39). Essa estratégia é justificada em virtude da autora entender que as teorias revisitadas (visão neoschumpeteriana de competitividade e o modelo de análise de competitividade sistêmica) não abarcariam as particularidades das MPEs e de sua dinâmica competitiva.

A autora determina assim três dimensões (estratégia, capacidade acumulada e inovação) e diversos indicadores (oito, nove e seis, respectivamente) para a análise da competitividade das MPEs.

Quadro 39 – Questão de Pesquisa e Pressuposto de CARVALHO (2005)

Questão problema	Qual o desempenho competitivo das empresas graduadas ativas pelas incubadoras tecnológicas e mistas do Estado da Bahia?
Pressupostos	As empresas graduadas [...] foram criadas a partir de um projeto inovador possuindo desde a sua concepção, um diferencial perante o mercado e receberam benefícios, contribuições e orientações da incubadora quanto à gestão, à comercialização, à produção e ao desenvolvimento de produtos e mercados. Em função desses fatores, as empresas graduadas por incubadoras tendem a possuir condições sustentáveis de competitividade.

Fonte: Elaboração própria, baseada em Carvalho (2005).

São registradas cinco incubadoras tecnológicas e mistas implantadas durante o período 1993-2003 (INCUBATEC; SOFTEX; COMPETE; FTE Startup e INCUBEM), contudo, apenas três apresentariam empresas graduadas (Tabela 9).<sup>114</sup>

Tabela 9 - Empresas Graduadas pelas IEs baianas (1993-2003)

Situação/Incubadora	COMPETE	INCUBATEC	SOFTEX	Total
Total Graduada (A)	13	9	13	35
Grad. Desativada (B)	3	6	7	16
Grad. Cultural (C)	4	-	-	4
Total (A-B-C)	6	3	6	15

Fonte: CARVALHO (2005, p.45)

Carvalho então define uma amostra não-probabilística, composta por nove graduadas (seis do COMPETE e três do SOFTEX), “por conveniência em função da disponibilidade dos empreendedores em responder ao questionário e da existência de contato atualizado pela incubadora” (CARVALHO, 2005, p.45, grifo nosso). Contudo ao excluir as graduadas da INCUBATEC, por exemplo, acaba por restringir seu escopo investigativo apenas à Cidade do Salvador.<sup>115</sup>

Durante a pesquisa empreendida pela autora, esta sinaliza que a alta taxa de mortalidade (45,71%) apresentada pelas empresas graduadas baianas indica a necessidade de maior reflexão quanto à competitividade das empresas graduadas na Bahia, mas ignora esse impacto ao selecionar apenas graduadas ativas para pesquisar (muitas destas com pouco tempo de vida fora das incubadoras), gerando um resultado aparentemente enviesado: uma empresa altamente competitiva, sete competitivas e uma com baixa competitividade.<sup>116</sup>

Segundo Carvalho, a maior problemática das graduadas relacionar-se-ia com a participação no mercado, e sugere a necessidade de criação de uma central de produtos e serviços inovadores, em articulação com escritórios de propriedade intelectual (à época ainda em estruturação na Bahia). Esse banco de dados (de invenções e inovações geradas e

<sup>114</sup> São desconsiderados outros tipos de incubadoras (agronegócios, temáticas, etc.)

<sup>115</sup> Embora pretenda que seu trabalho represente o cenário de todo Estado da Bahia. Carvalho poderia ter-se beneficiado dos trabalhos a montante (Chiapetti, 1998 e Vera Filho, 1999) que trataram, com certa profundidade, da INCUBATEC (apenas 45 Km de Salvador), de suas incubadas e graduadas. Contudo os mesmos sequer são referenciados em CARVALHO (2005).

<sup>116</sup> A autora elenca como possíveis problemas geradores dessa morte: erros no processo de seleção; baixo grau de desenvolvimento dos empreendimentos selecionados; indicação de preincubação e não de incubação; dificuldades de acesso a mercado devido ao seu alto grau de risco. Nesse sentido, ela sugere a necessidade de investigar as graduadas desativadas para identificar as causas da alta taxa de mortalidade, entre 1993 e 2003.

desenvolvidas na Bahia) possibilitaria a articulação com entidades especializadas e canais de distribuição.

A conclusão do trabalho aponta para a inexistência de ações de apoio às graduadas (entre eles, recursos financeiros públicos não reembolsáveis), deixando-as desassistidas. Adicionalmente, aponta que os recursos públicos destinados a apoiar as incubadoras e suas incubadas demonstram-se inconsistentes, o que dificulta qualquer ação planejada no médio e longo prazos. Por fim, sugere-se a criação de um sistema de acompanhamento de empresas graduadas como forma de contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas específicas ao setor, haja vista que apenas através da graduação das empresas é que o Estado da Bahia obteria “o retorno do investimento feito junto às incubadoras” (CARVALHO, 2005, p.86).

#### 4.3.4. O grau de maturidade do Sistema de Inovação Baiano.

A quarta dissertação discute a maturidade do Sistema de Inovação do Estado da Bahia, através do estudo dos seus *habitats* de inovação e da evolução da C&T estadual, conforme a apresentação da questão-problema e de sua resposta provisória (Quadro 40).

Quadro 40 – Questão de Pesquisa e Pressupostos de OLIVEIRA (2006)

Questão problema	Qual o papel e as expectativas em relação aos <i>habitats</i> de inovação e a institucionalidade de C&T no estado da Bahia tendo em vista a consolidação de um sistema local de inovação?
Pressupostos	1. O pequeno número de incubadoras de empresas implantadas não cria uma representatividade que promova uma cultura de inovação e criação de novas tecnologias; 2. As políticas estaduais de C&T foram marcadas por alto grau de descontinuidade 3. Há uma baixa articulação entre as principais universidades e o empresariado local

Fonte: Elaboração própria, baseada em Oliveira (2006).

Em sua análise, Oliveira (2006, p.104) referencia os três trabalhos “baianos” anteriores.<sup>117</sup> Nesse sentido, a autora constata que “as incubadoras de empresas [...] únicos *habitats* de inovação implantados na Bahia [...] vêm apresentando historicamente um fraco desempenho [,] [...] mal geridos ou [...] sem um foco definido”.

O universo existente é apresentado como composto por duas pré-incubadoras e cinco incubadoras, apresentado um perfil destas, complementado, posteriormente, com um histórico superficial das mesmas (Quadro 41). Quanto ao *output* das IEs a autora faz referência

<sup>117</sup> Chiapetti (1998), Vera Filho (1999) e Carvalho (2005).



ao trabalho de Carvalho (2005) alertando para o insucesso de diversas empresas graduadas além do pequeno número de empresas incubadas existentes à época.

Quadro 41 – Perfil das Pré-incubadoras e Incubadoras baianas

Nome	Inc./Pré-Inc.	Criação	Local	Mantenedores
Cena	Inc	2004	Salvador	FTC e Faculdade da Cidade
FTE <i>Startup</i>	Inc	2002	Salvador	FTE
Incubatec	Inc	1993	Camaçari	CEPED, UNEB
Incubem	Inc	2004	Vit. Conquista	UESB, FADCT
Ineti	Inc	2004	Ilhéus	CEPEDI
Inovapoli	Pré-Inc	2004	Salvador	UFBA
Softex	Pré-Inc	1996	Salvador	UFBA, PMS, Sucesus, Assespro

Fonte: Adaptado de Oliveira e da RBI (2006, p.75).

Nos seus esforços de compreender melhor a realidade das incubadoras baianas, a autora revela que “é notória a [...] grande dificuldade em se obter dados concretos do desempenho das incubadoras baianas ao longo dos anos. Essa ausência de dados contribui para o enfraquecimento do movimento e a desativação de alguns empreendimentos” (OLIVEIRA, 2006, p.77). Na contramão, são apresentados pela SECTI dados apontando para um cenário promissor, mas que devem ser analisadas como uma “fotografia”, por não representar a dinâmica inerente às incubadoras de empresas (Quadro 42).

Quadro 42 – Indicadores consolidados das incubadoras de empresas da Bahia

Indicadores – Dados consolidados	Junho 2005
Total de módulos disponíveis para empresas	46
Taxa de ocupação do espaço na incubadora	65%
Empresas incubadas residentes	35
Empresas incubadas associadas	12
Projetos Pré-incubados	21
Patentes depositadas	8
Produtos e serviços lançados no mercado	131
Grau de satisfação das empresas com os serviços oferecidos pela incubadora	95%
Total de pessoal nas empresas incubadas	317
Planos de negócios apresentados no processo de seleção do ano anterior e previsão para o próximo ano	140
Planos de negócios aprovados no ano anterior e previsão para o próximo ano	35
Total da receita das incubadoras e previsão para o próximo ano (recursos provenientes de parceiros, serviços, etc.)	1.008.669,59
Quantidade de empresas com faturamento anual abaixo de R\$50mil	16

Fonte: Adaptado de SECTI (2005, *apud* Oliveira 2006, p.77-78).

Oliveira (2006, p.104) considera que a SECTI e a FAPESB tem dado relevantes contribuições para impulsionar a C&T na Bahia, mas destaca que “há um longo caminho a se trilhar para a consolidação de um sistema local de inovação. É necessária uma mudança cultural em que os agentes do sistema passem a trabalhar em rede, proporcionando assim um desenvolvimento da região”.

Outro fator recorrente no texto é a carente cultura empreendedora presente no estado. Nesse sentido, a autora infere que

a formação de uma cultura voltada à inovação se constitui em um dos grandes desafios para a consolidação do sistema local de inovação da Bahia, pois será necessário que todos os agentes passem a identificar a inovação como essencial para o desenvolvimento econômico da região.

Em estrito alinhamento destaca que “ [...] as políticas públicas podem ser um estímulo ao desenvolvimento de P&D e C&T, mas, na Bahia, também é necessária uma ruptura cultural em que os diversos agentes passem a ter uma mudança de comportamento e, conseqüentemente, de desempenho” (p.101)

Adicionalmente, são apresentados dados sobre o Índice de Competitividade Estadual-Fatores – realizada em 2006 – que classificou a Bahia em 18º lugar, entre os estados da federação.<sup>118</sup> Outros dados refere ao Parque Tecnológico baiano, o Tecnovia:

em área de mais de um milhão de metros quadrados, localizado em Salvador, na Avenida Paralela [...]. A primeira fase do projeto tem conclusão prevista para 2007 e as demais para cinco anos [...] O parque será promovido pelo estado, mas será privado, evitando que o empreendimento sofra discontinuidades a depender dos rumos dados pelos diferentes governos (p.84-85, grifo nosso).

A autora conclui que os parques tecnológicos contribuem para a consolidação de um sistema de inovação, pois

através desse *habitat* será possível a visualização de um ambiente mais propício ao desenvolvimento de novas tecnologias e também o fortalecimento do movimento das incubadoras de empresas do estado. O fato de ser algo visível para a sociedade pode contribuir para uma mudança cultural em que o processo inovativo passe a ser uma das ferramentas para o desenvolvimento regional (OLIVEIRA, 2006, p.104).

---

<sup>118</sup> Resultado da combinação dos seguintes índices: qualificação da força de trabalho (20 °); conhecimento e inovação (15 °); e infra-estrutura (18°). Embora a autora referencie o estudo a partir do site do Movimento Brasil Competitivo (MBC), esse estudo foi empreendido, em 2006, através de parceria técnico-financeira do MBC com a Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser (FEE) e contou com o apoio da Secretaria da Coordenação e Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul. O ICE-F foi desenvolvido baseado na abordagem do “diamante da competitividade” de Michael Porter, cujos quatro eixos são: condições dos fatores produtivos; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio e estratégia; estrutura e rivalidade das firmas. Não existe versão atualizada (em dez-2010)

Um resumo dos pontos fortes, pontos fracos e das sugestões, apontados pela autora, encontram-se resumidos no quadro abaixo.

Quadro 43 – Pontos Positivos, Negativos e Sugestões de OLIVEIRA (2006)

Pontos Positivos	Com a implantação da SECTI, em 2003, percebe-se o desenvolvimento de uma PP voltada para C&T na Bahia.
	Alocação de recursos pela FAPESB, uma das principais FAPs do país.
	A criação de novos cursos de doutorado e a inserção destes nas empresas pode contribuir para a formação de propriedade intelectual, alavancando o processo inovativo e a competitividade da região
	A inauguração da primeira fase do Parque Tecnológico baiano, o TECNOVIA, previsto para 2007 contribuirá para o fortalecimento das incubadoras locais.
Pontos Fracos	O sistema local de inovação ainda não está consolidado, devido a problemas culturais e políticos.
	Ações opostas dos sujeitos universidade e empresas (necessidade de convergência)
	A estrutura burocrática do governo por muitas vezes distancia o empresariado das ações de C&T.
	As IE apresentam historicamente um fraco desempenho
	Fracasso de muitas graduadas e a existência de poucas incubadas
	O pequeno número de IEs não contribui para a formação de um ambiente mais dinâmico e inovador
	Há um longo caminho a se trilhar para a consolidação de um sistema local de inovação
Sugestões	Foco na formação de uma cultura voltada a inovação, preponderante para a consolidação do SLI baiano.
	Que a região se desenvolva em suas competências e fortaleça sua base de conhecimento
	Que estudos futuros avaliem a evolução do SLI com base no desenvolvimento das ações de C&T e as mudanças decorrentes da implantação do Tecnovia

Fonte: Elaboração Própria, baseada em Santos (2007).

#### 4.3.5. Um recorte longitudinal das incubadoras de empresas baianas (1991-2006)

Com uma abordagem longitudinal, Santos (2007) procura investigar as condições de sucesso e os principais obstáculos do movimento de incubação de empresas, na Bahia (Quadro 44).

Quadro 44 – Questões de Pesquisa e Pressuposto de SANTOS (2007)

Questões-problema	Em que condições os movimentos de incubadoras obtêm sucesso no processo de criação de incubadoras de empresas e quais as causas dos óbices do movimento baiano de incubadoras de empresas? Por que a Incubatec ao longo de sua trajetória de incubação de micro e pequenas empresas de base tecnológica não tem alcançado os objetivos para os quais foi criada?
-------------------	---

Pressuposto <sup>119</sup>	A experiência da Incubatec apresenta-se como um simples condomínio de micro, pequenas e médias empresas, apresentando poucos resultados e desperdiçando [...] a possibilidade de promover competências e habilidades empreendedoras comuns em um programa de incubação de empresas eficiente e eficaz (p.18)
----------------------------	--

Fonte: Elaboração própria, baseada em Santos (2007).

O autor entende que ao compreender os problemas existentes poderá haver um esforço para reorientar as ações da RBI na elaboração e desenvolvimento de programas de incubação na Bahia. Nesse sentido, Santos (2007) afirma que dos cinco projetos de incubadoras desenvolvidos, entre 1991 e 1998, apenas três deles entraram efetivamente em operação (INCUBATEC, SOFTEX e COMPETE) enquanto em relação ao outras duas – a Incubadora da Região Petrolífera e a Incubadora de Empresas de Setores Tradicionais, INCUBASET, em Jequié – uma lançou o primeiro edital, mas não vingou e a outra sucumbindo enquanto ainda era um projeto, respectivamente.<sup>120</sup>

No período 1994-1998, o autor destaca que “várias ações foram desenvolvidas no sentido de estimular, capacitar e desenvolver novas incubadoras de empresas” (SANTOS, 2007, p.86), mas não explicita a criação de nenhuma dessas. De acordo com o autor, o intervalo 1998-2003 é marcado pela reestruturação administrativa do estado, levando a desarticulação do COFIN e PROINC, em virtude da carência de políticas evidentes do Governo em relação às empresas nascentes.

Nesse sentido, o cenário começa a melhorar apenas com o advento do Programa Bahia Inovação (PBI), fruto da articulação da SECTI (recém-criada em 2003) com o IEL-BA, a FIEB, o SEBRAE-BA e a FAPESB. A pretensão do PBI era de dinamizar “os subprogramas de inovação tecnológica [...] com a missão de aproximar atividades econômicas, acadêmicas e sociais” (SANTOS, 2007, p.87).<sup>121</sup> Aliás, o autor registra que boa parte da dinâmica oriunda do PBI foi resultado do trabalho do secretário Rafael Lucchesi e de sua equipe.<sup>122</sup> Entretanto, “o PBI não se configurava na continuação do PROINC” (Santos, 2007, p.115), o que é confirmado por depoimento de Luiz Fernando Pego (PEGO, 2007, informação verbal, *apud* Santos, 2007, p.116) ao afirmar que “tudo se fez de novo [...] Quando assumi a gerência da INCUBATEC, o

<sup>119</sup> Não foram identificados, de maneira explícita, os pressupostos as questões apresentadas. Por esse motivo extraiu-se do texto um segmento concatenando uma possível resposta às duas perguntas.

<sup>120</sup> Estranhamente, a incubadora da Região Petrolífera é referenciada no quadro, pelo autor, mas este ignora a INCUBASET, embora faça referência à mesma, enquanto projeto. Segundo depoimento de Salomão (2010) vários projetos de incubadoras não foram adiante, sem lançar seu primeiro edital ou hospedar uma única empresa constituída (1-7;13;14;e 16). Entretanto todos foram referenciados, por representar esforços empreendidos.

<sup>121</sup> O PBI possuía dois subprogramas: a rede de empreendedorismo e o empreendedor social.

<sup>122</sup> Quando assumiu a SECTI, Lucchesi trouxe consigo diversos colaboradores seus, da época em que estava à frente do IEL-BA, acostumados com projetos relacionados à inovação

PROINC era apenas uma história de bons feitos, uma lenda do que tinha acontecido no passado [...] de forma desarticulada”. Quanto à evolução da INCUBATEC, Santos (2007, p.98) informa que “de 1998 a 2006 [...] doze empresas foram incubadas, com ênfase em empresas de Tecnologia de Informação e Comunicação, embora estas não fizessem parte do rol de segmentos priorizados pelo CEPED”.

Em relação à RBI, o autor traz importante depoimento que relata ter sido a pedido da SECTI o início das discussões acerca da criação de uma rede formal de apoio as incubadoras baianas e da elaboração de seu estatuto. Nesse sentido, afirma que “[...] fomos nós que criamos a rede. [...] Quem trabalhou para sua realização foram [...] Gustavo Antunes, Roberto Salomão e eu [...] mais [tarde contribuíram] a Fabiana Carvalho e a Fernanda, da própria SECTI” (PEGO, 2007, informação verbal *apud* Santos, 2007, p.117). O autor ainda apresenta dados acerca da RBI e seu modelo de rede, afirmando que

com esse formato de rede, o movimento baiano de incubadoras de empresas passou a ter mais visibilidade dos parceiros envolvidos. Contudo, pelo pouco tempo de criada, ainda não se pode computar vantagens concretas de sua criação. Atualmente a gestão da rede busca dinamizar a interação dos parceiros, aproveitando o ambiente proporcionado pelo PBI (SANTOS, 2007, p.120).

Em direção a uma possível consolidação do movimento de incubação empresarial baiano, Santos (2007, p.86) apresenta dados retirados, em 2006, do site do SEBRAE-BA apontando para a existência de 16 incubadoras ativas, embora o autor ressalte que “em sua maioria, essas incubadoras não lograram êxito vindo a fechar ainda em seu processo inicial” (Quadro 45).<sup>123</sup>

Quadro 45 – As Incubadoras de Empresas baianas, por município (1993-2003)

Incubadora	Município
1. Incubadora de Barreiras	Barreiras
2. Incubadora Agroindustrial de Camacã	Camacã
3. Incubadora de Base Tecnológica - INCUBATEC	Camaçari
4. Incubadora Tecnológica de Cruz das Almas	C. das Almas
5. Incubadora de Empresas de Eunápolis	Eunápolis
6. Incubadora Agroindustrial de Feira de Santana	F. de Santana
7. Incubadora Agroindustrial de Gandú	Gandú
8. Incubadora de Ilhéus	Ilhéus

<sup>123</sup> O SEBRAE-BA veio a atualizar esses dados, retirando do site qualquer referência às incubadoras baianas, apenas em 2009, após alerta feito à Sra. Solanges Luna (consultora do SEBRAE-BA e então secretária da RBI), em entrevista realizada com a mesma (LUNA, 2009, informação verbal).

9. COMPETE	Salvador
10. Incubadora de Empresas da UCSAL	Salvador
11. Incubadora de Empresas da UNIFACS	Salvador
12. Inc. do Núcleo de Tecnologia de Software para exportação - Softex	Salvador
13. Incubadora Tecnológica da Região Petrolífera da Bahia	S. F. Conde <sup>124</sup>
14. Centro de Desenvolvimento de Empreendimentos da Construção	Simões Filho
15. Incubadora de Empresas da UESB	Vit. Conquista
16. Incubadora de Juazeiro	Juazeiro

Fonte: Adaptado de Santos (2007, p.87). No original, o período é 1994-2003, o que excluiria a INCUBATEC (3) e a 13ª incubadora está, erradamente, referenciada à Salvador.

Em suas considerações finais, Santos apresenta como resposta as suas questões, a existência de aspectos políticos que inviabilizam as ações imbricadas do poder público, da universidade e do setor produtivo. Adicionalmente, aponta a desestruturação do CEPED como agravante ao cenário desestimulante vigente na INCUBATEC (Quadro 46).

Quadro 46 – Resumo das respostas de SANTOS (2007) às suas questões.

Respostas da questão 1	falta de políticas públicas específicas para o setor refletindo-se na descontinuidade do programa entre 1998 e 2003
	Inexistência de interação do corpo discente, docente e de pesquisadores das instituições universitárias com as suas próprias incubadoras e empresas incubadas.
	falta de apoio das universidade e centro de pesquisas no processo de amadurecimento das empresas incubadas como observado no CEPED/UNEB
	o maior fator de óbice das incubadoras instaladas em instituições particulares é a incerteza do tempo de retorno dos investimentos realizados.
Respostas da questão 2	A transferência do CEPED para a UNEB por ter sido não-harmoniosa impossibilita uma interação entre seus agentes em benefício da incubadora. A permanência da incubadora deve-se aos esforços do Sr. Salomão (ex-gerente) e do Sr. Luiz Pego (atual gerente).

Fonte: Adaptado de Santos (2007).

Assim, o autor apresenta algumas sugestões de caminhos futuros (Quadro 47). E, por fim, conclui que

o movimento de incubadoras de empresas no estado da Bahia tem um grande potencial latente capaz de acompanhar os bons resultados que o país vem apresentando no processo de incubação e desenvolvimento de MPMEs e, logicamente contribuir para o aumento dos índices de sucesso apresentado pela demais regiões do Brasil, desde que sejam tratados seus problemas e equívocos formativos com projetos, programas e políticas saneadoras dos óbices existentes, com o intuito de se alcançar a efetividade tornando o movimento eficiente e eficaz (SANTOS, 2007, p.132).

<sup>124</sup> São Francisco do Conde.

#### Quadro 47 – Sugestões apresentadas por SANTOS (2007)

---

A continuidade do PBI e nele as articulações da Secti, Fapesb, FIEB/IEL e SEBRAE no desenvolvimento das políticas públicas de inovação tecnológica na área de incentivo a empresas nascentes;

---

A presença do representante da RBI no CONSETEC essa representatividade política fortaleceria o movimento e a defesa dos interesses das incubadoras e empresas incubadas além de contribuir com as ações do Conselho;

---

Divulgar, motivar e desenvolver atividades que estimulem pesquisas e desenvolvimentos de produtos ou serviços por professores/pesquisadores e alunos no âmbito das incubadoras criando, inclusive, facilidades de acesso do corpo discente e docente ao programa de incubação principalmente nas universidades públicas. Isso é possível desde que as pró-reitorias de administração, de pesquisa e extensão reconheçam a importância da incubadora de empresas para a universidade se tratando de um espaço para a prática acadêmica e desenvolvimento econômico e social para a comunidade em seu entorno

---

Fonte: Adaptado de Santos (2007).

#### 4.3.6. As incubadoras da RMS, seu “alter-ego” CELTA e a RBI

Com abordagem diferente das pesquisas anteriores, Bittencourt (2008) ousa ao analisar as incubadoras da RMS em comparação com o Centro Empresarial de Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA), pertencente ao Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI), paradigma nacional, objetivando validar sua hipótese sobre a relevância das incubadoras de base tecnológica e mistas, no fortalecimento de arranjos produtivos locais (APLs), além de realizar um estudo de caso da Rede Baiana de Incubadoras (RBI).<sup>125</sup> Suas questões centrais e pressupostos encontram-se no quadro abaixo.<sup>126</sup>

#### Quadro 48 – Questão de Pesquisa e Pressuposto de BITTENCOURT (2008)

Questão problema	Qual o melhor modelo de incubadoras de empresas para atender às especificidades locais e culturais da RMS, de modo a potencializar os APLs?
Pressuposto	As dificuldades do empreendedorismo responsável pelo viés das Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBTs) na RMS estão relacionadas à falta de empreendimentos qualificados e à ausência de IBTs bem organizadas que contribuam para o desenvolvimento local. (p.24)

Fonte: Elaboração própria, baseada em Bittencourt (2008).

Buscando fundamentar seu percurso, o autor apresenta que

---

<sup>125</sup> Tal decisão fundamenta-se, segundo o autor, no perfil das incubadoras da RMS

<sup>126</sup> Os APLs

[...] conforme o SEBRAE (2007) [...] Edital III, a Bahia possuía sete incubadoras, a maioria localizada em Salvador, ou seja, na RMS. Após o Edital IV, o Estado acompanhou a tendência de crescimento da Região Nordeste e mais que dobrou o número de incubadoras, isto é, tinha-se em projeto dezesseis incubadoras, configurando o “boom econômico” [...] Atualmente, em função das mudanças dos vetores políticos, o número de incubadoras foi reduzido para oito, sendo seis na RMS e duas no interior, nas cidades de Ilhéus e Itabuna, segundo a Rede Baiana de Incubadoras (RBI) (BITTENCOURT, 2008, p.24).

De fato, o autor procurou deslindar as principais causas impactantes nos modelos organizacionais das incubadoras de base tecnológica. Nesse sentido, Bittencourt (2008) apresenta a RBI consequência direta do Programa Bahia Inovação (PBI), cujos aportes financeiros excederam os R\$ 45 milhões na capacitação empreendedora estadual. Assim, deduz que houve contribuição significativa no desenvolvimento da cultura de inovação tecnológica das MPEs estaduais.

Assim como Oliveira (2006), o autor apresenta os dados de Carvalho (2005) que registram a existência de cinco incubadoras (entre tecnológicas e mistas) implantadas no Estado, até 2003. A partir deste ano – período delimitado pelo estudo de Carvalho (2005) –, Bittencourt (2008) informa que algumas dessas incubadoras tornaram-se inativas e outras foram incluídas na rede, perfazendo o total de oito “incubadoras” em atividade (de fato tratavam-se de duas pré-incubadoras e seis incubadoras), baseando-se em dados da SECTI. Todavia, conforme a RBI, 30% das incubadoras da RMS haviam sido fechadas, devido a pressões mercadológicas e por falta de políticas públicas de fomento ao movimento.

Em relação à comparação das incubadoras da RMS com o CELTA, o autor apresenta análise estatística que aponta para um ambiente “afinado” entre a incubadora e as empresas nela abrigadas o oposto para a realidade das incubadoras da RMS. Nesse sentido, as hipóteses testadas demonstram que há uma dicotomia na estrutura organizacional das incubadoras da RMS, bem como nos interesses das empresas incubadas e no suporte técnico/administrativo oferecido pelas incubadoras.

Para ilustrar o cenário acima, o autor apresenta na hipótese relacionada à *inovação*, um nível de baixo na RMS: incubadoras (9,38) e empresas incubadas (2,93), concluindo que “as incubadoras e as empresas incubadas pouco apostam na inovação como um diferencial de sucesso, isto é, as abordagens são incrementais”. Inversamente, na CELTA, esses índices são bem melhores: incubadora (12,5) e empresas incubadas (5,36). De acordo com Bittencourt (2008) isso ratifica “o esforço da incubadora [CELTA] em abrigar empresas nascentes ou *spin off*, cujos projetos são de abordagens radicais, ou seja, pesquisa aplicada” (p.xxx, grifo nosso).



Quanto à hipótese relativa às *finanças*, em ambas incubadoras este ponto representa grande preocupação: Celta (8,21) e RMS (7,66). Segundo o autor, isso reflete

a sensibilidade em captar recursos via edital, a falta de recursos próprios, a falta de fomento, as incertezas no crédito para alavancar os recursos, a falta de projetos inovadores, a falta de incentivos públicos [...] fragilizam as incubadoras e o efeito é a mortalidade das empresas, fruto do ineficiente processo de graduação (BITTENCOURT, 2008, p.155)

As demais hipóteses testadas voltadas para a área de serviços e assistência técnica demonstram fragilidade nas incubadoras e incubadas da RMS. Bittencourt ratifica esse cenário ao compará-lo com os índices da incubadora CELTA.

A pesquisa empreendida procurou investigar “as ações voltadas ao fortalecimento das incubadoras de empresas de base tecnológica, a partir de suas bases estratégicas de sustentabilidade organizacional, porém, com o foco na educação empreendedora” (BITTENCOURT, 2008, p.26). Esses esforços abrangeram duas frentes: procurar entender de que maneira o empreendedorismo (da RMS), seus atores e especificidades locais contribuem para entender o ato de empreender como “um evento metaeconômico” (p.131); e testar suas hipóteses (as incubadoras de empresas bem geridas poderão fortalecer as MPEs e os APLs).<sup>127</sup>

O autor ressalta um crescimento expressivo de pesquisadores com a necessidade de compreender a realidade das incubadoras em cenários distintos.<sup>128</sup> Assim, suas investigações apontam para uma consistente fragilidade das incubadoras de empresas da RMS quanto ao processo de gestão, revelando-os como

modelos originais incipientes, ainda sustentados por instituições de ensino superior vinculadas a mantenedoras e poderes públicos, diferente do que a *National Business Incubation Association* (NBIA) propõe para as organizações com este perfil. Segundo a instituição, as incubadoras possuem identidades próprias e dinâmicas específicas para a gestão de negócios. (BITTENCOURT, 2008, p.158-9).

Como reflexo, o autor entende que

as incubadoras de empresas não vinculadas a um modelo de desenvolvimento local estarão sujeitas a fatores endógeno-exógenos (externalidades negativas) que afetam a sua sustentabilidade. Os principais fatores são a falta de profissionais motivados e a

---

<sup>127</sup> Os elementos de sustentabilidade ou pontos notáveis das incubadoras são os argumentos do estudo e foram relativamente testados.

<sup>128</sup> A quantidade de estudos relacionados ao cenário exposto não é apresentado pelo autor, mas a afirmação do mesmo não encontra respaldo em levantamento realizado em 2009-2010, quando foram encontrados poucas dezenas de artigos ou dissertações relacionados às incubadoras, MPEs e inovação, em conjunto.

falta de aporte de capital adequado às necessidades dos empreendimentos (BITTENCOURT, 2008, p.159).

Desta forma, ele considera

um contra-senso, as incubadoras da RMS se denominarem ‘de base Tecnológica’, quando as suas afinidades ou vocação estão voltadas apenas para o desenvolvimento de *softwares* específicos para a área de tecnologia da informação que, de certa forma, destoam da realidade local, na perspectiva de crescimento das condições socioeconômicas. Não é sensato focar a maior parte da energia no desenvolvimento de produtos de TI, sendo que a RMS possui altos índices de exclusão digital. A discussão de empresas de base tecnológica na RMS deve começar nas universidades, porém, de uma forma multidisciplinar, nas áreas que constroem a pluralidade do conhecimento (BITTENCOURT, 2008, p.159).

Em relação aos instrumentos de apoio às MPEs – políticas, programas e ações – com o propósito de incrementar a capacidade de inovação tecnológica, gerenciais, legais, comerciais, Bittencourt (2008, p.62) destaca que “os promotores dessas iniciativas, muitas vezes desconhecem profundamente a dinâmica das MPEs contidas num APL, não considerando as especificidades locais, as tendências culturais e as identidades daquela região”. Adicionalmente, salienta a importância do investimento em ações que desenvolvam a educação empreendedora local, haja vista que

a compreensão do processo de incubação [...] poderá fortalecer as empresas graduadas, a troca de sinergia entre as empresas incubadas, que dão valor na cadeia, o fortalecimento das relações intra-empendedoras, a contribuição na formação de redes de empresas que visem o desenvolvimento local, eliminando o vilão “mortalidade” (BITTENCOURT, 2008, p.160).

Nesse sentido, o autor sugere que estudos futuros devem aprofundar a relação entre as incubadas e as incubadoras, segmentada por estágios de sustentação organizacional e de processo de incubação, desde os estágio de pré-incubação, graduação, inserção no mercado e sobrevivência. Como consequência, objetivos e indicadores de desempenho claros e adequados poderiam ser desenvolvidos para as empresas incubadas.

Assim como Oliveira (2006) o autor mostra-se instigado pela evolução do projeto do Parque Tecnológico baiano:

o TecnoVia é um parque tecnológico de alto padrão urbanístico, que será construído numa área de mais de meio milhão de metros quadrados, na Avenida Paralela, uma zona nobre e estratégica da cidade de Salvador. O Governo Estadual aportará cerca de R\$ 25 milhões por ano para expandir a infra-estrutura do Parque e atrair

investimentos. Todo o Parque, a começar por sua arquitetura, reflete o conceito de desenvolvimento sustentável. O Ministério de Ciência e Tecnologia destinou mais de R\$ 13 milhões para as obras iniciais de infra-estrutura. (TECNOVIA, 2007 apud BITTENCOURT, 2008, p.107, nota de rodapé, grifos nossos).

Percebe-se na confrontação entre os estudos de Oliveira (2006) e de Bittencourt (2008) uma redução significativa, de 50%, na área destinada ao Parque Tecnológico Baiano, além da renomeação de BahiaTec para Tecnovia. Este autor acrescenta dados relativos aos investimentos previstos para o empreendimento, tanto do governo estadual – R\$25 milhões por ano – como dos cofres federais, acima de R\$13 milhões apenas para as obras iniciais de infraestrutura.

#### 4.4. SÍNTESE DO ACERVO DISSERTATIVO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS BAIANAS (1991-2006)

A análise dos trabalhos prévios permitiu chegar a algumas conclusões acerca da realidade encontrada sobre as incubadoras baianas de 1991 a 2006. Essas informações – por vezes conflitantes quanto à quantidade e qualidade das experiências baianas de incubadoras de empresas de base tecnológica, tradicionais, mistas ou temáticas – serviram de guia às ações investigativas desta dissertação e simplificaram a procura por respostas específicas na sua fase empírica.

A relevância dos pilares constitutivos de um sistema de inovação – governo, universidade e empresa – parece ser lugar comum no trato das incubadoras de empresas. Assim, a inovação emerge como o fio condutor às decisões do governo quanto à implantação de políticas públicas de desenvolvimento tecnológico. Entretanto as experiências relatadas previamente sinalizam para o fracasso, ou ao menos para a grande instabilidade, das incubadoras de empresas baianas.

Nesse sentido cabe um olhar crítico sobre os novos caminhos as serem trilhados pelas experiências de incubação de empresa no Estado da Bahia, a ser abordado em seguida.

#### 4.5. NOVOS CAMINHOS PARA AS IES NA BAHIA (2007-2010)?

Finda a análise dos estudos acima, ao menos três eventos ocorridos após o período investigativo das mesmas sinalizam para uma possibilidade de mudança na inflexão da curva

descendente das experiências de incubação de empresas no Estado da Bahia: os ditames do modelo CERNE; novo edital de fomento à reestruturação de IEs baianas, aos auspícios da FAPESB; e a definição da INOVAPOLI como incubadora-âncora na Bahia, pela FINEP.

A combinação desses eventos pode contribuir para o incremento do impacto das atuais IEs e estimular o surgimento de novas incubadoras de empresas na Bahia. Através da aderência à chancela CERNE, o processo de captação de recursos para seu custeio e para investimentos nas empresas incubadas passa a constituir-se em uma atividade sistemática e passível de um maior controle que outrora.

Entretanto, o real impacto desse modelo como mecanismo de ajuda ao desejo latente de empreender no território baiano precisará, no médio e longo prazos, apresentar resultados revelados em alguns indicadores macros, tais como, o incremento significativo no números de empresas incubadas e graduadas, na quantidade de empregos gerados – direta e indiretamente –, nos projetos de tecnologia desenvolvidos na academia e transferidos às empresa.<sup>129</sup>

Como atores principais desse possível movimento de reestruturação do programa baiano de incubação de empresas destacam-se alguns organismos condutores de políticas de fomento à inovação tecnológica na Bahia ao longo dos últimos anos (Quadro 49).

Quadro 49 – Atuação dos principais organismos apoiadores das IEs baianas

Agente	Tipo	Atuação
FAPESB	Público	2003-
SEBRAE-BA	Privado	1993-2006
IEL	Privado	1993-2004
RBI	Privado	2005-2010

Fonte: Elaboração própria

Contudo, em virtude da dificuldade na obtenção de registros históricos das ações do IEL-BA e do SEBRAE-BA, realizadas antes do advento da FAPESB, e, por ser esta o braço governamental (da SECTI) de apoio às ações de desenvolvimento das incubadoras empresariais baianas – algumas delas em parceria com o próprio IEL-BA e SEBRAE-BA – o foco a seguir centrar-se-á nas atividades de apoio local conduzidas pela FAPESB.<sup>130</sup>

<sup>129</sup> Outros depoimentos acerca das perspectivas futuras com o advento do modelo CERNE serão apresentados mais adiante quando forem tratadas, individualmente, as incubadoras baianas, em especial aquelas ATIVAS.

<sup>130</sup> Referências a outras instituições serão registradas quando necessário a uma melhor contextualização.

#### 4.5.1. A FAPESB e os novos investimentos.

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB) é uma instituição de direito público criada, de fato, em 27 de agosto de 2001.<sup>131</sup> Após a sua vinculação à recém-criada Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), em 2003, a FAPESB assume a tarefa de prestar serviços à CT&I baianas – previamente sob a coordenação do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CADCT) – através de atividades “implementadas pelas Fundações similares nos demais Estados da Federação e orientada pela Política de Ciência Tecnologia e Inovação para o Estado da Bahia” (FAPESB, 2003).<sup>132</sup>

O interesse deste trabalho recai na atuação da Diretoria de Inovação da FAPESB, mais especificamente da coordenação de apoio a competitividade empresarial (existe outra coordenação que cuida do desenvolvimento de tecnologias sociais e ambientais).<sup>133</sup>

De fato, as ações desenvolvedoras das IEs ocorreram apenas após 2003, quando da criação do Programa Bahia Inovação (PBI) – uma parceria entre a FAPESB e FINEP – que propunha “construir a ponte entre a atividade criativa da pesquisa acadêmica e a atividade de empresários baianos **já inseridos no mercado de trabalho** e que pretendem melhorar seus processos, serviços e produtos” (FAPESB, 2004, p.43, grifo nosso). Nota-se, nesta declaração, o foco em apoiar empresas já existentes, que em edições posteriores teve seu foco ampliado para também contemplar iniciativas de criação de empresas, desde que agregando soluções inovativas.

Assim, com o objetivo de promover a inovação e o empreendedorismo – de forma a estimular a cooperação entre empresas, instituições de ensino superior, centros de pesquisa, organizações não governamentais e do governo – o PBI nasceu com o intuito de contribuir para a solução de problemas econômicos e sociais, através da aplicação de C&T e, por conseguinte, favorecer o desenvolvimento sustentável da economia baiana, com a consequente elevação do nível da qualidade de vida de sua população (FAPESB, 2004). Suas ações iniciais incluíram diversas atividades de apoio ao empreendedorismo baiano (Quadro 50).

---

<sup>131</sup> Através da Lei Nº 7.888 – que nasceu com o “objetivo de estimular e apoiar o desenvolvimento das atividades científicas e tecnológicas do Estado” (FAPESB, 2010). O ano seguinte foi dedicado a construção de sua estrutura física e operacional.

<sup>132</sup> Através da Lei Nº 8.414, de 02 de janeiro de 2003. A estrutura da FAPESB era composta por um Conselho Curador (doze membros representando as Universidades, os Centros de P&D, o Setor Empresarial, a Comunidade Acadêmica e o Governo Estadual), a Diretoria Geral e três diretorias subordinadas (Científica, Inovação e Administrativa).

<sup>133</sup> A Diretoria de Inovação foi instituída apenas em 2007.

## Quadro 50 – Ações de incentivo à inovação – Programa Bahia Inovação (2003)

Um edital de apoio a incubadoras
Uma chamada de apoio a criação de pré-incubadora
Uma chamada de apoio a implantação de curso de empreendedorismo
Um concurso de plano de negócio
Organização do Núcleo de Propriedade Intelectual

Fonte: FAPESB (2004)

O PBI subdividia-se, basicamente, em três ações. A primeira, representada pelos editais Bahia Inovação, destinou R\$8 milhões em recursos (FAPESB e FINEP) em duas fases distintas. A primeira etapa (Fase I) estimulava a elaboração de Estudo de Viabilidade Econômica e Comercial (EVTEC) dos projetos selecionados, bem como a formulação do plano de negócios para as empresas ganhadoras do edital.<sup>134</sup> A Fase II possibilitava o desenvolvimento do projeto proposto na fase anterior, embora tenham surgido casos de demanda apenas para a segunda fase.<sup>135</sup>

Segundo a FAPESB, os resultados sugerem que houve participação significativa da academia na aprovação dos projetos na fase I, enquanto na fase seguinte, em razão da maior experiência em P&D e em estudos de viabilidade técnica, houve presença marcante das empresas (FAPESB, 2004). Outra ação estabelecida, denominada “Rede de Empreendedorismo”, tinha por objetivo estimular o desenvolvimento da cultura empreendedora local, ao apoiar as incubadoras de empresas baianas com o propósito de criar um forte vínculo entre as instituições participantes, através da troca de informações, “melhorando, qualitativamente, os resultados relativos à geração de empreendimentos inovadores no Estado” (FAPESB, 2004, p.30).

Através da parceria estabelecida – SECTI, FAPESB, SEBRAE e IEL – foram destinados R\$1.405.000,00 para cinco ações: apoio às IEs, cursos de empreendedorismo; apoio a criação de pré-incubadoras; e o concurso “empreendedor nota 10”.<sup>136</sup> Em Edital subsequente (dez 2004) realizou-se investimento final de R\$8.021.793,21, destinando os maiores recursos à Engenharia e Materiais (R\$ 2.940.000,00 em seis projetos) e a TI (R\$1.290.000,00 em cinco projetos), além de apoiar a criação de cursos de empreendedorismo e de pré-incubadoras e incubadoras. Em 2005, o PBI abrangeu cinco ações específicas: o Edital PAPPE/Bahia Inovação, a Rede de Empreendedorismo, o Empreendedorismo Social, a Rede de Propriedade

<sup>134</sup> Editais publicados em maio e setembro de 2004. O segundo foi publicado em virtude de sobra de recursos.

<sup>135</sup> Editais que cobriram o período de novembro de 2004 a outubro de 2005.

<sup>136</sup> Maiores detalhes acerca das ações no anos 2005-2008, deve-se consultar os Quadros contidos no Anexo C (p.174-177).

Intelectual e Transferência Tecnológica da Bahia - REPITTEC e o Consórcio Juro Zero. No ano seguinte a FAPESB manteve o foco nessas mesmas ações.<sup>137</sup>

Percebe-se um incremento nos recursos aportados no Programa Bahia Inovação, a partir de 2004, refletindo o esforço da FAPESB e dos seus parceiros em atender as demandas do seu público-alvo (Quadro 51).<sup>138</sup> Contudo durante o período 2006-2008 não foram realizados investimentos nas incubadoras e pré-incubadoras do Estado, embora tenham ocorrido aportes pontuais em áreas afins cujo foco estabelecia-se no desenvolvimento de outros instrumentos de fomento à inovação. Em 2008, Com o intuito de fomentar projetos para fortalecer áreas consideradas prioritárias pela política de CT&I baiana, a Diretoria de Inovação da FAPESP passou a financiar projetos de Inovação e Empreendedorismo (Quadro 52).

Quadro 51 – Ações da Rede de Empreendedorismo do PBI, em 2004

Foco	Objetivo	Resultado
Apoio às incubadoras	Apoio técnico e financeiro às IEs baianas Pretendeu-se o atingimento de níveis de excelência (organização, infra-estrutura, e serviços) por parte das incubadoras, a fim de fortalecer a competitividade das empresas incubadas	Apoio a 6 incubadoras: Compete; FTE Startup; FTC CENA; INCUBEM; INETI ; e FABAC Empreendedora
Cursos de Empreendedorismo	Apoio técnico e financeiro para a implantação de 22 cursos de empreendedorismo. Difusão da cultura empreendedora nas instituições de ensino superior da Bahia, com o intuito de formalizar novas idéias por meio de planos de negócios com potencial inovador.	13 instituições públicas (UFBA, UNEB, UEFS, UESC e UESB) e 9 particulares (FTC, FTE, FABAC, FIB, FJA, FHR, FRB, IAENE). Atingiu 429 alunos e 70 professores.
Apoio à criação de pré-incubadoras	Suporte técnico e financeiro para estimular o surgimento de idéias inovadoras, com potencial de se tornarem empreendimentos de base tecnológica; Disponibilizar meios que levem o empreendedor a transformar sua idéia em empresa.	As Pré-incubadoras SOFTEX e INOVATEC-UFBA passaram a receber os vencedores do concurso “Empreendedor Nota 10”.
Concurso Empreendedor Nota 10	estimular o espírito empreendedor e disseminar a cultura empreendedora, além de incentivar o desenvolvimento de idéias inovadoras, reconhecer e premiar idéias inovadoras, através dos melhores planos de negócios desenvolvidos nos cursos de	29 foram selecionados para julgamento pela banca 19 planos foram indicados para as pré-incubadoras (identificar quantos desses

<sup>137</sup>Maiores detalhes podem ser encontrados nos Quadros contidas no Anexo C (p.174-177). Nota-se o crescimento das ações voltadas a apoiar projetos de Economia popular e solidária, com recursos de R\$ 1.015.040,22 para apoiar 27 projetos (em 50 propostas recebidas). Essa estratégia procurou estimular a cultura empreendedora em organizações comunitárias e encorajar a implantação de projetos inovadores com fins sociais, buscando a geração de trabalho e renda em comunidades carentes no Estado da Bahia. Para tanto, serão desenvolvidas ações de sensibilização, capacitação, assessoramento, consultoria e financiamento.

<sup>138</sup> Esse programa (PBI) contava com uma rede de instituições parceiras com atuação no sistema de inovação estadual, em assuntos de inovação e Empreendedorismo no biênio 2005-2006 (FAPESB, SECTI, SEBRAE, FIEB/IEL, YABT, Junior Achievement, SECOMP, Desenbahia, FINEP/MCT, Rede Bahia) e em 2008 (SECTI, a FINEP, o CNPq, SEBRAE/BAHIA, FIEB/IEL e DESENBAHIA).

	empreendedorismo e ampliar o número de empreendimentos inovadores viáveis a serem apoiados pelas pré-incubadoras de empresas. Geraram 71 planos de negócios nas áreas de agronegócio, meio-ambiente, TI, Saúde, cultura e turismo, design, engenharias e biotecnologia	vingaram para uma incubadora). Premiados os autores, orientadores e instituições vinculadas aos seis primeiros colocados.
--	--	---

Fonte: FAPESB (2004)

Quadro 52 – Projetos de Inovação e Empreendedorismo da FAPESB, em 2008.

Foco	Objetivo	Resultado
<b>Apoio ao Desenvolvimento Sócio-Econômico Sustentável</b>	Uma parceria entre a SECTI e a SETRE; Primeiro edital ( <b>Edital n° 007/2008</b> ) com foco no financiamento de projetos de o apoio a Incubadoras de Empreendimentos Econômicos Solidários – EES, com objetivo de geração de trabalho e renda, bem como a sustentabilidade dos empreendimentos nos aspectos econômicos, sociais, políticos e de gestão.	Alocados recursos financeiros não reembolsáveis, no valor total de R\$ 4 milhões (R\$ 500 mil da FAPESP, R\$ 100 mil da SECTI e R\$ 3,4 milhões da SETRE); Recebidas 21 propostas (17 aprovadas) com aporte total de R\$ 3,3 milhões.
<b>Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico</b>	<b>Edital n° 004/2008 de Sistemas Locais de Inovação – SLI</b> , com o objetivo a implantação e consolidação de Sistemas Locais de Inovação em ICTs sediadas no Estado da Bahia. Os referidos Sistemas incluíam IEs e incubadoras tecnológicas de cooperativas populares - ITCPs ou similares; núcleos de inovação tecnológica - NITs, empresas juniores, escritórios de projetos, estruturas de prospecção de oportunidades, bem como outros organismos que contribuíssem para fortalecer a gestão da inovação nas instituições.	Foram alocados R\$ 2 milhões (R\$ 1,8 milhão da FAPESP e R\$ 200 mil da SECTI); Foram recebidas 14 propostas, sendo contratadas 11, perfazendo um total de recursos da ordem de R\$ 2 milhões.

Fonte: FAPESB (2008)

O ano de 2009 tornou-se, particularmente, importante para o universo das incubadoras baianas que vinham se degradando. Segundo alguns gerentes de incubadoras entrevistados, as IEs continuavam dependentes dos recursos estaduais e federais para a sua sobrevivência e com o entusiasmo arrefecido – de algumas entidades mantenedores – o esfacelamento da estrutura física e humana das incubadoras baianas foi consequência natural. Assim, durante o interstício 2006-2008 muitas IEs fecharam prematuramente.

Contudo, ao lançar o Programa Empreende Bahia (em substituição ao PBI), em 30 de abril de 2009, a FAPESB direcionou suas ações no objetivo de disseminar a cultura empreendedora no Estado, visando a criação e/ou melhoria dos empreendimentos de base tecnológica e a estimular o surgimento de idéias inovadoras. Nesse sentido, foram lançados cinco editais: Edital no 013/2009 – Apoio à Educação para o Empreendedorismo I; Edital no 024/2009 – Apoio à Educação para o Empreendedorismo II, Edital no 017/2009 Apoio às



Incubadoras de Empresas; Edital no 018/2009 - Apoio à Criação de Cursos de Especialização em Inovação e Edital no 019/2009 – Concurso Idéias Inovadoras (Quadro 53).

Quadro 53 – Ações da Rede de Empreendedorismo, em 2009

<b>Apoio à Educação Empreendedora I</b>	Edital 013/2009 (30-4-2009) com o objetivo de financiar projetos de educação empreendedora, originados de pesquisadores vinculados às ICTs do Estado; Foco na apropriação de conhecimentos, competências e habilidades dos estudantes de ensino médio, da educação profissional e de ensino superior (graduação e pós-graduação); Contribuir para a disseminação e qualificação do empreendedorismo na Bahia; Resultado esperado na implantação e/ou consolidação de metodologias de ensino do empreendedorismo, no contexto local.	valor de R\$ 1,5 milhão. Foram recebidas 22 propostas e 11 aprovadas, no valor total de R\$ 450,6 mil, tendo em vista a não obtenção da nota mínima para concessão do apoio. Em razão disso, houve uma sobra de cerca de R\$ 1,05 milhão, posteriormente aplicada.
<b>Apoio à Educação Empreendedora II</b>	Em 24 de agosto de 2009, a FAPESP lançou o Edital no 024/2009 (sobra do Edital no 13/2009).	R\$ 500 mil (recebidas 13 propostas e aprovadas 10, no valor total de R\$ 435,4 mil).
<b>Apoio às Incubadoras de Empresas</b>	Edital 017/2009 (R\$ 2 milhões) destinado às ICTs, públicas ou privadas, sediadas n Bahia. Foco na consolidação das IEs inovadoras de base tecnológica, de acordo com as determinações da Lei Estadual nº. 11.174 (9-12-2008).	R\$ 2,9 milhões (7 propostas recebidas, 5 aprovadas, valor total de R\$ 1,9 milhão destinados, ou seja, apenas 65% dos recursos originais).

Fonte: FAPESB (2009)

Concatenando os investimentos realizados no período 2005-2008 é possível identificar certa consistência nas ações de incentivo da FAPESB para o desenvolvimento dos alicerces de uma cultura empreendedora estadual (Quadro 54). Entretanto, faltam elementos que avaliem – neste estudo – os aspectos qualitativos dessas iniciativas com o fulcro de determinar falhas e acertos desses processos.

Quadro 54 – Resumo das Ações da Rede de Empreendedorismo, da FAPESB (2005-2008)

Ano	Edital PÁPPE/Bahia Inovação	Rede de Empreendedorismo
2005	Apoio às parcerias pesquisador-empresa. Destinado R\$ 1 milhão para apoios individuais de R\$50 mil para EVTEC e Planos de Negócios. Dos 48 projetos encaminhados foram apoiados 21 (investimento de R\$850 mil).	Recursos de R\$ 350 mil (SEBRAE) para realizar 20 cursos de empreendedorismo; Implantação da pré-incubadora INOVATEC (atual INOVAPOLI); Apoio na criação da RBI
2006	Ação em Rede (FAPESB, SECTI, SEBRAE, IEL e FIN EP) Das 18 propostas apresentadas foram selecionadas sete (quase R\$ 1,5 milhão).	Recursos de R\$800 mil para cursos de Empreendedorismo (17 em instituições públicas e 13 em particulares), resultando em 47 projetos pré-incubados, 42 empresas incubadas e 39 graduadas.
2007	Fase II do Edital lançado em 2006 Sete projetos aprovados, representando um	Realizados cursos de Empreendedorismo nos ensinos médio e superior;

	desembolso de mais de R\$ 1,5 milhão (em borá apenas 57% dos recursos tenham sido alocados).	Criação da Incubadora de Biotecnologia da UEFS.
2008	Primeiro edital de subvenção econômica foi lançado, graças a aprovação da Lei de Inovação Estadual (dez 2008). Recursos de R\$16,5 milhões (R\$ 5.5 milhões da FAPESB e R\$ 11 milhões do FINEP) Foram recebidas 67 propostas e aprovadas apenas 18, efetivando um aporte de apenas R\$ 6,7 milhões, dos R\$16,5 milhões originalmente destinados. Com os recursos não utilizados foi lançado outro edital em dezembro do mesmo ano.	Participação de membros de instituições baianas ligadas ao movimento de inovação (incluindo os gestores das incubadoras) em Missão Técnica a Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul; Concurso Ideias Inovadoras, com recursos de R\$ 53 mil (101 propostas recebidas, selecionadas 40, 12 foram premiadas); Apoio à Caravana de instituições baianas voltadas à inovação (incluindo gestores das IEs) em evento da ANPROTEC em Aracaju, Sergipe.

Fonte: Elaboração própria.<sup>139</sup>

Além da análise dos quadros acima, outro aspecto deve ser ressaltado. Refere-se à distribuição dos recursos que indicam a participação maior da UFBA (universidade federal) com 40% dos recursos destinados, em contraste àqueles em universidades estaduais (25%), universidades particulares (12%) e outras instituições de ensino superior (23%) (Tabela 11). Em relação às áreas do conhecimento beneficiadas, o rateio apresenta mais da metade às Ciências Sociais aplicadas (53%), enquanto áreas historicamente vocacionadas no desenvolvimento de inovações, tais como as engenharias e a biologia receberam apenas 40% e 7%, respectivamente.

Tabela 11 – Demanda *versus* Concessão, por instituição (FAPESB 017-2009)

Instituição	Demanda			Recursos		
	Solicitada (S)	Apoiada (A)	(A/S) %	Solicitada (R\$)	Apoiada (R\$)	(A/S) %
UFBA	1	1	100	836.851,45	769.515,45	92
UNIVASF	1	0	0	246.864,00	0	0
UEFS	1	1	100	219.040,00	139.040,00	63
UNEB	1	1	100	560.150,00	344.730,00	62
UNIFACS	1	1	100	283.850,00	220.950,00	78
FTC	1	1	100	636.983,50	429.503,50	67
FAEPE	1	0	0	125.968,00	0	0

Fonte: FAPESB, 2009

Esse aparente cenário positivo de novos investimentos – capitaneados pela FAPESB – ao proporcionar às precárias incubadoras baianas investimento substancial para o reerguimento das mesmas esconde clara mensagem que pode ser traduzida pelo depoimento da

<sup>139</sup> O detalhamento dos projetos da FAPESB (2005-2008) encontra-se no Anexo C (p.174-177).

Sra. Vivian Alves (2010, informação verbal, inserção nossa), coordenadora dos programas de apoio às incubadoras empresariais da FAPESB, ao afirmar que

com o investimento realizado pelo último Edital FAPESB [017-2009] direcionado às incubadoras ativas e em estruturação [...] associado com a implantação obrigatória do Modelo CERNE, nas nossas incubadoras, acreditamos que as perspectivas no futuro próximo são positivas. O risco é que, em caso de novo insucesso, o programa de incubação de empresas venha a ser considerado como de não interesse pelo governo estadual [...] creio que isso seria o fim das incubadoras [...] pretendemos fazer nossa parte dando todo apoio técnico e financeiro necessário para o sucesso delas e do meu.

A declaração acima evidencia a robusta expectativa daqueles envolvidos, direta ou indiretamente, com as incubadoras baianas, quanto aos reflexos na longevidade destas. Afinal de contas, após a implementação do Modelo CERNE (em processo inicial de compreensão dos seus limites nas IEs baianas) espera-se que seu uso possa destituir as incubadoras de empresas da Bahia de sua atual invisibilidade ante a comunidade local, mesmo que a melhor expectativa aponte para um processo de médio ou longo prazo. Mas resta necessário esclarecer como ocorrerá de fato a absorção dos parâmetros CERNE. Para compreender melhor esses reflexos torna-se premente esmiuçar o cenário histórico das experiências de incubação empresarial ocorridas, o que se constitui na etapa seguinte desta dissertação, materializada através da condução de um estudo de caso coletivo.

## 5. ESTUDO DE CASO: AS INCUBADORAS DE EMPRESAS BAIANAS E SUAS PERSPECTIVAS FUTURAS.

O presente estudo de caso seguiu uma abordagem coletiva com o propósito de identificar possíveis semelhanças entre as diversas experiências de incubação identificadas. Embora não seja possível generalizar os resultados encontrados para o universo das incubadoras de empresas baianas, ou nacionais, tal procedimento permitiu que fossem apontadas tendências e elaboradas sugestões norteadoras para casos assemelhados.

Assim, o processo de coleta de dados segmentou-se em três fases distintas. A primeira materializou-se pela realização de duas entrevistas-piloto, com o objetivo de testar a aplicação de um formulário de apoio às entrevistas, com prepostos de duas IEs (uma ativa e outra inativa).<sup>140</sup> Contudo, o mesmo não foi validado, decidindo-se por seu abandono em face das diversas lacunas e de algumas inconsistências identificadas nos referidos depoimentos. Conseqüentemente adotou-se, na segunda fase, a estratégia de apresentar questões básicas como fio condutor às entrevistas subseqüentes, ampliando a possibilidade de captura de informações relevantes não previstas (Quadro 52).<sup>141</sup> Essa abordagem configurou-se pela realização de entrevistas com diversos *stakeholders* identificados que se dispuseram a contribuir com esta pesquisa (Quadro 55).

Quadro 55 – Resumo das questões apresentadas aos entrevistados.

Item-Roteiro	Questão
2	Na sua opinião, porque o movimento de incubadoras de incubação de empresa da Bahia não teve sucesso até a presente data?
4	Que futuro você percebe para as incubadoras de empresas baianas e o que deve ser feito para o sucesso delas?"

Fonte: Elaboração própria

Nesse sentido, esperava-se colher depoimentos de representantes das agências fomentadoras, das mantenedoras, dos gerentes e colaboradores das IEs, das empresas incubadas e de empresários graduados. Na prática, decidiu-se não entrevistar outros mantenedores – além daquele depoimento colhido em 2008 –, haja vista que além da dificuldade em conseguir disponibilidade na agenda dos mesmos, que convergisse com o *timeframe* desta pesquisa,

<sup>140</sup> Cópia do formulário encontra-se no Apêndice D (p.201-207). O teste foi realizado nas seguintes IEs: UNIFACS e STARTUP.

<sup>141</sup> Como lacunas, não foram apresentados dados relativos às despesas e receitas das incubadoras, entre outras..

constatou-se que a riqueza dos depoimentos de alguns gerentes possibilitou a coleta de informações que supriram em parte a ausência daqueles. O que poderia representar uma perda – no que tange a pluralidade de olhares e interesses – revelou-se inócua em face da entrevista previamente produzida na INOVAPOLI com o seu mantenedor (CAMPOS, 2008, informação verbal). A última fase erigiu-se pela identificação de relações dialógicas entre os relatos prévios e na consecução de propostas de síntese das mesmas.

Metodologicamente, esse processo demonstrou-se profícuo por ter possibilitado – a cada nova intervenção realizada com os *stakeholders* – confrontar dados duvidosos captados anteriormente, validando-os ou não, estabelecendo, assim, certo diálogo entre os entrevistados.

Quadro 56 – Contatos estabelecidos com as Incubadoras Baianas

Status	Identificação	Contatos
Ativa	1 INCUBATEC	Ge (2); In; Co; D
	2 Inc. Negócios UNIFACS	Co; In; D
	3 CENA	Ge; In; Gr; D
	4 INOVAPOLI	Mt; Ge; Co; In; Gr; D
Reestruturação	5 Biotecnologia da UEFS	Ge; D
Inativas (com Material Coletado)	6 COMPETE	In; Gr; D
	7 FABAC Empreendedora	Ge; In; D
	8 Startup FTE	Ge; In; Co; D
	9 SOFTEX	Ge; In; D
	10 INCUBEM	In; D
	11 INETI	Ge; D
	12 Refinaria L. Alves	Ge; Co; D
	13 UNIBAHIA	D
	Inativas (sem Material Coletado)	14 UCSAL
15 Desenvolve		
16 Inc. de Design		
17 ICTI		
18 CDEC		
19 Gandú		
20 Juazeiro		
21 Cruz das Almas		
22 Feira de Santana		
23 Itapetinga		
24 Eunapolis		
25 Barreiras		
26 Camacã		

Legenda: Ge: Gestor; Mt: Mantenedora; In: Incubado; Gr: Graduado; Co: Colaborador; D: Documentos

Fonte: Elaboração própria

Conforme o quadro acima deslinda, treze IEs baianas puderam ser retratadas neste estudo, representando um registro inédito na literatura dessa temática. Entretanto, isso

representa apenas 50% do universo identificado. Assim, segmentou-se a relação das incubadoras em quatro *status*: ativa; em reestruturação; inativas, com material coletado; e inativa, sem material coletado. Em relação ao primeiro grupo (registros 1 a 4) foram entrevistados os seguintes integrantes: da INCUBATEC (dois gerentes – o atual e um antigo –, um incubado, um pré-incubado, um colaborador); da Incubadora da UNIFACS (um colaborador, dois incubados) do CENA (gerente, um incubado, um graduado) e da INOVAPOLI (mantenedor, atual gerente, um colaborador, um incubado, dois graduados). Da referência seguinte – incubadora de empresas em reestruturação – foram recebidas informações por email do seu gerente. Do terceiro grupo – Inativas, com material coletado – a coleta de dados abrangeu desde o relato de alguns *stakeholders* até a coleta de informações na internet, nem sempre confiáveis plenamente. Em virtude da dificuldade de realizar algum tipo de confrontação dos dados coletados deve-se olhar essas informações de forma mais crítica que a habitual. Espera-se que trabalhos futuros realizem essa necessária depuração.

Quanto àquelas incubadoras sobre as quais não foi possível coletar informações relevantes (referências 14 a 26), além do registro da sua existência etérea, estas poderiam ser divididas em dois subgrupos. O primeiro seria composto pelas experiências malsucedidas de abertura de incubadoras com foco em empresas ligadas ao setor agropecuário (oito delas) ocorridas, provavelmente, entre os anos de 1996-1998, conforme verbalizado por Salomão (2010). Este recordou que tais iniciativas originaram-se por intermédio de um executivo do SEBRAE-BA que pessoalmente assumiu a condução desse processo, acreditando no seu êxito. Infelizmente, o nome desse indivíduo não foi lembrado pelo depoente, mas espera-se que pesquisas posteriores possam revelá-lo para poder esclarecer melhor essa avalanche de projetos de IEs agropecuárias, seus motivadores e dificuldades.<sup>142</sup> O segundo grupo agregaria os demais relatos de incubadoras com perfil diferente ao agronegócio das quais também não se obteve maiores dados, seja através da busca na internet – incluindo os sítios das instituições mantenedoras –, nas entidades de fomento, em reportagens jornalísticas, ou mesmo através de depoimentos (informais ou formais) de potenciais *stakeholders* das mesmas. Acredita-se que incursões futuras com prepostos mais antigos daquelas instituições possam agregar dados relevantes sobre as mesmas.

As referencias representadas acima com uma interrogação ao lado na coluna do suposto ano de sua fundação não significa que as mesmas entraram em operação, ou seja, que publicaram seu primeiro edital de seleção de empresas incubadas, nem tampouco que

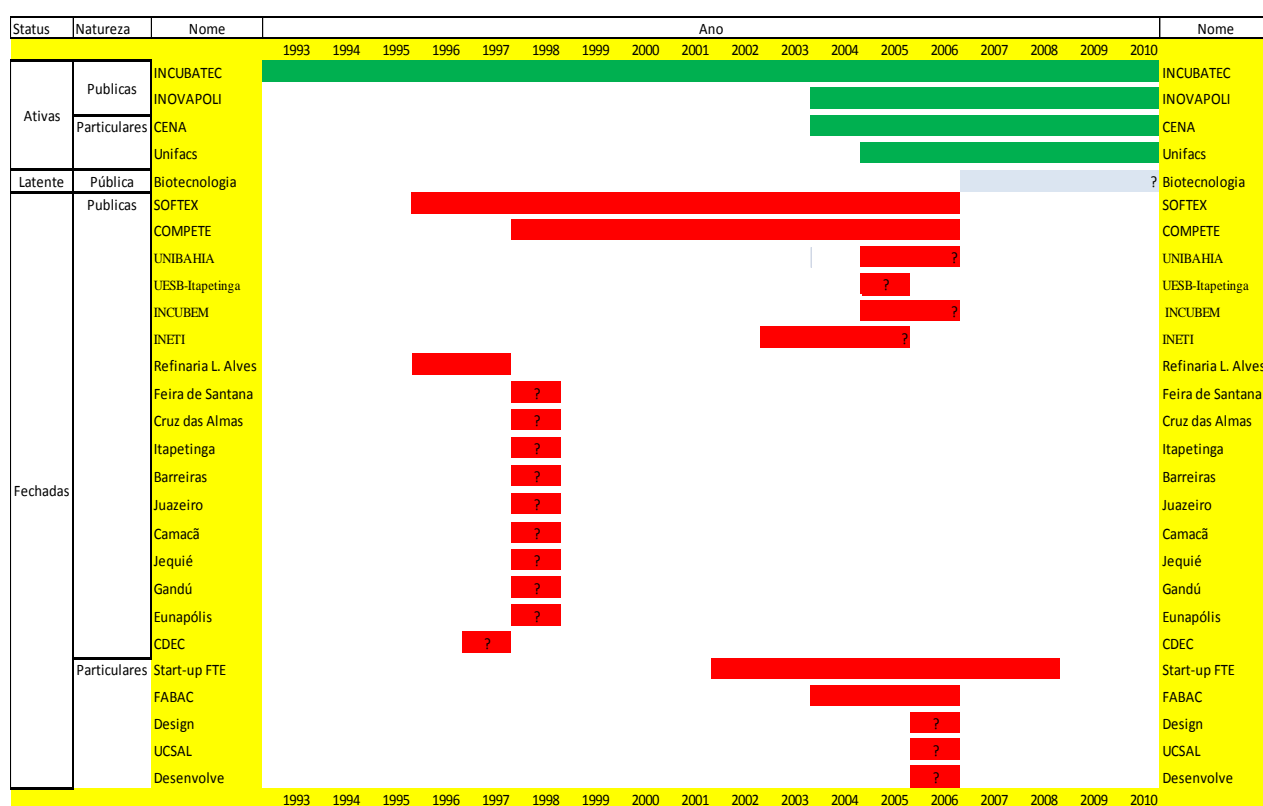
---

<sup>142</sup> Por questões limitantes na agenda de conclusão desta dissertação não foi possível investigar no SEBRAE-BA o nome desse *marchand* da incubação de agronegócios baianos.

efetivamente abrigaram em suas instalações alguma empresa (com CNPJ criado) ou mesmo que possuíam um espaço físico dedicado à sua operação. Exceção ao caso da INCUBEM que indica apenas uma imprecisão quanto ao ano de encerramento de suas atividades.

De forma resumida e cronológica, o Quadro 57 ilustra a jornada épica baiana em torno das experiências de incubação de empresas, de 1993 a 2010. Deseja-se que futuros pesquisadores possam ampliar essas investigações, enriquecendo o histórico baiano com novas descobertas dos registros supracitados e de outros ainda não revelados.

Quadro 57 – Histórico das IEs do Estado da Bahia (1993-2010)



### 5.1. A PIONEIRA INCUBATEC (CEPED/UNEB)

A INCUBATEC foi criada no final de 1992, como um programa do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento (CEPED).<sup>143</sup> No ano seguinte publicou seu primeiro edital de convocação de empresas para incubação. Trata-se da incubadora de empresas pioneira no

<sup>143</sup> Quando da sua origem, o CEPED era reconhecida como relevante instituição de pesquisa, atrelada a Secretaria de Planejamento, Ciência e Tecnologia do Estado da Bahia (SEPLANTEC).

Estado da Bahia. Ela situa-se na sede do CEPED, a cerca de 5 km do Pólo Industrial de Camaçari e 45 km de Salvador.<sup>144</sup>

Após seus cinco primeiros anos de atividade, período em que foi praticamente a única referência de incubação de empresas no estado, a INCUBATEC sofreu sério impacto em suas atividades quando o CEPED – já sem apresentar a exuberância de outrora – foi legalmente extinto e teve sua coordenação e patrimônios transferidos para a estrutura da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), ao final de 1998.<sup>145</sup> Após longo tempo no ostracismo, o CEPED foi recriado apenas em 2003.<sup>146</sup> Esse período é retratado através de dois depoimentos. Salomão, (2010, informação verbal) relembra que

em 2000, a reitora da UNEB me disse que a universidade não estava preparada para receber o CEPED, insinuando que ela própria não fora consultada sobre essa migração. Logo começamos a ter problemas de orçamento, pois a Seplante deixou de nos repassar recursos, pois deixara de fazer provisão para o CEPED [...] e como não transferiu essa dotação orçamentária para a UNEB, que manteve o seu orçamento original, praticamente tivemos nossas atividades paradas [...] Entendo que essa transferência não foi um movimento favorável nem para o CEPED, nem para a UNEB, e muito menos para a INCUBATEC.

Em relação a esse período, Dell’Orto (2010, informação verbal) – o atual gestor da INCUBATEC – afirma que “quando o CEPED foi incorporado à UNEB [...] todo mundo ficou parado sem saber o que fazer [...] o pessoal, [...] os laboratórios, [...] e as incubadas, [...] retratando um cenário em que nem a UNEB nem o governo queriam nada com o CEPED”<sup>147</sup> Com essa reorganização, os salários dos integrantes do CEPED e da INCUBATEC foram considerados altos – pela direção da UNEB – e passaram vários anos inalterados até se adequarem à realidade da universidade (DELL’ORTO, 2010, informação verbal). Reforçando esse cenário desestimulante, Salomão (2010, informação verbal, inserção nossa) pondera que

---

<sup>144</sup> Para compensar a distância de Salvador, o Centro oferece um sistema de transporte para seus funcionários, extensível às empresas incubadas interessadas. São disponibilizados ainda às empresas incubadas os seguintes serviços e infra-estruturas: restaurante; energia elétrica industrial; serviço de correio; estacionamento; vigilância; central telefônica digital /fibra ótica com discagem direta a ramal; água industrial (poço próprio), portabilidade garantida por análises sistemáticas; atendimento médico emergencial.

<sup>145</sup> Por força da Lei 7.435 (30-12-1998). O período 1993-1996 tem suas atividades retratadas detalhadamente nos trabalhos de Chiapetti (1998) e Vera Filho (1999).

<sup>146</sup> Em 12 de junho de 2003, a Lei 8.631 recriou o CEPED como órgão suplementar da UNEB com o mesmo nome e atividades da extinta Fundação. Com a integração do CEPED à UNEB a INCUBATEC passou a ser um programa especial do Centro de Pesquisa. Entretanto, a adaptação ao perfil político institucional da nova entidade mantenedora gerou dificuldades que prejudicaram significativamente as atividades e gestão da incubadora, em face da vocação da UNEB na área de humanas, (INCUBATEC, 2009).

<sup>147</sup> O CEPED foi incorporado como um órgão suplementar, ligada a pró-reitoria e a incubatec é um programa do CEPED. A UNEB não gera recursos, mas paga o salário do gerente e da secretaria.



eles [a diretoria da UNEB] não levaram em conta que o CEPED funcionava em tempo integral, diferente das atividades da UNEB, em que o professor após dar aula, sai, vai pra casa almoçar, vai ao banco [...] Nosso dia começava às 6hs [...] acordávamos e nos preparávamos para pegar o transporte que nos levaria de Salvador a Camaçari, no CEPED, onde permanecíamos até às 17h 30m. Nesse sentido, o salário não era alto.

Assim, percebe-se que decisões político-administrativas contribuíram para que a incubadora não prosperasse como esperado. Esse cenário piorou com a descontinuidade na gestão da INCUBATEC, após a saída de Salomão, em 2002. Apenas após a publicação de um edital em 2003, pela FAPESB, a INCUBATEC passou a ter novo gerente, o Sr. Luiz Fernando Pego, que contava com uma estrutura diminuta, apenas uma secretária para ajudá-lo a responder o referido edital. Neste, a INCUBATEC apontou como ponto forte a ser considerado pelos candidatos, os diversos serviços ofertados, além da ampla infraestrutura do CEPED,<sup>148</sup>

Desde a sua criação 26 empresas (residentes e não residentes) foram apoiadas pela incubadora e no período 2004-2008 dez empresas foram graduadas (INCUBATEC, 2009). Dos 15 módulos atualmente disponíveis para a instalação de empresas incubadas apenas um encontra-se ocupado pela empresa Artefatos, um antigo inquilino.

A INCUBATEC vem passando por um processo de reformulação do seu programa de incubação de empresas – fruto do Edital 017-2009, da FAPESB – apoiado pelo comprometimento institucional do CEPED e com a promessa de um realinhamento à estratégia da UNEB (INCUBATEC, 2009). Chama a atenção o fato de que, em resposta ao referido edital a proposta da INCUBATEC (2009) afirmava que

a UNEB, comprometida com o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, construiu e está executando o Projeto 'Sistema de Inovação da UNEB' que conta com apoio financeiro da FAPESB. Esse Sistema cria uma rede coordenada pela recém implantada Agência UNEB de Inovação e que tem como foco a interação entre os diversos atores envolvidos com atividades de inovação e empreendedorismo estimulando a colaboração intra-institucional [...] O empreendedorismo, um dos principais eixos do *Sistema de Inovação da UNEB*, tem na INCUBATEC o seu principal instrumento de atuação para catalisar o desenvolvimento regional através da transferência de conhecimento e da difusão da cultura da inovação. Com seus 1088 m<sup>2</sup> de módulos para a instalação de empresas e os 2.234 m<sup>2</sup>.de áreas específicas para a implantação de plantas produtivas é a incubadora de base tecnológica que possui as melhores condições de infra-estrutura física no Estado.

O trecho acima procura demonstrar que a incubadora se beneficiaria da sinergia entre o CEPED e a UNEB com firme intenção destas em adotar nova forma de gestão para a

---

<sup>148</sup> A relação dos principais serviços encontra-se no Anexo D (p.181).

INCUBATEC. Contudo, constata-se tanto no planejamento estratégico da UNEB (2005) para o período 2006-2009, quanto no relatório UNEB (2010) das atividades de 2009, a inexistência de qualquer referência à INCUBATEC, ao CEPED, ou ao termo “incubadora”.<sup>149</sup> Tal incongruência sugere um divórcio prévio ao casamento prometido.

Vale destacar da supracitada proposta – em resposta ao edital 017-2009 – os compromissos de metas descritos para poder confrontá-los com a realidade (Tabela 12).<sup>150</sup>

Tabela 12 – Metas do projeto INCUBATEC em resposta ao Edital 017-2009

<b>Indicador</b>	<b>Até 6 Meses</b>	<b>Até 12 meses</b>	<b>Até 18 meses</b>	<b>Até 24 meses</b>
Número de Projetos pré-incubados	0	0	5	5
Número de empresas incubadas	5	10	15	15
Número de empresas graduadas	2	0	0	2
Número de parcerias firmadas	2	2	3	5
Número de planos de negócios apresentados para seleção	10	10	20	20
Número de planos de negócios aprovados no processo de seleção	5	5	15	15
Número de acumulados de patentes depositadas	0	0	0	2
Número de licenças concedidas	0	0	0	1
Número de total de empregos gerados pelas empresas incubadas	15	30	45	45
Número de projetos aprovados captados para a incubadora	1	2	3	4
Taxa de ocupação do espaço na incubadora (%)	33	67	100	100

Fonte: INCUBATEC, 2009

Entretanto essa estrutura, implantado em 2010 ainda não é percebida por seus incubados. Em entrevista presencial, um dos incubados afirmou “desconheço essa nova estrutura de apoio [...] estou sabendo agora!” (INCUBADO, 2010, informação verbal).

De fato o processo de estruturação dos serviços aos incubados parece encontrar-se ainda em fase de adaptação. Nesse sentido, Dell’Orto recorda que chegou em 2008 com a missão de captar recursos para o CEPED. Com a saída do então gerente Luiz Pego – convidado para assumir a prefeitura do Campus da UNEB – a INCUBATEC ficou acéfala por um tempo, quando posteriormente foi repassada a Leonardo Dell’Orto.

Após a saída do Luis Fernando não tinha ninguém para substituí-lo, e como eu o havia ajudado na elaboração do projeto de apoio a revitalização da INCUBATEC acabei convidado a assumir a função de gerente da Incubatec. Luis saiu em fevereiro para

<sup>149</sup> O Planejamento Estratégico encontra-se disponível on-line: [http://www.uneb.br/wpcontent/themes/uneb/docs/planejamento\\_integra.pdf](http://www.uneb.br/wpcontent/themes/uneb/docs/planejamento_integra.pdf)

<sup>150</sup> De acordo com seu atual gerente, Sr. Dell’Orto, esses períodos serão iniciados após o término da reestruturação pela qual a incubadora atravessa, previsto para o início de 2011.

assumir a prefeitura da UNEB a convite do Reitor da UNEB e o edital foi entregue em maio de 2009. (DELL'ORTO, 2010, informação verbal).

A estrutura atual da INCUBATEC (após o Edital 017-2009, da FAPESB) conta com um Gerente, uma Secretária, uma Técnica (Psicóloga) – funcionária da Secretaria de Agricultura do governo à disposição do CEPED, com a missão de captação de recursos para projetos – e quatro bolsistas (design, comunicação, análise de plano de negócios, gestão financeiro-administrativa).<sup>151</sup> A missão dos bolsistas de apoiar os incubados encontra-se comprometida em face das ações de revitalização da incubadora (civil, documentação, regimento, manual de acompanhamento etc.) para se adaptar ao programa CERNE.<sup>152</sup>

Quanto à perspectiva de produção de *spin-offs* nessa nova fase, Dell'Orto (2010, informação verbal) aponta certo ceticismo, ao afirmar que “Gerar *spin-off* é complicada para a UNEB por sua formação na área de humana [...] na área tecnológica ela está ainda incipiente [...] o curso de química está voltado para o ensino [...] os outros são Nutrição e Farmácia.” Ele ainda afirma que não possui um controle de custos rigoroso da incubadora e desconhece que isso tenha sido feito no passado. O controle existente é das receitas com o aluguel das áreas de escritório e industriais e dos editais ganhos. Quanto às despesas de salários, limpeza, segurança e outras afins estas estão a cargo do CEPED. De acordo com Dell'Orto “os custos da incubadora são abrigados dentro do CEPED e não tem como desmembrá-lo. A receita proveniente do termo de permissão de uso. A autosuficiência não faz parte em curto prazo da Incubatec. Talvez a médio e longo prazo”.

Quando da gestão de Luiz Pego a incubadora apoiava apenas duas empresas remanescentes (Artefatos e Nutriway), reduzida, recentemente, apenas a Artefato. A outra, Nutriway, não se graduou. De acordo com Dell'Orto (2010, informação verbal), após este assumir a função de gestor da INCUBATEC, “ela foi convidada a sair por falta de pagamento.”

Enquanto as sete novas selecionadas (Edital 017-2009) não assinam o termo de concessão de uso. Tal cenário, contudo, sugere um alto grau de “paternalismo” e de controle deficiente, haja vista que a Artefato encontra-se incubada desde 1998, ou seja, cerca de 12 anos, quando o período médio de incubação é de 24 a 36 meses. Para justificar esse cenário, tanto o gerente da incubadora quanto o proprietário da Artefatos são categóricos ao afirmar que já existe um terreno comprado em Dias D'Ávila e que a empresa sairá brevemente. Ao serem indagados o porquê disso não ter ocorrido às respostas divergem. Dell'Orto ressalta que tal cenário já existia quando assumiu a INCUBATEC e que este ocorre devido à falta de um

---

<sup>151</sup> Esses bolsistas foram contratados com recursos do edital 017-2009, da FAPESB

<sup>152</sup> Para operar as incubadoras deverão receber ao menos a classificação de CERNE (vide p.79 – Quadro 32)

controle mais rigoroso e aos baixos custos de permanência da empresas, que não se sentem compelidas a se graduarem, haja vista que ao fazê-lo teriam que abandonar as instalações da incubadora. Por outro lado, o Sr. Magalhães (proprietário e fundador da Artefato), afirma não estar ainda capacitado na sua área comercial, embora tenha sempre sinalizado essa deficiência sua. Segundo o mesmo “Se eu sair daqui sem estar forte na minha área comercial, não conseguirei sobreviver e vou ter que dispensar as pessoas que emprego hoje [...] acho que o governo não quer isso, né” (MAGALHÃES, informação verbal)<sup>153</sup> Complementarmente, o empresário afirmou desconhecer a contratação de quatro bolsistas para dar suporte aos incubados. Fato esse explicado por Dell’Orto ao afirmar que no momento o foco da incubadora é na reestruturação e adequação da mesma ao modelo CERNE. Procurando entender melhor esse caso peculiar verificou-se, através do depoimento do Sr. Elmo Magnavita (consultor da FIEB e gestor da FABAC Empreendedora), que este afirma ter prestado consultoria comercial a Artefato: “apresentamos, creio que em 2006, um relatório detalhado com os caminhos a serem percorridos para a capacitação da área comercial da Artefato [...] mas a estratégia adotada pelo Magalhães foi a de contratar o filho para cuidar dessa área vital da empresa” (MAGNAVITA, 2010, informação verbal)

Dell’Orto acredita que a incubadora tem grande potencial latente, pois é procurado com certa frequência por pessoas interessadas em terem suas empresas incubadas, mas os mesmos ainda não tem um plano de negócios formado, e muitos desconhecem o que é um Plano de Negócios e o que faz uma incubadora. Aparentemente, o que os atrai é o baixo custo de hospedagem e a boa estrutura de apoio para as empresas.

Durante o processo do ultimo edital realizado, em 2009, cerca de 15 pessoas prospectaram informações sobre a incubadora. Dessas, nove apresentaram propostas em resposta ao edital permanente aberto. Das sete selecionadas, apenas três estão na iminência de se implantarem (após assinarem o termo de permissão de uso e termino da reforma, em curso). As outras quatro empresas já possuem CNPJ, mas “ainda não estão maduras para serem incubadas [...] precisam elaborar melhor seus planos de negócios, elas estão em *stand by*” (DELL’ORTO, 2010, informação verbal).<sup>154</sup>

Após as reformas, o espaço físico disponibilizado às incubadoras será composto por quatro módulos de 75m<sup>2</sup>, dividido em três salas (1 x 25m<sup>2</sup> e 2 x 18m<sup>2</sup>) perfazendo na capacidade de 300m<sup>2</sup>, em salas individuais.<sup>155</sup> A administração ocupará 75m<sup>2</sup>, sobrando três

---

<sup>153</sup> Nesse caso não cabia o anonimato do incubado, já que existe apenas esta empresa ativa, na INCUBATEC.

<sup>154</sup> O Edital anterior a esse ocorrera apenas em 2002.

<sup>155</sup> Cada sala será entregue com ar-condicionado split, um desktop, uma mesa de reunião e quatro cadeiras.

módulos para as incubadas (6 x 18m<sup>2</sup> e 3 x 25m<sup>2</sup>.) Portanto, a capacidade de incubados estará limitada a nove empresas.

A receita atual é composta apenas pelo aluguel da Artefato, cerca de R\$8 mil por mês, devida a sua grande área ocupada e gasto de energia elétrica. Com a chegada das novas empresas, a receita prevista oscila entre R\$150 (18m<sup>2</sup>) e R\$200 (25m<sup>2</sup>), por mês, como taxa de permanência. Receitas adicionais advirão de outros serviços (telefone, auditório, etc.)<sup>156</sup>

Quanto a qualidade das empresas a serem incubadas Dell'Orto (2010, informação verbal) sinaliza que

uma das novas empresas tem um perfil de *spin-off* acadêmico, a EXA-M do Nordeste. Trata-se de um físico com doutorado em biomedicina que abriu uma empresa em São Paulo para desenvolver um equipamento de medição da hemoglobina [...], para atender ao SUS, principalmente. Eles já se registraram na ANVISA mas a comercialização com o governo é difícil [...] então resolveram criar a empresa, participaram do edital nosso e foram selecionadas. Ele já ganhou outros editais PAPPE, e bolsa RHAE. Portanto, em termos financeiros eles esta bem pelo menos para o começo. Mas não conseguiram ainda comercializá-lo. As outras duas selecionadas que devem se instalar brevemente são a AUTOCLEAN, Antes ela ficava em Dias D'Ávila, onde produzia produtos automotivos para radiador, mas agora pretende desenvolver graxas especiais [...] e deve participar de um PAPPE [...] e a outra é uma consultoria na área de criação de organismos aquáticos e que já ganhou um PAPPE. Das outras quatro, duas serão não-residentes e duas residentes.

Embora a INCUBATEC não ofereça, oficialmente o serviço de pré-incubação, o seu gestor pensa em vir a fazê-lo devido à forte demanda. Ele se recorda ter havido no passado um “projeto nascer” de pré-incubação na INCUBATEC. Atualmente, só entra na incubadora com CNPJ criado, mas a empresa recebe todo o suporte para desenvolver o seu plano de negócios.

O gerente da incubadora reconhece que sua principal função atualmente é na reestruturação e promoção da INCUBATEC

o que mais a gente faz aqui é propaganda para dizer que nem o CEPED morreu e que a incubadora ainda existe. O pessoal não tem idéia do que é uma incubadora de empresa. Quando dizemos que temos uma incubadora de empresas de base tecnológica o ‘cara’ fica olhando para você achando que é uma maternidade [...] Os empresários não têm ideia do que é isso, a academia não tem idéia do que é isso, mas esta tem mais ou menos idéia do que é um empreendimento social (DELL'ORTO, 2010, informação verbal, grifo nosso).

Dell'Orto (2010, informação verbal, grifo nosso) sinaliza que essa realidade da INCUBATEC, embora deficiente, ainda é melhor que a de outras:

Se você fizer uma análise das incubadoras na Bahia [...] é um negocio meio pífio [...] é muito ruim. Várias Incubadoras apareceram e terminaram. A Softex começou e

---

<sup>156</sup> Atualmente a artefato tem uma receita estimada mensal 200 mil reais e a Seta tem um faturamento de 20 mil (já esta em operação fora) e vai ingressar na INCUBATEC. A receita da incubatec ...8 mil da Artefato (variável), 150 da seta, outra 500 e da área industrial vai ser 600 (por mês)...sem os serviços adicionais. Estão incluído energia e telefone para o da área industrial.

terminou de uma forma abrupta, em uma área promissora, hoje em dia, pois quando se fala de inovação se pensa apenas em TI [...] o pólo de ilhéus não foi para ‘canto’ nenhum [...] o CEPEDI também [...] o CENA continua pequeno [...] a Unifacs não deslança [...] e a própria Inovapoli, hoje a incubadora-âncora da Bahia, era até pouco tempo apenas uma salinha.

Sobre a procura de interessados em ter seu projeto ou empresa incubados, Dell’Orto (2010, informação verbal) informa que

Estou com edital aberto desde outubro [...] em todo evento que acontece a gente distribui folhetos e filipetas falando sobre a incubatec e o retorno é insignificante [...] nós selecionamos sete empresas no universo de nove, isso é muito pouco [...] a comissão de seleção foi muito boazinha ao selecionar projetos que ainda não tinham condições de entrar.

O gerente complementa, demonstrando certo ar de indignação:

Você vai começar um negocio próprio [...] recebe uma sala com mesa e ar condicionado, quatro cadeiras, mesa de reunião, um computador, um endereço para receber seus clientes e começar seu negocio, tudo direitinho, por apenas R\$150,00 ou R\$200,00! Onde você vai encontrar isso? E o pessoal ainda reclama, dizendo que o CEPED é muito longe! (DELL’ORTO, 2010, informação verbal, grifo nosso).

Aparentemente a localização parece ser um impeditivo ou inibidor, pois, segundo o gerente, ninguém da região próxima apresenta proposta de incubação “as empresas que aparecem são quase sempre de Salvador [...] dos sete novos incubados selecionados todos moram em Salvador. Eles vêm para cá por causa da bela estrutura que dispomos frente as demais”.

Dell’Orto sinaliza que uma parceira com a INOVAPOLI encontra-se prestes a ser efetivada,

queremos fazer uma parceria com eles, que tem um perfil adequado à produção de *startups* e *spin-offs* [...] para quando essas empresas crescerem e estiverem precisando de área maior, elas venham para cá. Seria uma parceria entre instituições em que cada uma oferece aquilo em que é mais forte.

De acordo com seu gerente, o principal atrativo da Incubatec é a sua vasta área física “a maioria das pessoas acha que o CEPED fechou [...] não existe poder de atratividade nos nomes CEPED ou UNEB, enquanto instituições” (DELL’ORTO, 2010, informação verbal,

Cabe o registro adicional de que, enquanto estava sendo entrevistado, o Sr. Leonardo Dell’Orto recebeu um telefonema de uma das empresas selecionadas (reciclagem de lâmpadas fluorescente), mas que ainda estão na fase de adequação do seu PN, antes de virem a

ser uma “incubada” de fato. O proprietário desta informou ao gerente já haver adquirido o maquinário para a empresa, mesmo antes de concluída a revisão do seu plano de negócio.<sup>157</sup>

Quanto a atuação da RBI, Dell’Orto disse ter participado de uma viagem para a reunião da ANPROTEC, em Aracaju. Em termos de reunião não observou nada pratico e que desconhece qualquer ação desta, fora a mencionada.

Em entrevista complementar visando o entendimento da realidade da INCUBATEC, pode-se destacar o depoimento contundente de um Incubado (INCUBADO 1, 2010, informação verbal) ao afirmar que

era um absurdo [...] o que acontecia na incubadora. [...] não tínhamos a mínima atenção nos nosso projetos e nem sequer conseguimos espaço para nos estarmos adequadamente pois as empresas que lá estavam tinham quase dez anos e não saiam [...] o gerente me disse que só poderia incubar outra empresa quando as que lá estavam saíssem. [...] e elas não saiam [...] o gerente então tinha que se virar [...] ele se esforçava muito, mas não adiantava [...] o CEPED e sua incubadora já estavam mortos há algum tempo.

Em relação à perspectiva futura da INCUBATEC e do movimento de incubação na Bahia, não foi possível entrevistar prepostos dos novos inquilinos, haja vista que não faria sentido entrevistar aqueles que ainda estão por ser incubados.

O quadro abaixo resume os esforços empreendidos na fase empírica de pesquisa desta incubadora.

Quadro 58 – Resumo dos contatos da INCUBATEC, por função.<sup>158</sup>

Função	Nome	Entrevistado
Gerente	Leonardo Dell’Orto	Sim
Gerente	Luiz Fernando Pego	Não
Gerente	José Roberto Salomão	Sim
Colaborador (Consultor Vendas)	Elmo Magnavita	Sim
Incubados; Graduados; Pré-incubados	43 identificadas	Sim (3)

Fonte: Elaboração própria

<sup>157</sup> Como tal evento ocorreu extraentrevista foi pedido o consentimento do Sr. Dell’Orto para mencioná-la.

<sup>158</sup> Relação histórica dos pré-incubados, incubados e graduados da INCUBATEC identificados encontra-se no Anexo D (p.178-180).

## 5.2. A INOVAPOLI (UFBA- ESCOLA POLITÉCNICA)

A INOVAPOLI encontra-se vinculada à Escola Politécnica da UFBA e nasceu de um projeto vencedor do Programa Bahia Inovação, promovido pela FAPESB no ano de 2004 voltado à seleção de pré-incubadoras.<sup>159</sup> No ano seguinte iniciou suas atividades, sob o nome de INOVATEC. Em 2006, com o encerramento das atividades do programa SOFTEX, na Bahia, a pré-incubadora passa a abrigar as empresas constituídas previamente na SOFTEX, tornando-se assim uma Incubadora de Empresas *ad hoc*. Posteriormente teve seu nome alterado para INOVAPOLI.

Historicamente, a atuação da referida incubadora não gerou muitos frutos.<sup>160</sup> Em entrevista com o diretor da Escola Politécnica, Sr. Luis Edmundo Campos (2008, informação verbal) este informou que

quando assumi a direção da Escola, a incubadora encontrava-se quase inoperante [...] tinha à frente alguns estudantes interessados [...] mas após a graduação deles a incubadora ficou sem nenhum tipo de gestão. Estou querendo revitalizá-la [...] terei uma reunião com a FAPESB para ver a forma de viabilizarmos isso.

Como ação reestruturante, a INOVAPOLI foi agraciada com recursos provenientes de editais em 2009 da FAPESB (Edital 017-2009) e da FINEP. Atualmente encontra-se em fase adiantada na construção de seu novo espaço, representando um salto gigantesco dos antigos 20m<sup>2</sup> para uma área total de 350m<sup>2</sup> dedicada à incubadora e seus incubados.<sup>161</sup> Assim, a nova INOVAPOLI poderá abrigar até quinze células de negócios, simultaneamente, cada uma delas estruturada com telefone, computadores, móveis e acesso à internet.

Dentre os atuais programas desenvolvidos pela mantenedora – a Escola Politécnica – destaca-se o “Programa Seja Empreendedor” idealizado para difundir a cultura do

---

<sup>159</sup> Localizada à Rua Aristides Novis, 02, Federação, CEP 40210-630 (Tel.: (71) 3283-9703 / Fax. : (71) 3283-9702) , Salvador - Bahia – Brasil. Fundada em 1897, quarenta e nove anos antes da própria Universidade Federal da Bahia, a Escola Politécnica da UFBA é uma das mais antigas do Brasil. A UFBA possui cerca de 20 mil alunos matriculados em 66 cursos de graduação, tendo diplomado 2931 alunos, em 2007. São oferecidos 48 cursos de mestrados e 32 de doutorado. Do total destes cursos a Escola Politécnica contribui com os cursos de engenharias 9 de graduação 6 de mestrado e 4 de doutorado. O Corpo técnico administrativo totaliza 3289 funcionários. Em 1946, a Escola Politécnica foi incorporada definitivamente a Universidade com o objetivo de ser um centro difusor de tecnologia, cultura e desenvolvimento.

<sup>160</sup> Em planilha repassada pela RBI, durante o período 2005-2008 não foi registrada a graduação de nenhuma incubada, no universo de diversos projetos que não vingaram. Tentou-se sem sucesso contatar um de seus antigos gerentes, o Sr. Luis Alberto Almeida (detalhamento no Apêndice)

<sup>161</sup> Encontra-se no Anexo, figuras representativas das novas instalações da INOVAPOLI.



empreendedorismo e da inovação no meio acadêmico, agindo como estímulo à criação de novas empresas que podem vir a ser incubadas, preferencialmente, na INOVAPOLI.<sup>162</sup>

O principal objetivo apontado em prospectos da incubadora é o apoio à estruturação de projetos e empreendimentos baseados em tecnologias inovadoras, nas áreas de Engenharia de produtos, processos, serviços e novos materiais (INOVAPOLI, 2010).

Como suporte a essas investidas, a INOVAPOLI conta com o apoio da infraestrutura de toda a Escola Politécnica, tais como: auditórios; sala de vídeo-conferência; biblioteca; laboratórios e centros de pesquisa em áreas estratégicas das engenharias.<sup>163</sup>

Além do projeto de renovação em curso, o Prof. Armando Ribeiro Junior (seu atual gestor) pensa em criar uma pré-incubadora futuramente. Isso ampliará o escopo atual pela possibilidade de impulsionar o desenvolvimento das idéias dos empreendedores, bem como no *coaching* dos Planos de Negócios (PN), capacitando seus idealizadores a participarem do processo seletivo da INOVAPOLI, em caso de terem seus projetos validados nessa fase de pré-incubação.

Tal estratégia demonstra coerência frente a dois aspectos históricos dessa IE e do movimento de incubação na Bahia. O primeiro deles aponta para uma grande quantidade de projetos hospedados ao longo da atuação da INOVATEC-INOVATEC enquanto pré-incubadora.<sup>164</sup> Entretanto poucos desses projetos vingaram em empresas legalmente constituídas, ou seja, parece haver relação entre a existência da pré-incubadora e a geração de projetos, mas esse binômio não demonstrou sua eficácia no passado. O segundo aspecto refere-se à necessidade de massa crítica de projetos para abastecer as IEs estaduais. Afinal faz-se necessária uma quantidade significativa de ideias pré-incubadas para que algumas sejam transformadas em empresas e possam ser submetidas à avaliação das IEs para incubação.

De fato, Ribeiro Junior assumiu a gestão da INOVAPOLI apenas no final de 2008, após ter sido convidado pelo prof. Luís Edmundo Campos, diretor da Escola Politécnica. Naquele momento o novo gestor encontrou duas empresas incubadas, sem nenhum acompanhamento dado as mesmas. Ambas faziam parte do espólio do SOFTEX. Após breve tempo à frente da incubadora, uma nova empresa foi selecionada, a NN Solutions.<sup>165</sup> De acordo com o gestor, essa nova fase representou uma enorme sobrecarga de atividades, “eu era gestor,

---

<sup>162</sup> [www.sejaempreendedor.ufba.br](http://www.sejaempreendedor.ufba.br)

<sup>163</sup> A relação dos principais serviços colados a disposição pela incubadora encontram-se no Anexo.

<sup>164</sup> Vide anexo.

<sup>165</sup> O processo de seleção dessa nova incubada caracterizou-se pela informalidade, haja vista ter sido realizado, em conjunto pelo gestor da INOVAPOLI e pelo diretor da EP-UFBA.

diretor, secretária, carteiro [...] tudo, sem apoio nenhum [...]até ofício era eu quem fazia [...] era eu e eu!” (RIBEIRO JUNIOR, 2010, informação verbal).

O atual gestor considera que o ano de 2009 foi fundamental para as pretensões da INOVAPOLI. Nesse período houve a aprovação de edital PAPPE (FAPESB), em maio de 2009, para empresas incubadas e o reconhecimento nacional – através do programa federal PNI, da FINEP – através da chancela como Incubadora-Âncora no Estado da Bahia, o que resultou no recebimento de recursos da ordem de R\$1.5 milhões de reais (cerca de 800 mil do FINEP e 780 mil da FAPESB). Esse processo de reconhecimento como paradigma estadual foi fruto de uma segunda rodada do programa PNI, ocorrida em 2009.<sup>166</sup> Isso sedimentou a base para o PRIME – outro programa da FINEP – que apóia diretamente as MPEs com aporte financeiro individual na ordem de R\$ 120 mil, voltados à gestão da empresa (planejamento estratégico, consultoria etc.). Ressalte-se que antes dessa qualificação, as empresas baianas tiveram submetidas suas propostas ao CISE, Incubadora-Âncora de Sergipe.<sup>167</sup>

Quanto à perspectiva de soerguimento do movimento de incubação baiano, Ribeiro Junior (2010, informação verbal) afirma que em conversa com o Diretor de inovação da FAPESB, percebeu que ações precisariam ser realizadas para que isso pudesse se concretizar:

Dr. Elias [Diretor de Inovação da FAPESB] dizia que quando ele ia ao FINEP, pedir recursos para as incubadoras baianas, o *feedback* recebido era que a Bahia sequer possuía uma incubadora-âncora [...], ou seja, tínhamos que fazer primeiro nosso ‘dever de casa’ para depois recebermos recursos, haja vista, a falta de resultado das incubadoras no estado.

Em relação à RBI, Armando afirma ter participado de uma reunião na qual conheceu os outros gestores das incubadoras ativas (Salomão – CENA; Leonardo – INCUBATEC; e Flávio Marinho – UNIFACS). Desde então informa não ter percebido nenhuma atividade de fomento às IEs realizadas pela Rede de Incubadoras da Bahia.

Foram entrevistados três empresários associados à INOVAPOLI que convergiram para a afirmação de que a estrutura ofertada aos incubados era muito frágil, haja vista que “tudo acontecia em uma sala de uns 20 m<sup>2</sup>” (INCUBADO 2, 2010, informação verbal) . Outro relato afirma que “o gerente da incubadora à época [Sr. Luiz Alberto Almeida] era sócio de uma das empresas incubadas na INOVAPOLI [...] e seu o outro sócio era também professor da UFBA, assim como o Luiz” (INCUBADO 3, 2010, informação verbal, inserção nossa). O

<sup>166</sup> Em 2007, o primeiro Edital PNI procurou reconhecer nacionalmente, aquelas incubadoras que pudessem apoiar o desenvolvimento das demais. Na Bahia, apenas o CENA encaminhou proposta, que não foi aprovada.

<sup>167</sup> Segundo informações (RIBEIRO JUNIOR e SALOMAO, 2010, informações verbais) das 42 empresas aprovadas, mais de 30 eram da Bahia.

terceiro entrevistado, afirmou ter sido selecionado através do concurso de planos de negócios, após um curso de Empreendedorismo realizado na FTC. Seu projeto foi encaminhado para incubação na INOVAPOLI. Em relação à evolução de sua empresa enquanto incubada, o mesmo afirmou que

a incubadora ainda estava se estruturando, mas chegamos a ter algumas reuniões com professores da UFBA [...] meu contato era direto com a Ângela [consultora] eu desconhecia a existência de um gerente da incubadora [...] depois de algum tempo acabamos desistindo do nosso projeto por falta de apoio da incubadora e de foco nosso também. (INCUBADO 4, informação verbal, inserção nossa).

Mesmo tendo demonstrado uma reação menos negativa que seus pares, o Incubado 4 (2010, informação verbal) afirma que se voltasse a empreender o faria distante de uma incubadora de empresas.

Os contatos realizados com integrantes atuais e pretéritos da INOVAPOLI encontram-se a seguir (Quadro 59).

Quadro 59 – Resumo dos Contatos da INOVAPOLI, por função.<sup>168</sup>

Função	Nome	Entrevistado
Mantenedor (Diretor Escola Politécnica)	Luiz Edmundo Campos	Sim
Gerente	Armando Ribeiro Júnior	Sim
Gerente	Luiz Alberto Luz de Almeida	Não
Incubados; Graduados; Pré-incubados	24 identificados	Sim (3)

Fonte: Elaboração própria

### 5.3. O CENA (FTC)

O Centro de Empresas Nascentes (CENA) é uma incubadora de empresas de base tecnológica vinculada à Fundação de Fomento à Tecnologia e à Ciência (FFTC), que opera no campus da Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC), na Avenida Paralela, em Salvador.<sup>169</sup> O

<sup>168</sup> Relação histórica dos pré-incubados, incubados e graduados da INOVAPOLI identificados encontra-se no Anexo E (p.182-184).

<sup>169</sup> A FUNDAÇÃO FTC é uma entidade civil de direito privado, sem fins lucrativos. Foi instituída pela Sociedade Mantenedora de Educação Superior da Bahia - SOMESB, com o objetivo de ser uma instituição de pesquisa e de apoio ao desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e social, tendo por finalidade conceber, desenvolver e executar atividades relacionadas à formação e capacitação de pessoal, pesquisa e extensão. Possui cinco unidades presenciais (Salvador, Feira de Santana, Itabuna, Jequié e Vitória da Conquista) e em uma rede de Ensino a Distância.

público-alvo do CENA é constituído, prioritariamente, por estudantes da FTC ou da Faculdade da Cidade do Salvador, ambas de propriedade da FFTC.

Em relação ao processo de criação do CENA, Salomão (2010, informação verbal, grifos nossos) relata que “o Fausto [antigo presidente do CEPED] juntamente com o Waldeck [antigo secretário de Estado] estavam na fundação da FTC [...] eles me chamaram para implantar uma incubadora aqui”. Com a experiência de quem tem quase vinte anos de atuação no movimento de incubação na Bahia, Salomão aponta como um problema real das incubadoras, o fato das despesas operacionais das mesmas serem baseadas quase que exclusivamente em recursos de terceiros (públicos). Quando estes faltam ou tornam-se escassos, os compromissos tácitos de que consultorias necessárias à capacitação do empreendedor seriam realizadas rapidamente e/ou com certa frequência frustram-se os neo-empresários.

Nesse sentido, o gestor adverte que “não é só na Bahia, não. Isso ocorre no Brasil inteiro” (SALOMAO, 2010, informação verbal). Em relação à realidade baiana, ele afirma que

a FAPESB que sempre foi sensível as demandas das incubadoras de empresas, após o início o governo de Wagner (2007- atual) passou um bom tempo sem lançar editais de apoio as incubadoras de empresas locais [...] e só podíamos contar com o apoio do SEBRAE Nacional. De fato, houve um pequeno aporte, em 2005, da FAPESB, cerca de R\$ 30mil, através de um termo de outorga, enquanto ocorreram dois editais do SEBRAE [2005 e 2008] (SALOMAO, 2010, informação verbal).

No plano operacional, José Salomão informa a inexistência de professores da FTC como consultores às incubadas. Esse cenário conflitante – com os modelos propostos à dinâmica nas IEs – é justificado pelo gerente, ao relatar que

já houve esse tipo de serviço no passado, mas atualmente não há. Quando criamos a incubadora, tínhamos sede na Cidade Baixa, no Comércio. Naquela ocasião a Fundação cadastrou vários consultores com perfil adequado para os serviços do CENA [...] alguns se tornaram, inclusive, professores da FTC, pois aliavam experiência prática [...] e não apenas conhecimentos ‘livrescos’ [...] Quando mudamos para as novas instalações, na Paralela, decidimos manter esses consultores porque nos permitiu vencer a inércia de explicar o processo aos “novos consultores” (SALOMAO, 2010, informação verbal).

Quanto ao insucesso do movimento baiano de incubação, Salomão (2010, informação verbal) ressalta não ser suficiente apenas lançar edital e oferecer recursos

esses recursos têm que ser substanciais, constantes e deve haver vontade política [...] temos um exemplo de uma empresa capaz que deixou de ser selecionada por um órgão

do governo estadual pelo fato de ser uma empresa incubada [...] não avaliaram sequer a capacidade técnica da mesma [...]

Além disso, o gestor considera que, com raras exceções, as pessoas à frente das IEs são muito novas no movimento e falta-lhes apoio para que permaneçam por tempo suficiente para fazer alguma diferença,

às vezes a valorização das incubadoras ocorre somente da boca pra fora [...] Incubadora parece uma coisa simples mas não é [...] conviver com as empresas, fazer com que elas se consolidem rapidamente [...] tem uma infinidade de coisas que precisam ser abordadas [...] então ficar substituindo os gestores, a frente das incubadoras, é prejudicial ao movimento e as empresas incubadas (SALOMAO, 2010, informação verbal).

Assim como os gestores das incubadoras anteriormente citadas, Salomão (2010, informação verbal) afirma estar imbuído em implantar o modelo CERNE no CENA:

estamos começando a implantar o modelo CERNE, nos eixos do empreendedor, da tecnologia, do mercado, das finanças e da gestão. Nós já estamos com nosso manual praticamente pronto, mas estamos aplicando-o aos poucos, a medida que a gente pode por causa de problemas de recursos pessoal e financeiro. Queremos implantar as nossas praticas em um nível já evoluído, que exige todo o controle seja realizado por software. Assim, todos os documentos estarão disponíveis na web, no portal do CENA. O empreendedor vai interagir com o programa e vai registrar todas as informações, ou seja, Quando o sistema estiver ativo, esses planos de trabalho estabelecidos entre os consultores e os empresários incubados serão alimentados no sistema e o próprio coordenador poderá monitorar essa evolução.

Salomão informa que as ações de adesão ao modelo CERNE estão sendo realizadas em conjunto, envolvendo as incubadoras INOVAPOLI, CENA, INCUBATEC e a da UEFS. Embora não faça parte dessa ação conjunta, a incubadora da UNIFACS (que não pode participar do edital do FINEP, por ser uma entidade com fins lucrativos) demonstrou interesse em aproveitar-se do portal (SALOMÃO, 2010, informação verbal).

Quanto à implantação do parque tecnológico baiano, o Tecnovia, José Salomão entende ser necessário o surgimento de muitas empresas locais com foco em alta tecnologia, haja vista que estas viriam a ser estimuladas a se fixarem em área do próprio parque. Complementarmente, ele afirma que

visitei os principais parques tecnológicos na França [...] os planos não são de apenas um governo [...] mas um projeto de 10 a 15 anos [...] que pertencem a uma província e não às prefeituras. Isso permite que caso um determinado prefeito, de um dado partido, não seja reeleito, o novo acaba aderindo aos projetos pré-existentes [...]. Aqui a realidade é diferente [...] os nossos políticos pensam neles mesmo e não na sociedade (SALOMAO, 2010, informação verbal).

Entre os empresários entrevistados destaca-se o depoimento de Graduado 1 (2010, informação verbal). Este afirmou – sobre a realidade do movimento de incubação na Bahia – ter clara a percepção que

são tão poucas as incubadoras na Bahia que chega a ser uma vergonha [...] Se levarmos em conta que existem 51 cursos de administração só em Salvador [...] já pensou se cada um tivesse uma incubadora, que maravilha seria [...] a quantidade de novas empresas geradas a cada ano [...] ai sim, poderíamos considerar esse movimento como de sucesso. [...] até isso acontecer é só muito ‘oba-oba’ e pouca ação de fato. Isso sem falar em outros cursos como, por exemplo, as engenharias.

Complementando esse pensamento, outro empresário afirma que

muitas pessoas acham que incubadora de empresas e Empresa Junior universitária são a mesma coisa [...] mas não é. Precisamos esclarecer o que se deve esperar do processo de incubação [...] Muitos acham que é apenas um local barato para hospedar sua empresa [...] também não é. O que falta é informação e muito trabalho para transformar o que até agora foi fracasso, em sucesso (GRADUADO 1, 2010, informação verbal)

Em relação ao impacto na condução de uma empresa incubada, ilustra bem a experiência descrita por um graduado, lembrando que

enquanto tive minha empresa incubada, a experiência foi muito ruim [...] Quando entrei era muito ‘confete e serpentina’ [...] mas com o passar do tempo as tais consultorias prometidas não se mostraram reais [...] O máximo que consegui foram cerca de 30 min. do tempo de consultores de marketing ou de contabilidade ou de gestão da qualidade que não me ajudaram muito [...] Tudo acontecia de forma sazonal, sem um cronograma a cumprir, nem metas [...] Chequei os editais e vi que os recursos repassados eram vultosos, muito dinheiro mesmo [...] mas quando ia pedir para colocar um *stand* em uma feira ou uma passagem para fazer um curso de capacitação em São Paulo, era informado que ‘o recurso está atrasado’ ou ‘só no ano que vem’ [...] a coisa não solidificava [...] Não vi a estrutura da incubadora ajudar a minha empresa a amadurecer. Isso só ocorreu porque ‘meti as caras’[...] (GRADUADO 2, 2010, informação verbal)

Os depoimentos proferidos soam fortes e contundentes, demonstrando consistência com outros relatos colhidos anteriormente aderentes à linha crítica quanto a organização e gestão das IEs baianas. Sendo assim, decidiu-se pelo término da etapa de entrevistas.

Aliás, essa realidade parece ser justificada pelo fato de que

existe um entendimento nacional e baiano de aversão ao risco de empreender. Eu não me imaginava como empreendedor ou mesmo empresário, afinal o perfil de minha

família assim com de tantas outras é que o bom é ser empregado [...] pegar o currículo e conseguir um emprego que ofereça vale transporte, ticket refeição e um salário todo mês [...] até hoje minha mãe acha que não sou normal (GRADUADO 1, 2010, informação verbal)

O quadro abaixo resume os esforços empreendidos na fase empírica de pesquisa desta incubadora.

Quadro 60 – Resumo dos Contatos do CENA, por função.

Função	Nome	Entrevistado
Gerente	José Roberto Salomão	Sim
Incubados; Graduados; Pré-Inc.	Oito identificados	Sim (3)

Fonte: Elaboração própria

#### 5.4. A INCUBADORA DE NEGÓCIOS DA UNIFACS (UNIFACS)

A Incubadora de Negócios UNIFACS pertence à Universidade Salvador (UNIFACS) – instituição de ensino superior particular sediada em Salvador – e iniciou suas atividades em 2005, com alguns projetos de pré-incubação. Contudo, apenas em 2007, começou de fato a operar ao vencer um edital agregando recursos da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), da Secretaria de Ciência e Tecnologia (SECTI) e do SEBRAE . Tal trajetória é validada pelo site da própria instituição (UNIFACS, 2010) e por depoimento de um de seus incubados (INCUBADO 5, 2010, informação verbal).<sup>170</sup>

Devido à dificuldade em agendar uma entrevista com o gestor da incubadora, Sr. Flavio Marinho – mesmo que por telefone – o depoimento foi prestado por um colaborador da mesma, Sr. Marcelo Dultra.<sup>171</sup> Todavia ante o pouco tempo do mesmo na incubadora, não se obteve dados históricos, nem os contatos das empresas que por ela passaram, salvo o relato de que desde sua fundação apenas três empresas graduaram: Biogênese (graduada); Goshme (em

<sup>170</sup> A incubadora tem presença física na Alameda das Espatódeas, 915, Caminho das Árvores, um dos sítio da UNIFACS. Alias, esta possui sete campi em Salvador e um em Feira de Santana. Fundada em 1972 com o nome de Escola de Administração de Empresas da Bahia, a UNIFACS passou a ser reconhecida como universidade em 1997. Em 2010 foi adquirida pela rede *Laureate International Universities*, grupo educacional de ensino superior privado com atuação internacional.

<sup>171</sup> Dultra ingressou como bolsista FAPESB, em novembro de 2009, para ser o gestor de inovações tecnológica.

processo de graduação) e a Solution Tecnologia, ingressa como incubada, no final de 2009.<sup>172</sup> Contudo esses dados não foram confirmados ao entrevistar duas dessas referências. Pois bem, a sócia da Biogênese (2010, informação verbal) afirmou que existe a previsão de graduação apenas em 2011, assim como o proprietário da Goshme (2010, informação verbal) ao associar sua saída da incubadora da UNIFACS, em 2008, não como graduado, mas devido a falta de espaço para permanecer, haja vista que a sala ocupada foi requisitada pela universidade como espaço para aula, em curso de graduação. Adicionalmente, este empresário considera não ter obtido nenhum benefício enquanto permaneceu incubado, exceção ao baixo custo de hospedagem (despesa média de R\$200,00 mensais durante seis ou oito meses).

Ressalte-se que os contatos das empresas incubadas foram repassados pela RBI. De fato foram disponibilizados cinco contatos (entre empresas e projetos pré-incubados), dos quais apenas três efetivaram-se. No site da RBI, consultado em início de 2010, inexistia qualquer referência a empresas incubadas “em atividade” na incubadora UNIFACS. Esse fato enseja ter sido causado pela falta de atualização da base de dados da RBI, mas em consulta verbal ante a secretária da RBI, Sra. Solanges Luna, esta afirmou que a atualização dos dados é uma tarefa do gestor da incubadora, o que não ocorreria.

Durante a fase de entrevistas chamou a atenção o relato de um sócio (INCUBADO 5, 2010, informação verbal) ao afirmar que o Sr. Marinho, gerente da incubadora UNIFACS, seria sócio de uma das empresas nela incubada. Essa informação foi validada pelo depoimento de outro sócio da referida empresa. Outro relato alertou que “durante o período em que permanecemos lá não tivemos nenhum tipo de serviço de consultoria oferecido [...] a incubadora era só uma salinha e eles ainda estavam aprendendo [...] assim como nós” (INCUBADO 2.44, 2010, informação verbal).

Indagados sobre o futuro do movimento de incubação de empresas na Bahia, o empresário disse que “precisa mudar tudo, recomeçar de forma diferente [...] com infraestrutura física e de serviços que possibilite um aprendizado real do empresário [...] até hoje essas incubadoras não serviram pra nada” (INCUBADO 6, 2010, informação verbal).<sup>173</sup>

Questionado sobre as estratégias de captação de novos incubados, Dultra (2010, informação verbal, grifo nosso) afirmou que

---

<sup>172</sup> Dados da RBI apontam para a existência histórica de duas empresas pré-incubadas; duas associadas (não residentes) e uma residente (2008). Em depoimento, dois entrevistados (empresas Biogênese e Goshme) informara que não haviam sido ainda graduadas.

<sup>173</sup> As tentativas de contatar o sócio gestor não lograram êxito.



atualmente, a incubadora desenvolve ações de captura de novas empresas incubadas que estejam focadas em desenvolver atividades relacionadas aos eventos esportivos previstos para ocorrerem no Brasil, nos próximos anos [Copa do Mundo, em 2014, e Olimpíadas, em 2016, no Rio de Janeiro], através das ações como ‘Nosso programa de Empreendedorismo’ e da ‘Rodada de Inovação’.

Essa estratégia encontra-se no site da Unifacs (UNIFACS, 2010). Outras informações relacionadas aos custos operacionais da incubadora, suas receitas e, despesas foram apontadas pelo entrevistado como inexistentes. Nesse sentido, o mesmo vaticinou “você não vai conseguir esses dados com nenhuma incubadora [...] ninguém faz esse controle. Até porque as despesas de pessoal [salário do gerente], limpeza, segurança, entre outras, são da mantenedora” (DULTRA, 2010, informação verbal, inserção nossa).

Os contatos realizados com integrantes atuais e pretéritos desta IE encontram-se a seguir (Quadro 61).

Quadro 61 – Resumo dos contatos da UNIFACS, por função.

Função	Nome	Entrevistado
Gerente	Flávio Marinho	Não
Colaborador (bolsista de Inovação)	Marcelo Dultra	Sim
Incubados; Graduados; Pré-incubados	Identificadas cinco referências	Sim (3)

Fonte: Elaboração própria

## 5.5. A INCUBADORA DE BIOTECNOLOGIA DA UEFS (UEFS)

A Incubadora de Biotecnologia da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) encontra-se atrelada ao Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia (PPGBiotec) desta.<sup>174</sup> A incubadora está localizada no campus da UEFS.<sup>175</sup>

Embora tenha sido criada legalmente, em 2007, através de recursos provenientes de Edital da FAPESB, considera-se a mesma em processo de reestruturação devido a ausência de empresas incubadas atualmente.<sup>176</sup> Recentemente foi agraciada com recursos do Edital 017-

<sup>174</sup> O PPGBiotec (Mestrado e Doutorado) é resultado de um projeto realizado pela UEFS, FIOCRUZ Bahia e Centro de Pesquisa Gonçalo Moniz (CPqGM), com a parceria da UFBA, UESC (BA), UFMG (MG), Instituto Butantã (SP) e Universidade do Mississippi (EUA) (UEFS, 2009). Sua criação supriu uma demanda estadual (detectada em 2004) e teve seu reconhecimento efetivado pela CAPES (MCT), em maio de 2005 (proposta encaminhada para apreciação da CAPES em fevereiro de 2005).

<sup>175</sup> Situado no bairro Campus Universitário, Av. Universitária, s/n (Km 3 da BR-116), Feira de Santana.

<sup>176</sup> A Incubadora de Biotecnologia da UEFS foi criada oficialmente em outubro de 2007, pela Portaria 1.319/2007 (publicada no Diário Oficial do Estado da Bahia, em 05 de outubro de 2007), mas de acordo com os critérios

2009, da FAPESB.<sup>177</sup> Em resposta a este, a proposta apresentada referenciou o potencial físico para a incubação de até quatro empresas, além de informar a existência de quatro projetos, em fase de pré-incubação, conforme quadro abaixo (UEFS, 2009).<sup>178</sup>

Quadro 62 – Projetos pré-incubados na Incubadora de Biotecnologia da UEFS.

Projeto	Produto a ser produzido
1	produção de carotenóides naturais, via processo microbiológico, para as indústrias farmacêuticas e de alimentos processados. Seu uso possibilita o enriquecimento de suplementos vitamínicos e corantes naturais fornecidos às indústrias alimentícias que desejem introduzir tais compostos em seus alimentos processados.
2	produzir e fornecer leveduras para a fermentação da cachaça que possibilite melhorar a qualidade e o rendimento da produção de cachaça brasileira.
3	selecionar, produzir e comercializar Inóculos de Macrofungos Comestíveis para produtores de cogumelos baianos. Isso permitirá o barateamento de custos do produtor final e na melhoria da qualidade do produto, com o aumento do seu tempo de prateleira.
4	controle dos processos biotecnológicos de beneficiamento do cacau, envolvendo a aplicação de enzimas na geração de aroma de chocolate nas amêndoas que sofreram fermentação incompleta melhorando, desta forma, a qualidade do produto final

Fonte: Adaptação baseada em UEFS (2009)

De acordo com UEFS (2009), a estratégia adotada na captação de empresas inovadoras será conduzida pela empresa júnior do curso de Administração da UEFS. O público-alvo é composto por mestrandos e doutorandos (na área de Biotecnologia), além de estudantes de graduação nas áreas de ciências exatas, biologia, medicina, agricultura e tecnologia. Operacionalmente caberá ao Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da UEFS a tarefa de realizar

ampla diagnóstico de todos os projetos de pesquisa em andamento, grupos de pesquisa, infra-estrutura laboratorial local implantada para o desenvolvimento de projetos, possíveis interações como setor produtivo local e apoio na área de proteção intelectual, informando os pesquisadores e alunos da possibilidade de transformação de uma idéia em um potencial negócio na área de Biotecnologia (UEFS, 2009, p. 31)

---

adotados, neste trabalho, para considerar uma incubadora ativa (estar legalmente constituída, ter recebido recursos públicos ou privados no período 2009-2010; possuir empresas, com CNPJ, incubadas) a mesma foi classificada como “latente”.

<sup>177</sup> O processo de criação da incubadora ocorreu em consequência da implantação de um curso de Empreendedorismo direcionado a área de Biotecnologia (Edital PBI, em 2006). O referido curso contou com a participação de 22 alunos do PPGBiotec (18 de Mestrado e 4 de Doutorado) e ao final do mesmo foram gerados seis planos de negócios, todos aprovados no concurso de planos de negócios do III Prêmio do Bahia Inovação.

<sup>178</sup> O Sr. Aristóteles Góes Neto (doutor em Botânica pela UFRG) é o responsável institucional da Incubadora. Esta tem o Sr. Eduardo Guterman (especialista em Administração de Empresas) como gerente de negócios da mesma (UEFS, 2009).

De acordo com Vivian Alves (2010, informação verbal) a expectativa era que a incubadora estivesse apta a operar e recebesse sua primeira empresa incubada ainda em 2010.<sup>179</sup>

Os contatos identificados de prepostos desta incubadora encontram-se a seguir.

Quadro 63 – Resumo dos Contatos da UEFS, por função.

Função	Nome	Entrevistado
Gerente	Aristótelis Góes Neto	Não
Colaborador (Ger. Negócios)	Eduardo Guterman	Não
Incubados e Pré-incubados	Identificados quatro projetos pré-incubados	Não

Fonte: Elaboração própria

## 5.6. A INETI (CEPEDI)

A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Ilhéus (INETI) pertence ao Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico em Informática e Eletroeletrônica de Ilhéus (CEPEDI).<sup>180</sup>

Com o objetivo de coletar informações históricas da IE, contactou-se o Gerente da INETI, por *e-mail*, conforme registro repassado pela RBI. Entretanto, o suposto gestor reencaminhou o correio eletrônico a um Assessor da Diretoria do CEPEDI requerendo a este a disponibilização das informações solicitadas. Entretanto, o único dado informado pelo assessor – dia 13-09-2001 como o início da operação do INETI – revelou-se inverídico. De fato, a criação da INETI ocorreu em 21 de setembro de 2004. A data erroneamente referenciada tratava-se da fundação do CEPEDI, entidade mantenedora da INETI.<sup>181</sup>

A INETI nasceu com o objetivo principal de oferecer “o apoio tecnológico ao Pólo de Informática de Ilhéus, através da integração universidade-empresa [...] cumprindo [o CEPEDI] um papel importante como agente de desenvolvimento regional” (CEPEDI, 2010).

Devido a impossibilidade No site da RBI constam sete empresas incubadas nesta incubadora, que adicionadas àquelas selecionadas no edital de dezembro de 2008 (selecionados os seguintes projetos para pré-incubação: CAST – Assessoria e Serviços em Turismo; InfoGás, Luciano M. Figueiredo – Empreendedor – e RM3 Software). Destas, duas estão registradas

<sup>179</sup> Até o encerramento deste trabalho, em dezembro de 2010, a mesma se encontrava em processo de reestruturação, sem ter incubado ainda nenhuma empresa (com CNPJ).

<sup>180</sup> Entidade jurídica sem fins lucrativos, criada em 13 de setembro de 2001 e criadora e mantenedor da INETI.

<sup>181</sup> De acordo com matéria residente no próprio sítio do CEPEDI (<http://www.cepedi.org.br/?p=21>).

como graduadas, cinco como incubadas e quatro pré-incubadas, estas últimas ainda não constam do site da RBI. Em relação às suas empresas obteve-se alguma informação acerca da RM3Software, que em seu site, informa encontrar-se incubada (2009) na INETI e de ser Startup do BizSpark, programa global da Microsoft “dedicado a acelerar o sucesso de empresas de software, oferecendo os recursos essenciais para o seu rápido desenvolvimento, com o objetivo comum de apoiar uma nova geração de empresas com grande potencial” (RM3 Software, 2010).

Mesmo assim, em face da falta de retorno dos prepostos da INETI, da sua ausência como participe nos últimos editais de apoio às incubadoras (FAPESB e FINEP) somada às informações, transmitidas por um gerente de uma incubadora ativa, de que o INETI encontra-se “abandonado”, por motivações políticas, a INETI foi considerada como inativa, neste estudo.

182

Procurando agregar novos dados e esclarecer algumas dúvidas tentou-se estabelecer contato telefônico, por diversas vezes, bem como foram efetivados novos *e-mails*, com prepostos do CEPEDI. Contudo ambas as ações não surtiram êxito, pelo menos até o fechamento deste trabalho. Alguns possíveis prepostos da INETI encontram-se no quadro abaixo.

Quadro 64 – Resumo de prepostos do INETI, por função.

Função	Nome	Entrevistado
Mantenedor (Diretor) e Gerente	Jauberth Weyll Abijaude	Não
Gerente	Felipe Silva ?	Não
Incubados; Graduados	Três identificadas	Não

Fonte: Elaboração própria

## 5.7. A INCUBEM (UESB)

As tentativas de coletar informações sobre a experiência da INCUBEM junto a prepostos da UESB não frutificaram, seja por e-mail ou por telefone. Entretanto, contatos telefônicos com dois empresários de uma antiga incubada – supostamente graduada, segundo dados da RBI – possibilitou a coleta de dados inéditos, reveladores da ação da incubadora.

Em entrevista, um dos sócios da Microprocess repassou informações acerca da sua experiência junto a INCUBEM, apontando-a como “negativa”. O mesmo informou que sua

<sup>182</sup> Notícia “Edital para seleção de empresas para incubação na INETI” ( <http://www.cepedi.org.br/?p=61>).

empresa existia anteriormente à incubação, cujo processo de seleção resultou de participação em um curso de empreendedorismo oferecido pela UESB.

Embora no site da RBI existisse referência a apenas uma empresa incubada durante a fase ativa da INCUBEM, o empresário supracitado disse que enquanto permaneceu incubado existiam pelo menos outras três empresas incubadas (não tinha certeza se eram empresas legalmente constituídas). Uma destas tratava-se de empresa de cultivo de pimentas. Aliás, o empresário informou que o maior problema enfrentado era a pouca atenção recebida, haja vista, que a atenção era direcionada (inclusive os poucos recursos financeiros) aos projetos de agronegócios, foco tácito da incubadora.<sup>183</sup> Reforçando essa carência, nenhum dos dois sócios entrevistados sabia informar o nome do gerente da INCUBEM.

Alguns contatos realizados, bem como alguns integrantes atuais e pretéritos da INCUBEM encontram-se a seguir (Quadro 65).

Quadro 65 – Resumo dos Contatos da INCUBEM, por função.

Função	Nome	Entrevistado
Mantenedor (Diretor)	Jovino Moreira	Não
Gerente	Eduardo ?	Não
Incubados; Graduados	Uma identificada	Sim (1)

Fonte: Elaboração própria

## 5.8. A SOFTEX (SOFTEX-UFBA)

O Agente SOFTEX-Salvador – uma espécie de incubadora de empresas de software – funcionava como núcleo local da Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de Software (Sociedade SOFTEX), uma organização não-governamental criada no final de 1996, com o objetivo social de

executar, promover, fomentar e apoiar atividades de inovação e desenvolvimento científico e tecnológico de geração e transferência de tecnologias e notadamente de promoção do capital humano, através da educação, cultura e treinamento apropriados, de natureza técnica e mercadológica em Tecnologia de Software e suas aplicações, com ênfase no mercado externo, visando o desenvolvimento socioeconômico brasileiro, através da inserção do país na economia mundial (SOFTEX, 2010).<sup>184</sup>

<sup>183</sup> Embora o registro da INCUBEM a aponte como sendo uma incubadora do tipo: Mista, as informações repassadas pelo Sr. Marcus Vinicius indicam que a ampliação para a incubação de empresas de outros setores foi consequência da falta de projetos apenas na área de agronegócios. Essa informação não foi referendada por prepostos da INCUBEM devido a impossibilidade de estabelecer algum tipo de contato.

<sup>184</sup> O Programa Nacional de Software para Exportação foi criado para estimular o surgimento de uma Indústria Brasileira de Software voltada para a exportação. Mais tarde, a Portaria MCT nº 200, do MCT, em 1994,

Entretanto após anos sem resultados consistentes na geração de empresas, a FAPESB orientou o gestor da SOFTEX para que esta participasse do edital, em 2005, como pré-incubadora, já que sua atuação até então não a caracterizava como uma incubadora, de fato.<sup>185</sup> Aprovada no referido edital, o sistema de pré-incubação apresentou-se como um projeto de complementação acadêmica, voltado para despertar o espírito empreendedor e para a capacitação de projetos selecionados em aspectos, tais como: avaliação do potencial de mercado, treinamento em gestão empresarial e viabilidade técnica e financeira.

Nessa segunda fase, a incubadora realizou alguns eventos de fomento ao potencial empreendedor, mas seus resultados revelaram-se insatisfatórios. Assim, acabou encerrando suas atividades no decorrer de 2007, e seus únicos dois incubados migraram para a INOVAPOLI, que embora também fosse uma pré-incubadora passava a receber empresas recentemente constituídas.

Contatos e integrantes atuais e pretéritos da INOVAPOLI encontram-se no quadro a seguir.

Quadro 66 – Resumo dos Contatos da SOFTEX, por função.<sup>186</sup>

Função	Nome	Entrevistado
Gerente	Camilo Telles	Sim
Gerente	Isabela da Silva	Não
Incubados; Graduados	Duas identificadas	Não

Fonte: Elaboração própria

## 5.9. O COMPETE (UFBA-SEBRAE-IEL)

O Condomínio de Empreendedores e de Inovação Tecnológica (COMPETE) foi criado em 1998, pela UFBA, SEBRAE-BA e IEL-BA, constituindo-se na terceira incubadora baiana. Funcionando nas instalações da Escola de Administração da UFBA (EAUFBA) ela nasceu com o propósito de “promover o desenvolvimento da cooperação Universidade-

---

considerou o SOFTEX 2000 como Programa Prioritário em Informática para fins de aplicação dos incentivos da Lei nº 8.248/91. Sendo assim, em 1996, através da Portaria no. 142/96 designou a SOCIEDADE BRASILEIRA PARA PROMOÇÃO DA EXPORTAÇÃO DE SOFTWARE (SOFTEX) a atuar como gestora do PROGRAMA BRASILEIRO DE SOFTWARE PARA EXPORTAÇÃO (SOFTEX 2000), a partir de 02 de janeiro de 1997.

<sup>185</sup> Por modelo, as incubadoras de empresas só devem receber “empresas” constituídas, ou seja, detentoras de pelo menos um CNPJ.

<sup>186</sup> Embora o material enviado pela SOFTEX em resposta ao Edital da FAPESB aponte a Sra. Isabel da Silva como Gerente da Incubadora, essa informação foi considerada irreal por mais de um entrevistado. Decidiu-se por registrá-la como tal na esperança que trabalhos futuros possam dirimir essa dúvida.

Empresa, capacitação gerencial e a difusão do conhecimento tecnológico entre as micro e pequenas empresas.” (COMPETE, 2010). Posteriormente, ao perceber a crescente procura por projetos ligados à área da cultura, decidem criar uma Incubadora Cultural, estrategicamente localizada no Pelourinho, em espaço do SEBRAE-BA, atendendo inicialmente a seis projetos selecionados.<sup>187</sup>

O COMPETE chegou a ser durante bom tempo a principal referência do processo de incubação da Bahia.<sup>188</sup> Surpreendentemente, para muitos, teve suas atividades encerradas, em 2006, após a direção da EAUFBA ter requisitado o espaço físico no qual o COMPETE desempenhava as suas funções. Este cenário foi referendado por Salomão (2010, informação verbal, inserções nossas) ao afirmar que

o COMPETE era constituído por um corredor com algumas salas pequenas [...] Soube que a faculdade de administração pediu o espaço físico de volta [...] não deu para entender muito bem [...] as atividades foram encerradas entre 2006-2007 [...] Lembro ter conversado com o superintendente do IEL, o Armando, e dele ter dito que o pessoal [COMPETE] não estava fazendo as reuniões do conselho, nem prestando conta aos parceiros [SEBRAE e IEL] por isso resolveram encerrar as atividades da incubadora [...] Mas quando conversei com o Sepúlveda [Diretor da EAUFBA] não era nada disso [...] as tais reuniões sempre que necessárias eram realizadas [...] O fato da UFBA sinalizar que estava precisando do espaço físico [...] associado com a dificuldade apresentada pelos outros parceiros que esmoreceram [...] fez com que o SEBRAE afirmasse que se o IEL não tivesse mais interesse na continuidade do COMPETE, eles também não iriam ter [...] e resolveram encerrar. Lembro que existiam incubados no fechamento do COMPETE, mas nenhum deles foi para a INCUBATEC [...] talvez tenham sido graduados às pressas [...].

Assim, do depoimento acima pode ser percebida a existência de dificuldades na gestão do COMPETE, bem como problemas de relacionamento intra-institucional, possivelmente ocasionados por conflitos de interesses entre os principais organismos parceiros. Contudo, o marco derradeiro aparentemente consignou-se pela retomada dos espaços físicos do COMPETE (EAUFBA e Pelourinho).

Outro aspecto revelado – em relato de um graduado do COMPETE – apontou para um suporte deficiente e inconstante à incubadora. Nesse sentido, antigos graduados entrevistados foram categóricos ao afirmar ter graduado “apesar do COMPETE” (GRADUADO 4 e GRADUADO 5, 2010, informações verbais). A justificativa para essa uníssona afirmação centra-se nas dificuldades em realizar reuniões sistemáticas com os consultores e em perceber uma real contribuição do processo de incubação. Uma frase dita por um deles retrata o cenário existente:

---

<sup>187</sup> Existem registros de seis empreendimentos incubados nessa incubadora Cultural.

<sup>188</sup> No Anexo encontram-se as referências das empresas nela incubadas.

Eu só não saí antes de graduar porque não pagava nada para ficar lá e essa economia faz bem a qualquer empresa. Além disso, sendo incubado eu podia colocar o símbolo da incubadora e da UFBA no meu cartão de visita [...] isso abria portas [...] mas o mérito do meu sucesso é 90% meu [...] Fui graduado, mas ao sair não me sentia apto [...] tive que ‘ralar’ muito (INCUBADO 7, 2010, informação verbal)

Precisam ser registrados alguns aspectos relevantes relacionados ao processos de pesquisa do histórico do COMPETE. O primeiro deles se refere à agradável surpresa de ter sido possível acessar o *site* da incubadora na internet, haja vista este encontrar-se ainda disponível, mesmo após anos de encerramento de suas atividades.<sup>189</sup> Isso permitiu a coleta de diversas informações importantes para compreender a dinâmica da incubadora à época. Assim, diversos desses registros encontram-se no Anexo, como fonte importante para esta e futuras pesquisas. O segundo aspecto revela-se como uma lacuna a ser preenchida posteriormente, em face da impossibilidade de entrevistar o Sr. Omar Sepúlveda [antigo diretor da EAUFBA] e/ou o Sr. José Hélio [antigo gestor do COMPETE] como pretendido inicialmente.

Os contatos realizados com integrantes atuais e pretéritos do COMPETE encontram-se abaixo (Quadro 67).

Quadro 67 – Resumo dos Contatos do COMPETE, por função.<sup>190</sup>

Função	Nome	Entrevistado
Mantenedor (Diretor Escola de Adm.)	Osmar Sepúlveda	Não
Gerente	José Hélio	Não
Incubados; Graduados	22 identificados (16 Compete; 6 Compete cultural)	Sim (2)

Fonte: Elaboração própria

## 5.10. A START-UP (FTE)

A START-UP foi constituída pela FTE em 2002, mas foi apenas depois desta ter sido agraciada com recursos de edital FAPESB, em 2004, que suas atividades foram incrementadas.<sup>191</sup> Ao longo dos primeiros anos recebeu apoio importante do SEBRAE-BA e do IEL-Ba.

<sup>189</sup> Quando do término da revisão desta dissertação, ocorrida em 2011, o *sítio* [www.compete.br](http://www.compete.br) ainda estava ativo.

<sup>190</sup> A relação de pré-incubados, incubados e graduados do COMPETE encontra-se no Anexo F (p.178-180), bem como outros dados coletados no *site* (<http://www.compete.ufba.br/index1.htm>) ainda ativo em 2010.

<sup>191</sup> A incubadora pertencia a Sociedade Baiana de Educação Empresarial.



Não foi possível coletar dados relativos à dinâmica da START-UP em face da impossibilidade em obter registros localmente devido à venda da FTE para a Faculdade Ruy Barbosa – esta se incorporou, posteriormente, à Faculdade Área 1 que em seguida foi adquirida pela DeVry Brasil, um grupo internacional – recente venda das instalações.

Através de contatos realizados com o antigo gestor da incubadora, Sr. Urbano Matos, verificou-se o encerramento das atividades da START-UP, em 2008. Adicionalmente, tentou-se estabelecer contato com o Diretor da FTE, Sr. Alan Hiltner, sem sucesso.

Em relação às atividades enquanto esteve ativa, seu antigo gerente, Sr. Urbano Matos (2010, informação verbal), lembra que a Startup era a mais atuante incubadora do estado, mas que após a venda da FTE para a Área 1 a incubadora caiu no ostracismo, mesmo com reiterados pedidos seus de continuidade do programa junto aos novos gestores. Quanto aos dados relativos à quantidade e à qualidade das empresas incubadas e graduadas – bem como de seus contatos – durante a atuação da Startup, o antigo gestor ficou de procurar e repassar informações, mas até o encerramento desse trabalho as mesmas não haviam sido repassadas. De certo que tais informações, quando disponibilizadas, ajudarão a configurar um quadro mais realístico da referida incubadora.

Quanto a atuação da RBI, Matos (2010, informação verbal, inserções nossas) afirmou que a mesma inexistia e que já conversou a esse respeito com o gestor da RBI (Sr. Salomão). Nesse sentido foi categórico ao afirmar que

a RBI nunca vai funcionar no formato proposto [...] O Salomão não consegue se dedicar aos trabalhos que se espera de um gestor de rede se ele tiver que cuidar do dia a dia de sua incubadora [CENA]. Caberia ao gestor da RBI a tarefa de respirar a rede todos os instantes [...] tem que ser um profissional dedicado a isso, sem desviar suas atenções com outras tarefas burocráticas. Acontece que segundo o estatuto [da RBI] apenas quem for gestor de uma incubadora é que pode ser gerente da RBI. Tentei dar minha contribuição, tornando-me um gerente dedicado exclusivamente a RBI, quando a Startup fechou, mas fui impedido, justamente porque não era mais gestor de incubadora, ou seja, toda minha experiência de anos à frente da Startup foi desprezada por uma questão meramente formal [...]

Cabe alertar que esse depoimento contundente, embora insinue abrigar um possível enviesamento do relator – em face de seu interesse em assumir a referida função – esse papel da RBI encontra guarida em relatos de outros gestores de IEs.

O contatos realizados e a identificação de prepostos da STARTUP, encontram-se listados abaixo (Quadro 68).

Quadro 68 – Resumo dos Contatos da STARTUP, por função.

Função	Nome	Entrevistado
Mantenedor (Sócio-Diretor)	Alan Hiltner Almeida	Não
Colaborador (Ger.Tecnologia)	Giovanni Florida	Não
Gerente	Marcelo Adler	Não
Gerente	Urbano Matos	Sim
Incubados; Graduados	Não determinado	Não

Fonte: Elaboração própria

### 5.11. FABAC EMPREENDEDORA (FABAC)

A FABAC Empreendedora foi criada pela FABAC como resultado de Edital FAPESB em 2004, vencido no ano seguinte. Em sua proposta de resposta ao referido edital a FABAC apontava sua IE como “uma alternativa ao crescimento economicamente sustentável no mercado competitivo de serviços de pequenas e médias empresas, contribuindo efetivamente com a economia local gerando emprego e renda” (FABAC, 2005). Suas atividades foram encerradas no início de 2006 após ter pré-incubado apenas dois projetos.

De acordo com seu antigo gestor, Sr. Elmo Magnavita, o projeto desde seu nascedouro não contaminou os estudantes na atividade de empreender. Segundo o mesmo, com o surgimento do Edital da FAPESB, no segundo semestre de 2004, a direção da escola achou interessante montar uma pré-incubadora própria, haja vista que como a FABAC dispunha de cursos de empreendedorismo nos seus cursos de Administração, Contábeis e Turismo (CAMPUS PATAMARES) poderia gerar Planos de Negócios passíveis de futura incubação, em IEs do Estado. Acontece que de acordo com Magnavita (2010, informação verbal)

dois problemas causaram o fechamento prematura da FABAC empreendedora. O primeiro foi resultado da falta de bons projetos a serem pré-incubados. Apenas dois deles foram identificados em um ano de atuação, e mesmo esses dois careciam de um foco maior por parte de seus empreendedores [...] eu assumia uma série de tarefas que caberiam a eles fazer [...] a coisa era tratada apenas no tempo vago deles [...]. O outro problema era institucional [...] quando a FABAC percebeu que precisaria fazer uma serie de investimentos [contrapartidas] e que os resultados, se viessem, demorariam muito tempo [na ótica dos mantenedores] eles tiraram o pé do acelerador e tornou-se impossível gerenciar a incubadora [...]

Quanto à atuação da RBI, Magnavita reforça o entendimento de Matos (2010) ao afirmar que enquanto esteve à frente da IE chegou a participar de uma ou duas reuniões da RBI, mas que nunca recebeu nenhum tipo de apoio efetivo da mesma. Nesse sentido, considera que para o projeto de incubação baiano ter sucesso será preciso aprender com os erros passados e trilhar novos caminho, com maior controle e rigor do dinheiro público investido nos projetos, de forma a garantir que as contrapartidas das instituições mantenedoras de fato aconteçam no médio e longo prazo e não se configurem “como mero instrumento de captação de novos alunos ao insinuar que são *players* ativos no jogo da inovação” (MAGNAVITA, 2010, informação verbal).

Ao entrevistar um dos pré-incubados o mesmo afirmou que ele e seus sócios realmente não podiam dedicar o tempo necessário às atividades de empreendedor, pois todos mantinham atividades profissionais paralelas e destas não abriram mão. O mesmo reconheceu que apesar de terem tido uma idéia inovadora – com potencial real de mercado – e de terem iniciado o processo de confecção de um protótipo em parceria com o Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia – CIMATEC/SENAI – o maior entusiasta sempre fora o gerente da FABAC Empreendedora. Inclusive em relação ao registro da patente, que efetivaram por apenas um ano, encontrando-se vencida e aberta a qualquer um que tenha interesse em seguir adiante. Por fim, conclui acerca de sua experiência:

Considero que o aspecto cultural brasileiro de querer um emprego formal, sem altos riscos, e com salário garantido ao final do mês, ainda fala mais alto [...] A disciplina empreendedorismo nos ajudou bastante a querer empreender, mas isso ocorreu apenas no sétimo semestre [...] quando estávamos preocupados com o nossa monografia e com nossos empregos [...] não dava pra arriscar tudo [...] Precisaríamos ter sido contaminados com o vírus do risco e do empreendedorismo no início do curso, ou até mesmo durante o ensino médio ou fundamental [...]

Esse depoimento reforça os anteriores e deixa as questões do “como, onde e quando empreender” abertas a novo direcionamento que as conduzam a uma maneira diferente daquela atual. Insistir em um modelo que demonstrou ser inócuo não vai mudar o cenário de insucessos obtido até então.

Os contatos realizados com integrantes atuais e pretéritos desta pré-incubadora encontram-se no quadro abaixo.

Quadro 69 – Resumo dos contatos da FABAC, por função.<sup>192</sup>

Função	Nome	Entrevistado
Mantenedor	Renê Pimentel	Não
Gerente	Elmo Magnavita	Sim
Pré-incubados	dois projetos	Sim (1)

Fonte: Elaboração própria

## 5.12. INCUBADORA DA REGIÃO PETROLÍFERA (PETROBRÁS)

Após diversas tentativas infrutíferas de coletar informações sobre esta experiência de incubação conseguiu-se estabelecer contato com o Sr. Paulo de Tarso Oliveira, que afirmou ter sido ele o mentor na concepção desta incubadora residente na Refinaria Landulfo Alves da Petrobrás, em Mataripe (Bahia). Entretanto, o mesmo só conseguia recordar que a mesma teria sido criada por volta de 1996, e teve encerradas as suas atividades um ou dois anos depois, fato relacionado à sua saída da Petrobrás.

Segundo Oliveira, mesmo tendo deixado um Gerente (Sr. Júlio) para cuidar da incubadora que possuía então duas empresas pré-incubadas, o novo gestor não conseguiu levar o projeto adiante, devido ao binômio inexperiência/falta de apoio interno. Embora aquele tenha se comprometido a procurar e emprestar qualquer material que possuísse sobre essa experiência – em sua residência e escritório – até o fechamento deste texto os mesmos não haviam sido repassados.

Através do depoimento de Salomão (2010, informação verbal) o mesmo informou ter participado da concepção desta incubadora, e interagido com o Paulo Oliveira e com o Júlio, mas que esta não chegou a lançar edital ou a incubar alguma empresa, hospedando apenas um ou dois projetos de empresas.

Foram identificados os seguintes prepostos desta incubadora (Quadro 70):

Quadro 70 – Resumo dos Contatos da REGIÃO PETROLÍFERA, por função.

Função	Nome	Entrevistado
Mantenedor e Gerente	Paulo de Tarso Oliveira	Sim
Gerente	Júlio	Não
Colaborador	José Roberto Salomão	Sim
Pré-incubados	dois projetos	Não

Fonte: Elaboração própria

<sup>192</sup> Alguns dados disponibilizados pelo antigo gestor da incubadora encontram-se no Anexo G (p.193-197).

### 5.13. INCUBADORA UNIBAHIA (FACULDADES INTEGRADAS IPITANGA)

A Incubadora de Empresas UNIBAHIA foi implantada no final de 2003 – aos auspícios da Unidade Baiana de Ensino Pesquisa e Extensão (UNIBAHIA) – com o objetivo de “fomentar o espírito empreendedor e apoiar a criação e inovação de empresas, impulsionando o mercado do município de Lauro de Freitas” (UNIBAHIA, 2005), através da parceria entre UNIBAHIA–SEBRAE/BA–ICTI, tornando-se a primeira da região de Lauro de Freitas (RMS).<sup>193</sup>

Transparecendo um forte viés político, seu PDI (2006-2010) externa que

com a participação da UNIBAHIA no programa de apoio às micro e pequenas empresas, a Instituição amplia sua contribuição social à medida que: identifica novos fornecedores e prestadores de serviços bem como ofertantes de novos produtos; identifica pesquisa e desenvolvimento com viabilidade de comercialização e/ou sua transformação em novos produtos e serviços de alta tecnologia, e com isso, diversifica fontes de receita; participa no desenvolvimento rápido de empresas nascentes; utiliza melhor competência técnica e estrutura ociosa; proporciona oportunidades para formação complementar dos alunos; atua como participante, efetiva, da redução da mortalidade das micro e pequenas empresas; contribui para a criação de postos de trabalho e geração de renda.” (UNIBAHIA, 2005).

Tal pretensão não encontrou guarida em fatos concretos. Em seu site institucional e em contatos telefônicos com prepostos, não foi obtida nenhuma informação a respeito da existência presente ou pretérita desta incubadora.<sup>194</sup> Dados da RBI confirmam essa suspeita.

---

<sup>193</sup> Constituída em 26/04/1996 como pessoa jurídica de direito privado (sociedade civil sem fins lucrativos) modificou sua natureza jurídica em dezembro de 1998, tornado-se uma sociedade civil com fins lucrativos.

<sup>194</sup> Acesso ao site [www.unibahia.br](http://www.unibahia.br) em diversas oportunidades e toda busca realizada com o termo “incubadora” obteve retorno nulo. Nos contatos telefônicos realizados através dos números 71-2202-3600 (Sede Administrativa) ou 71-2202-3687 (Campus) tentou-se diversos departamentos mas não foi obtido nenhum retorno positivo sobre contatos do gerente ou de prováveis incubados, de fato, a quase totalidade das pessoas contatadas afirmou desconhecerem tal incubadora.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O movimento de incubação empresarial iniciado no Brasil no final da década de 1980 aparenta ter contribuído para o desenvolvimento endógeno do potencial inovador nacional. Assim indicam os dados quantitativos referentes ao crescimento dessas por todas as regiões do país e a significativa quantidade de empresas graduadas e empregos gerados direta e indiretamente pelas mesmas.

Responsáveis, por esse resultado animador, encontram-se diversas organizações, tais como, o SEBRAE, o IEL, a ANPROTEC, a FINEP e o MCT. Estas, ao longo dos anos, aportaram vultosos investimentos e realizaram diversas ações de apoio em benefício das IEs brasileiras. Entre essas ações destaca-se a Lei de Inovação do Brasil, publicada apenas em 2004, que possibilitou à Academia dinamizar suas pesquisas orientado-as ao desenvolvimento de produtos inovadores. Após esse evento, os interesses das universidades (ao menos, parte dela) e do setor produtivo pareciam convergir sob a batuta do poder público federal.

Consonante com a teoria, o tripé governo-universidade-empresas insinuava-se coeso e com um futuro promissor. Contudo, essas ações não ocorrem de maneira homogênea pelo território continental do Brasil. De fato, o impacto destas, nas regiões Nordeste e Norte, não é estimulante, em particular no Estado da Bahia.

O movimento baiano de incubadoras de empresas demonstrou uma condição de grande instabilidade político-institucional desde a sua gênese. Na verdade, apenas, em 2001, com a criação da FAPESB – uma década de atraso em relação às outras FAPs – e com a sua incorporação pela SECTI, em 2003, é que incentivos à inovação tornaram-se consistentes. Programas como o Bahia Inovação (PBI) e a Rede de Empreendedorismo foram responsáveis por disponibilizar dezenas de milhões de reais, em recursos próprios e de parceiros nacionais, em apoio às ações empresariais e individuais voltadas ao desenvolvimento de projetos inovadores e de educação empreendedora.

Entretanto, dados resultantes das atividades baianas de inovação – durante o período 1993/2006 – referenciados em diversos trabalhos a montante, e neste, demonstram resultados pífios. De fato, assim como ocorreu nacionalmente, percebe-se uma melhoria sistêmica apenas após a publicação da Lei de Inovação do Estado da Bahia, em dezembro de 2008. Como resultado direto desta, possibilitou-se investimentos de “subvenção econômica” ampliando a dinâmica nos caminhos baianos para a inovação tecnológica.

Embora o principal agente local continue sendo a FAPESB hoje as incubadoras e empresas incubadas e graduadas locais têm se beneficiado também com a ampliação de recursos federais.<sup>195</sup> Isso faz com que o movimento de incubação do estado não se limite a captação de recursos do próprio governo estadual, como ocorreu no passado.

As evidências apresentados neste trabalho revelam que o movimento de incubação empresarial baiano, ao longo dos anos, encontrou-se revestido de forte enviesamento político-institucional, cujo “prazo de validade” oscilava em ciclos de dois anos. Tempo este necessário apenas para que as instituições universitárias mantenedoras expusessem suas marcas para a atração de novos alunos (ou potenciais compradores).

O histórico da incubação empresarial baiana indica que muitas das experiências detectadas sequer captaram uma única empresa, com CNPJ. Atualmente, esse conjunto resume-se a apenas cinco IEs: quatro sofregamente ativas e uma em processo de reestruturação. Destas, duas entraram em operação em 2005, enquanto outra apenas em 2007, ou seja, são referências muito recentes, que ainda não decolaram. Contudo, todas estas ganharam editais de apoio às suas atividades, em 2009. Assim, o momento presente (2010) demonstra certa inércia nas atividades focadas aos incubados, haja vista que elas precisam melhorar suas infraestruturas físicas e seus processos de gestão para aderirem ao modelo CERNE (parceria SEBRAE-ANPROTEC). Este procedimento constitui-se atividade obrigatória aos beneficiados por recursos do Edital FINEP, em 2009 (INCUBATEC, CENA, INOVAPOLI e UEFS).

Outra conclusão sugerida pelos dados apresentados refere-se a problemas político-institucionais que revelam certa ingenuidade (ou descaso) no trato da coisa pública, em ações do passado. Exemplo disso é a criação da primeira incubadora ter ocorrido por ato administrativo e não como resultado de um movimento conjunto de *stakeholders* voltados à inovação tecnológica.

A experiência empírica demonstra que decisões *top-down* normalmente resultam em recursos públicos desperdiçados quando estes procuram atender projetos de incubação atrelados às entidades mantenedoras sem perfil latente de inovação tecnológica. Essa equação acaba resultando na alta rotatividade de gestores frente às incubadoras e de perda de interesse das instituições mantenedoras ao perceberem os custos diretos e indiretos inerentes a projetos dessa natureza.

---

<sup>195</sup> Recursos do Edital 017-2009 dedicaram cerca de R\$2 milhões para a reestruturação das quatro incubadoras e da reestruturação de uma com foco em biotecnologia, na UEFS. Esse aporte de capital público apresenta, de acordo com depoimento de preposto da FAPESB, ares de “ou vai ou racha” para as incubadoras de empresas baianas.

Assim, os resultados desse estudo apontam para a possibilidade de duas perspectivas antagônicas de futuro, ambas com origem em fatos gerados neste último biênio (2009-2010): a implantação do modelo CERNE; a definição de uma Incubadora-Âncora Baiana; recursos FAPESB e/ou FINEP destinados às IEs; e pela proximidade da inauguração de parte do Parque Tecnológico estadual.<sup>196</sup>

Adotando uma perspectiva mais otimista pode-se inferir que os erros passados servirão para edificar um novo ciclo de investimentos a caminho do eldorado da inovação no Estado da Bahia. Entretanto, nesta perspectiva deve-se dedicar especial atenção para a efetivação do trabalho em rede, entre as entidades públicas e privadas, além de desenvolver investimentos consistentes focados na educação empreendedora dos seus cidadãos, desde a mais tenra idade.

Inversamente, uma perspectiva menos otimista, e mais provável, indica que as iniciativas dos últimos dois anos podem ser insuficientes à edificação de um programa consistente de fomento à inovação tecnológica em face dos alicerces estruturais baianos (políticas públicas de inovação tecnológica; cultura empreendedora incipiente; empresariado local comprador de tecnologias obsoletas de países desenvolvidos, etc.) ainda demonstrarem certa fragilidade político-institucional. Assim, pensar nas IEs estaduais como instrumentos de desenvolvimento econômico e/ou social é uma mera falácia.

Diante do exposto e considerando que a incubação de empresas pode vir a ser de fato potencializadora no desenvolvimento de bens e serviços, com reflexo na promoção do crescimento econômico local, o movimento de incubadoras de empresas na Bahia necessita consolidar uma estrutura mínima e crescente, além demonstrar aprendizado com os erros passados, traçando, assim, novos caminhos alinhados com dados empíricos de seus paradigmas nacionais.<sup>197</sup> Nesse sentido, este estudo serve como referência a essas potenciais estratégias.

Em relação à questão central apresentada, alguns dos porquês do insucesso das IEs baianas relacionam-se com fatores políticos (criação prematura da INCUBATEC, antes de haver um programa consistente para tal; dissolução do PROINC; mudança abrupta da gestão do CEPED-INCUBATEC da SEPLANTEC para a UNEB, ligada a Secretaria de Educação; criação de uma rede de incubadoras sem o devido respaldo político-institucional; diversas referências a incubadoras que sequer chegaram a incubar uma única empresa) e institucionais

---

<sup>196</sup> No apêndice encontram-se fotografias tiradas em dezembro de 2010 que demonstrar o atraso das obras do referido parque tecnológico baiano, cujas previsão de inauguração, apenas do seu Tecnocentro, encontra-se estimado para final de 2011 ou início de 2012.

<sup>197</sup> Embora não tenha sido objetivo deste estudo coletar evidências concretas desse apregoado sucesso das incubadoras do eixo Sul-Sudeste, é recorrente na literatura a referência a resultados positivos de algumas delas.



(as mantenedoras das incubadoras perceberem o incremento nos seus custos sem o retorno financeiro imediato reduziram o apoio ou simplesmente encerraram as atividades das mesmas; falta de uma interação entre as próprias instituições mantenedoras e suas incubadas, impossibilitando a transformação de tecnologia desenvolvida em suas pesquisas em novas empresas).

Quanto à perspectiva futura espera-se que: os esforços de implementação e de aderência ao modelo CERNE ocorram de forma coesa (como uma rede, de fato); que o projeto Tecnovia – ainda sem nenhuma unidade funcional – não se apresente à sociedade tal qual a “alegoria da Ratoeira perfeita”; e que ocorram substanciais investimentos no desenvolvimento de uma educação empreendedora no estado, o que não acontece rapidamente, mas que urge ser iniciada de forma sistemática.

Embora o presente trabalho não seja conclusivo, pretende-se contribuir com a ampliação do arcabouço teórico e empírico sobre as incubadoras empresariais baianas. Assim, foram apresentadas, de maneira inédita, vinte e seis experiências de incubação de empresas detectadas na Bahia, cujo conjunto representa uma grande possibilidade de estudos futuros a serem realizados, com distintos olhares como foco. Foi possível, também, sistematizar algumas informações e ricos depoimentos acerca das mesmas, em benefício de pesquisas a jusante.

Como contribuição aos futuros pesquisadores sugere-se consultar as novas versões dos relatórios GEM Internacional e Brasil – negligenciados ao longo dos anos – por constituírem-se em fontes ricas de dados e de sugestões para incrementar o movimento empreendedor nacional. Quanto às sugestões para novos estudos, vários caminhos se apresentam, em virtude da multidisciplinaridade do tema. Entre estes, torna-se fundamental acompanhar, ano a ano, a implantação do modelo CERNE, iniciado na Bahia, em 2010.

Por fim, muitas lacunas emergem no presente trabalho. Algumas destas foram decorrentes da dificuldade na coleta de informações pretéritas, tais como: a identificação e acesso aos antigos mantenedores, gestores, incubados e graduados; garimpar junto às instituições apoiadoras públicas e privadas informações históricas e processuais do movimento de incubação empresarial baiana e nacional; aprofundar a pesquisa documental de relatos acerca das experiências aqui listadas e de outras ainda desconhecidas. Adicionalmente, alguns deslizes metodológicos podem ter ocorrido e revestido alguns relatos com algumas discontinuidades ou enviesamento dos entrevistados e/ou do próprio pesquisador. Espera-se que futuras pesquisas dessa temática possam corrigir os deslizes ora presentes, além de obter maior êxito na síntese do movimento de incubação de empresas na Bahia.

## 7. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, E. Sistema Nacional de Inovação no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 23, 1995, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPEC 1995. V.1, p.382-402.

ALBUQUERQUE, L.; ROCHA NETO, I. **Sistemas estaduais de ciência e tecnologia: uma avaliação**. Brasília: ABIPTI, IBICT, 1996.

ALLEN *et al.*, **Small business incubators and enterprise development**. Athens (Ohio): NBIA, 1985.

ALMEIDA, A.; BOTELHO, D. Construção de Questionários. In: BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. (orgs.). **Pesquisa Quantitativa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 90-108, cap. 6.

ALVES, V. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador: FAPESB, 2010. **Gravador digital** (104 min.).

ANICO, M.; PERALTA, E. **As políticas culturais autárquicas num contexto de glocalização: processos e dinâmicas do patrimônio em Ílhavo e em Loures**. Coimbra, 2004. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. Disponível em: <<http://www.ces.fe.uc.pt/lab2004/pdfs/MArtaAnico.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2008.

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. **Site Corporativo**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 2 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Panorama 2000**. Brasília. Disponível em: < [http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama2000\\_pdf\\_29.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama2000_pdf_29.pdf)>. Acesso em: 2 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Panorama 2001**. Brasília. Disponível em: < [http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama2001\\_pdf\\_55.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama2001_pdf_55.pdf)>. Acesso em: 2 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Panorama 2002**. Brasília. Disponível em: < [http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama2002\\_pdf\\_52.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama2002_pdf_52.pdf)>. Acesso em: 2 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Panorama 2003**. Brasília. Disponível em: < [http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/panorama2003port\\_pdf\\_44.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/panorama2003port_pdf_44.pdf)>. Acesso em: 2 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Panorama 2004**. Brasília. Disponível em: < [http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/panorama\\_final\\_pdf\\_09.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/panorama_final_pdf_09.pdf)>. Acesso em: 2 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Panorama 2005**. Brasília. Disponível em: < [http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama\\_2005\\_pdf\\_11.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama_2005_pdf_11.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Panorama 2006**. Brasília. Disponível em: < [http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Graficos\\_Evolucao\\_2006\\_Locus\\_pdf\\_59.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Graficos_Evolucao_2006_Locus_pdf_59.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2010.

AROCENA, R. Algunas observaciones sobre los sistemas de innovacion, el desarrollo y las políticas. Mangartiba, **Nota Técnica 32/99**, IE/UFRJ, 1998.

AURP. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.aurp.net/about/whatis.cfm>>. Acesso em: 26 jul. 2005.

BAÊTA, A. C. **Parques tecnológicos e incubadoras de empresa de base tecnológica: em busca da inovação tecnológica**. Belo Horizonte: UFMG. CEPEAD/CAD/FACE, 1996.

BAHIA. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia-FAPESB. **Relatório 2003**. Disponível em: <<http://www.fapesb.ba.gov.br/wp-content/uploads/2010/07/Relat%C3%B3rio-2003.pdf>>. Acesso em: 14 ago.2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório 2004**. Disponível em: <<http://www.fapesb.ba.gov.br/wp-content/uploads/2010/07/Relat%C3%B3rio-2004.pdf>>. Acesso em: 14 ago.2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório 2005**. Disponível em: <<http://www.fapesb.ba.gov.br/wp-content/uploads/2010/07/Relat%C3%B3rio-2005.pdf>>. Acesso em: 30 jul.2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório 2006**. Disponível em: <<http://www.fapesb.ba.gov.br/wp-content/uploads/2010/07/Relat%C3%B3rio-2006.pdf>>. Acesso em: 30 jul.2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório 2007**. Disponível em: <<http://www.fapesb.ba.gov.br/wp-content/uploads/2010/07/Relat%C3%B3rio-2007.pdf>>. Acesso em: 31 jul.2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório 2008**. Disponível em: <<http://www.fapesb.ba.gov.br/wp-content/uploads/2010/07/Relatorio-de-Atividades-2008.pdf>>. Acesso em: 14 jul.2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório 2009**. Disponível em: <<http://www.fapesb.ba.gov.br/wp-content/uploads/2010/10/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-Fapesb-2009.pdf>>. Acesso em: 14 jul.2010.

BAHIA. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Política de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Estado da Bahia**. Versão Completa. Salvador: SECTI, 2004.

BAIARDI, A. O papel da Ciência e da tecnologia na definição da nova ordem econômica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DOS ECONOMISTAS, 11, 1995, Salvador. **Anais**. Salvador: CRE 5 Região-BA, 1995. P.10-22.

\_\_\_\_\_. Ciência, tecnologia e a rediscussão da questão regional. **TECBAHIA**, Camacari, v.11, n.1, jan-abr 1996.

\_\_\_\_\_. Política industrial e desenvolvimento científico-tecnológico. Bahia **Investimentos**. Salvador, v.3, n.4, out. 1996. P.12-15.

\_\_\_\_\_; CHIAPETTI, J. O ambiente como fator de diferenciação em incubadoras de empresas de base tecnológica. **Revista de Ciência e Tecnologia**. Recife, Disponível em: <<http://www.fundaj.gov.br/rtec/art/art-016.html>>. Acesso em: 05 nov 2009.

BAILEY, K. **Methods of Social Research**. London: The Free Press, 1982.

BARAT, J. Tecnologia, a retomada do desenvolvimento. **Gazeta Mercantil**, São Paulo. 30 jul 1997. Opinião. P. A-3.

BARBOSA, P. A incubação de empresas de base tecnológica em Pernambuco. **TECBAHIA: Revista baiana de tecnologia**. Camaçari: CEPED, v.10, n.1, p.63-68. jan./abr. 1995.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CALDAS, FACHIN e FISCHER (orgs.), **Handbook de Estudos Organizacionais**, V.III, São Paulo: Atlas, 2004.

BARROS, F. **Confronto e contrastes regionais em ciência e tecnologia no Brasil**. Brasília: Paralelo 15: Editora UnB, 1999.

BARROW, C. **Incubators: a realist's guide to the world's new business accelerators**. West Sussex (UK): John Wiley & Sons, 2001.

BAUMOL, W. **Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs**. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1993.

BIAGGIO, L. **Incubadoras de Empreendimentos Orientados para o Desenvolvimento Local e Setorial: Planejamento e Gestão**. Brasília: ANPROTEC: SEBRAE, 2006.

BITTENCOURT, E. Uma análise das incubadoras de base tecnológica no estímulo ao desenvolvimento local na Região Metropolitana de Salvador-Bahia. Florianópolis: UFSC, 2008. 197 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção).

BOTTINO, C.; DIAS, C.; DIB, S. **Empreendedorismo: matéria eletiva: reflexões sobre a experiência em uma universidade**. Rio de Janeiro: PUBLIT, 200.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Ciência e Tecnologia nos anos 90: a década do crescimento**. Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Indicadores**. Brasília, 2004a. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/estat/ascavpp/portugues>>. Acesso em: 25 abr.2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Indicadores Nacionais de Ciência e Tecnologia (C&T)**. Brasília. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/sobre/ppa/Default.htm>>. Acesso em: 31 ago.2004.

BREWER, A. Richard Cantillon: Pioneer of Economic Theory. London: Routledge, 1992.

CAMPBELL, R.H.; WILSON, R.G. **Entrepreneurship in Britain 1750-1939**. London: Adam & Charles Black, 1975.

CAMPOS, L. Depoimento [abr. 2008]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador: Escola Politécnica/UFBA, 2008. **Gravador digital** (117 min.).

CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2001.

CARVALHO, F. **Desempenho Competitivo das MPE's Graduas por Incubadoras de Empresas Tecnológicas e Mistas da Bahia**. Salvador: UFBA. Escola de Administração, 2005. 97 p. **Dissertação** (Mestrado em Administração).

CASSIOLATO, J.; LASTRES, M. Sistema de Inovação: Políticas e Perspectivas. Parcerias Estratégicas. **Revista do Centro de Estudos Estratégicos do Ministério de Ciência e Tecnologia**. n.8, 2000.

CHIAPETTI, J. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica e a Inserção da Ciência e Tecnologia no Desenvolvimento Local/Regional: O Caso da INCUBATEC. Cruz das Almas (BA): UFBA. Escola de Agronomia, 1998. 91 p. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Agrárias).

\_\_\_\_\_. A pesquisa na universidade, Incubadora de empresas de Base Tecnológica (IEBT) e a questão do empreendedorismo: uma tentativa de análise. In: SEMINARIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLOGICOS E INCUBADORA DE EMPRESAS, 7, 1997, Salvador. **Anais**. Brasília: ANPROTEC. 1997. p. 178-189.

CLEMENCE, R. **Essays of J.A.Schumpeter**. Cambridge: Addison-Wesley Press, 1951.

CNPQ. **Resenha estatística do CNPq**. Brasília: CNPq, 2003. 71p. Disponível em: <<http://www.cnpq.br>> Acesso em: 05 set 2009.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DELL'ORTO, J. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Camaçari: CEPED, 2010. **Gravador digital** (127 min.).

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

DOSI, G. *et al* (org.) **Technical change and economic theory**. Londres: Pinter Publishers, 1988.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): pratica e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DULTRA, M. Depoimento [set. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador: UNIFACS, 2010. **Gravador digital** (84 min.).

EDQUIST, C. Systems of Innovation Approaches: Their emergence and characteristics. In: \_\_\_\_\_ (ed.). **Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations**. Londres: Pinter, 1997, p. 1- 35.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FELNER, W. Dos proposiciones em la teoria de las inovaciones inducidas. **Economia del cambio tecnológico**. México: Fondo de Cultura Económica, 1979.

FINEP. **Apresentação Institucional**. Araraquara, 2005. Disponível em: < [http://home.uniemp.org.br/forunsregionais/regioes/regiao02/apresentacoes/1tarde/mesa2/Apresentacao\\_Araquara\\_FINEP.ppt](http://home.uniemp.org.br/forunsregionais/regioes/regiao02/apresentacoes/1tarde/mesa2/Apresentacao_Araquara_FINEP.ppt)>. Acesso em: 16 fev.2010.

FRANÇA FILHO, G. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública ?. **Cadernos Ebape Br**, Rio de Janeiro, v. II, n.1, 2004.

FREEMAN, C. **The national system of innovation in historical perspective**. Cambridge journal of economics, v.19, 1995, p.5-24.

\_\_\_\_\_.; SOETE, L. Systems of Innovation. In:\_\_\_\_\_. **The economics of industrial innovation**. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1997, cap. 12, p. 295-315.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **GEM 1999 Global Report**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/221/gem-1999-global-report>>. Acesso em: 12 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **GEM 2000 Global Report**. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/docs/254/gem-2000-global-report> >. Acesso em: 12 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **GEM 2001 Global Report**. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/docs/255/gem-2001-global-report>>. Acesso em: 12 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **GEM 2002 Global Report**. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/docs/256/gem-2002-global-report> >. Acesso em: 13 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **GEM 2003 Global Report**. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/docs/259/gem-2003-global-report> >. Acesso em: 13 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **GEM 2004 Global Report**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/260/gem-2004-global-report>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **GEM 2005 Global Report**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/261/gem-2005-global-report>>. Acesso em: 18 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **GEM 2006 Global Report**. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/docs/262/gem-2006-global-report>>. Acesso em: 25 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **GEM 2007 Global Report**. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/docs/263/gem-2007-global-report>>. Acesso em: 27 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **GEM 2008 Global Report**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/264/gem-2008-global-report>>. Acesso em: 13 abr. 2010.

\_\_\_\_\_. **GEM 2009 Global Report**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/265/gem-2009-global-report>>. Acesso em: 13 abr. 2010.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRADUADO 1. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (13 min.).

GRADUADO 2. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (42 min.).

GRADUADO 3. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (56 min.).

GRADUADO 4. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (27 min.).

GRADUADO 5. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (25 min.).

GRADUADO 6. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (34 min.).

GRADUADO 7. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (47 min.).

GUIMARÃES, G.; SALOMÃO, I. **Planejamento e Gestão de Incubadoras de Tecnologias Sociais para o desenvolvimento**: características e instrumentos. Brasília: ANPROTEC: SEBRAE, 2006.

HAYHOW, S. (Ed.). **A Comprehensive Guide to Business Incubation**. Athens (Ohio): NBIA Publications, 1996.

HICKS, J. **Valor e Capital**. São Paulo: Abril Cultural, 1984. 397 p.

IASP. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.iasp.ws/information/definitions.php?ce=>>>. Acesso em: 16 abr. 2010.

IBGE. **Pesquisa industrial de inovação tecnológica**. IBGE, 2000. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/>>>. Acesso em: 05 set. 2009.

INCUBADO 1. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (87 min.). Por telefone.

INCUBADO 2. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (32 min.). Por telefone.

INCUBADO 3. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (27 min.).

INCUBADO 4. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (37 min.). Por telefone.

INCUBADO 5. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (48 min.).

INCUBADO 6. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (33 min.).

INCUBADO 7. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (13 min.). Por telefone.

INCUBADO 8. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (19 min.). Por telefone.

INCUBADO 9. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (29 min.). Por telefone.

INSTITUTO ETHOS. **Práticas Empresariais de Responsabilidade Social**: relação entre os princípios do Global compact e os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

LABINI, P. **Nueve tecnologie e disocupazioni**. Bari: Sagittari Laterza, 1989.

LAHORGUE, M. et. al. Organização tecnopolitana e desenvolvimento da região da serra do Rio Grande do Sul. **TECBAHIA**, Camaçari, v.11, n.2, p.66-71, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pólos, parques e incubadoras**: instrumentos de desenvolvimento do século XXI. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2004.

LALKAKA, R. Overall planning of Minas Gerais biotechnology incubator. **Report for Fundação Biominas**. Belo Horizonte, 1990.

\_\_\_\_\_.; BISHOP, J. **Business incubators in economic development: an initial assessment in industrializing countries**. New York: UNPD Programme/OEA/UNIDO. 1996.

LANDABASO, M. Innovation and regional development policy. In: BOEKMA, F. *et al* (ed.). **Knowledge, innovation and economic growth**: theory and practice of learning regions. Cheltenham: Edward Elgar, 2000. p. 73-94.

LASTRES, H. *et al*. Globalização e Inovação Localizada. **Nota Técnica 1/98**, IE/ UFRJ, 1998.

LAZONICK, W. Business Organization and Competitive Advantage: Capitalist Transformation in the Twentieth Century. In: DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINELLI, P. (eds.). **Technology Enterprise in a Historical Perspective**. Claredon Press Oxford, 1992.

LEAL, S.; PIRES, S. **As incubadoras de empresas pelos seus gerentes**: uma coletânea de artigos. Brasília: ANPROTEC; SEBRAE, 2001, 154 p.

LINDER, S. **The Compensation Question**: NBIA's Survey of Incubation Executives. Athens (Ohio): NBIA Publications, 2001. Research Series.

LOIOLA, E. Agroindústria, competitividade e desenvolvimento regional. Salvador: NPGA/UFBA, 1998. **Tese** (Doutorado em Administração).

\_\_\_\_\_. **Comentários realizados na correção deste projeto de pesquisa**. 2008.

LUBISCO, N.; VIEIRA, S.; SANTANA, I. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses. 4. ed. rev. e ampl. Salvador: EDUFBA, 2008.

LUNARDI, M. **Parques Tecnológicos**: Estratégia de Localização em Porto Alegre, Florianópolis e Curitiba. Curitiba: Ed. do Autor, 1997

LUNDVAL, B-A. (ed.). **National systems of innovation**: towards a theory of innovation and interactive learning. Londres: Pinter Publisher, 1992.



MAGALHÃES. Empresário Incubado (Artefato). Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Camaçari: INCUBATEC, 2010. **Notas Escritas**.

MAGNAVITA, E. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (127 min.).

MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política.(1890). Civilização Brasileira, 1975.

MARTINELLI, D.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Barueri (SP): Manole, 2004.

MARTINS, Gilberto A. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo. Atlas, 2006.

MATESCO E HASENCLEVER, Indicadores de esforço tecnológico: comparações e implicações. In: SIMPOSIO DE GESTAO DA INOVACAO TECNOLOGICA, 19, 1996. São Paulo. **Anais...** Sao Paulo: USP-PGT-FIA-PACTo, 1996, v.1, ago 1996. P. 315-333.

MATOS, U. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador, 2010. **Gravador digital** (107 min.).

MEDEIROS, J. *et al.* **Pólos, parques e incubadoras**: a busca da modernização e competitividade. Brasília: CNPq; IBICT; SENAI, 1992. 312 p.

\_\_\_\_\_. Estruturas e espaços voltados à inovação e parceria: papel dos pólos e parques tecnológicos. In: PALADINO, G. e MEDEIROS, L. (Org.). **Parques Tecnológicos e meio urbano**. Brasília: Anprotec, 1997. p. 55-76.

MEEDER. R.A. **Forging the incubator: how to design and implement a feasibility study for business incubation program**. Athens (Ohio): NBIA Publications, 1993.

NELSON, R.; ROSENBERG, N. Technical innovation and national systems. In: NELSON, R (ed.), **National innovation systems**: a comparative analysis. Oxford: Oxford University Press, 1993.

NETO, A.; LIBERATO, S. Empreendedorismo e Incubadoras: um modelo de programa integrado. **TECBAHIA**. Camaçari, v.14, n.3, 1999.

OCDE. Manual de Oslo. 1992. Disponível em: <<http://www.ocde.org>>. Acesso em: 13 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. Manual de Oslo. 2004. Disponível em: <<http://www.ocde.org>>. Acesso em: 13 jun. 2010.

OFFE, C. **Problemas estruturais do estado capitalista**. 1 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

OLIVEIRA, A. O Sistema Local de Inovação do Estado da Bahia: os habitats de inovação e a relação universidade-empresa. Salvador: UNIFACS, 2006. **Dissertação** (Mestrado em Análise Regional).

OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY. London: Oxford English, 1998.

PAVITT, K. What do firms learn from basic research? In: FORAY, D., FREEMAN, C. **Technology and the wealth of nations**. Londres: Pinter, 1993.

PETERS, T. **O Círculo da Inovação**. São Paulo: Habra, 1998.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRÁTICAS EMPRESARIAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Relações entre os princípios de Global Compact e os indicadores Ethos de Responsabilidade Social**. São Paulo. Instituto Ethos, 2003.

PROGRAMA BAHIA INOVAÇÃO. **Apresentação institucional**. Salvador: IEL, 2006.

PROGRAMA INCUBADORAS DE EMPRESAS. **Manual**. Salvador, PROINC, 1997.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 3 ed. Lisboa: Gradiva, 2003.

RANGEL, A. **Diagnóstico de C&T no Brasil**. São Paulo: Ministério da Ciência e Tecnologia, 1995.

RBI. Rede Baiana de Incubadoras. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.rbi.org.br>>. Acessos em: 20 out. 2009; 15 set 2010.

REZENDE, J. Aplicação do modelo de gestão da inovação “Spiral Shell”. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 21, 2000, São Paulo. **Anais eletrônicos...**, São Paulo, 2000. Disponível em: <[http://www.romanzini.com.br/mestrado/xxi\\_spgt/doc\\_acrobat/artigo224.pdf](http://www.romanzini.com.br/mestrado/xxi_spgt/doc_acrobat/artigo224.pdf)> Acesso em: 14 jul. 2009.

RIBEIRO JUNIOR, A. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador: Escola Politécnica/UFBA, 2010. **Gravador digital** (133 min.).

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**. 4.ed. The free Press, 1995.

SALOMÃO, J. (org.). **Coletânea: contratos, convênios, estatutos e planos de negócios das incubadoras de empresas brasileiras**. Brasília: ANPROTEC, 1998.

\_\_\_\_\_. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador: CENA, 2010. **Gravador digital** (128 min.).

SANTOS, P. Incubadoras de Empresas: análise do movimento baiano de incubadoras de empresas 1991 a 2006. Santo Antonio de Jesus: UNEB, 2007. 150p. **Dissertação** (Mestrado em Cultura, Memória e Desenvolvimento Regional).

SCHUMPETER, J. **Economic doctrine and method**. New York: Oxford University Press, 1954.

\_\_\_\_\_. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper Colophon books, 1975.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

\_\_\_\_\_. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SCHWARTZMAN *et al.* Ciência e Tecnologia no Brasil: uma nova política para um mundo global. In: \_\_\_\_\_, (coord.). **Ciência e tecnologia no Brasil**: política industrial, mercado de trabalho e instituições de apoio. Rio de Janeiro: FGV, 1995. p. 1- 59.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília: Sebrae, 2007.

\_\_\_\_\_. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2004.

\_\_\_\_\_. SEBRAE-SP. Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. São Paulo: Sebrae, 2010.

\_\_\_\_\_. SEBRAE-BA. Incubadoras na Bahia. **Site Corporativo**. Disponível em: <<http://www2.ba.sebrae.com.br/planejesuaempresa/{D698FD10-71D4-4F62-886B-0C4B2E7C2F0}.asp>>. Acesso em: 28 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. SEBRAE-BA. Incubadoras na Bahia: Panorama no Estado. **Site Corporativo**. Disponível em: <<http://www2.ba.sebrae.com.br/planejesuaempresa/{4C6E2ED4-D0DA-4577-961C-CDB4B9017931}.asp>>. Acesso em: 28 jul. 2008.

SECTI . Tecnovia – Parque Tecnológico da Bahia. **Sumário Executivo do Projeto**. Salvador: SECTI, 2005.

\_\_\_\_\_. **Levantamento consolidado das incubadoras da Bahia**. SECTI, 2005 b.

SEVERINO, A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SICSÚ, A.; LIMA, J. Regionalização das políticas de C&T: concepção, ações e propostas tendo em conta o caso do Nordeste. **Parcerias Estratégicas**. Brasília: MCT, n.13, p.23-41, 2001.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**. Porto alegre, n.8, n.16, p.20-45, 2006.

SOUZA, E (org.). **Empreendedorismo**: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, 2001.

SPOLIDORO, R. **A gênese das empresas de base tecnológica na sociedade do conhecimento**. ANPROTEC, CDT/UnB, SEBRAE, PCDT/CNPq. Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_. A Sociedade do conhecimento e seus impactos no meio urbano: In: PALADINO, G., MEDEIROS, L. **Parques tecnológicos e meio urbano**: artigos e debates. Brasília: ANPROTEC, 1997. p.11-54.

STAKE, Robert E. Qualitative Case studies. In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications, 2005, p. 443-466.

STEINDEL, J. **Progresso técnico e teoria econômica**. São Paulo: HUCITEC: UNICAMP, 1977.

STORPER, M. Innovation as collective action: Conventions, products, technologies and territories. In: \_\_\_\_\_. **The regional world**. Nova Iorque: Guilford Press, 1997. cap. 5, p. 107-133.

SZAJMAN, A. In: MEDEIROS, J.; MEDEIROS, L. **Incubadoras Tecnológicas: guia do empreendedor**. São Paulo: SEBRAE-SP, 1993.

TACHIZAWA, T. **Criação de novos negócios: gestão de micros e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TEIXEIRA, F.; LIMA, M. **Tecnologia e competitividade na economia baiana**. 2001. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/teixeira>>. Acesso em: 05 set 2009.

TELLES, C. Depoimento [out. 2010]. Entrevistador: Paulo R. N. S. de Quadros. Salvador: CENA, 2010. **Gravador digital** (128 min.). Por telefone.

THEIS, I. Inovação, desenvolvimento regional e parques tecnológicos: uma nova crítica do caso brasileiro. In: FISCHER, T. (org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

TIGRE, P. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TORNATZKY, L. et. al. **The Art & Craft of Technology Business Incubation**. Athens (Ohio): NBIA Publications, 1996.

VELHO, S. **Relações Universidade-Empresa: desvelando mitos**. Campinas: Autores Associados, 1996.

VERA FILHO, R. **Localização e tecnologia: um estudo da INCUBATEC, Camaçari – Bahia (1993-1998)**. Instituto de Geociências, UFBA, 1999. 205 f. Dissertação (mestrado em Geografia).

VILLAVICENCIO, D. **Las pequeñas y medianas empresas innovadoras. Comercio Exterior**, Mexico, v.44, n.9, 1994. p. 759-769.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo. Martin Claret, 2002.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAWISLAK, P. Nota técnica: Economia das organizações e a base para o pensamento estratégico, In: Caldas, Fachin e Fischer (orgs.), **Handbook de Estudos Organizacionais**, V.III, São Paulo: Atlas, 2004.

ZOUAIN, D.; PLONSKY, G. **Parques Tecnológicos: planejamento e Gestão**. Brasília, ANPROTEC, 2006.

ZOUAIN, D.; OLIVEIRA, F.; BARONE, F. Small business através do panóptico: construindo o perfil do jovem empreendedor brasileiro: relevância para a formulação e implementação de

políticas de estímulo ao empreendedorismo. **Revista Brasileira de Administração Pública (RAP)**. v.41, p.797-807, 2007.

ZOUAIN, D; et.al. Ambientes inovadores no contexto dos Sistemas Locais de Inovação: o projeto do Parque Tecnológico Samambaia (GO). **Lócus Científico**. n.1, v.2, p. 10-19, 2008.

## ANEXO A - The GEM Entrepreneurial Framework Conditions (EFC)

<b>TYPE OF EFC</b>	<b>DESCRIPTION</b>
<b>Financial Support</b>	The availability of financial resources, equity, and debt, for new and growing firms including grants and subsidies.
<b>Government Policies</b>	The extent to which government policies reflected in taxes or regulations or the application of either are either size-neutral or encourage new and growing firms. Subsequent empirical studies have shown that there are two distinct dimensions, or subdivisions of this EFC. The first covers the extent to which new and growing firms are prioritized in government policy generally. The second is about regulation of new and growing firms.
<b>Government Programs</b>	The presence and quality of direct programs to assist new and growing firms at all levels of government (national, regional, municipal).
<b>Education and Training</b>	The extent to which training in creating or managing small, new, or growing business is incorporated within the educational and training system at all levels. Subsequent empirical studies have shown that there are two distinct subdimensions to this EFC: Primary and secondary school level entrepreneurship education and training, and post-school entrepreneurship education and training.
<b>Research and Development Transfer</b>	The extent to which national research and development will lead to new commercial opportunities and whether or not these are available for new, small and growing firms.
<b>Commercial, Professional Infrastructure</b>	The presence of commercial, accounting, and other legal services and institutions that allow or promote the emergence of new, small, or growing businesses.
<b>Internal Market Openness</b>	The extent to which commercial arrangements undergo constant change and redeployment as new and growing firms compete and replace existing suppliers, subcontractors, and consultants. Subsequent empirical studies have shown that there are two distinct subdimensions to this EFC: Market Dynamics, that is the extent to which markets change dramatically from year to year, and Market Openness, or the extent to which new firms are free to enter existing markets.
<b>Access to Physical Infrastructure</b>	Ease of access to available physical resources— communication, utilities, transportation, land or space—at a price that does not discriminate against new, small or growing firms.
<b>Cultural, Social Norms</b>	The extent to which existing social and cultural norms encourage, or do not discourage, individual actions that may lead to new ways of conducting business or economic activities and may, in turn, lead to greater dispersion in personal wealth and income

Fonte: Adaptado de GEM2009 (2010, p.33)

## ANEXO B – Proposições da pesquisa GEM Brasil 2009

Tipo de Programa	Descrição
<p><b>Programas orientados para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agencias de desenvolvimento estaduais deveriam criar mecanismos de incentivos a criação de rede de <i>angels</i> em duas frentes: a) apoio na articulação e criação dessas redes; b) recursos para aportar em conjunto com os investidores nos primeiros anos, caindo o montante ao longo dos anos conforme a maturidade da rede. Os segmentos de empreendedores com potencial de inovação merecem um olhar atento para as suas potencialidades, buscando-se colocar a disposição desses empreendedores: - informações técnicas e sobre mercado; - colaboração e parcerias entre os produtores e dos produtores com fornecedores e clientes; - incentivo as aglomerações de empresas;</li> <li>2. Facilitar o acesso a espaço físico para os empreendedores estabelecerem seus negócios.</li> <li>3. Montar um “banco de imóveis para empreendimentos” composto por proprietários interessados em se tornarem sócios de novos negócios, cujo capital será seu imóvel.</li> <li>4. Entidades de apoio ao empreendedorismo devem desenvolver programas gerais de assessoramento e capacitação aos formuladores de políticas públicas, especialmente em âmbito municipal e microrregional, direcionadas ao fortalecimento do empreendedorismo local.</li> <li>5. Agentes públicos (governos, prefeituras) precisam criar programas para fortalecer o associativismo local, aproveitando potencialidades comunitárias, como exportação, necessidade de realização de pesquisas científicas na área etc.</li> <li>6. Criação de fóruns de discussão e experiência entre empreendedores de diferentes segmentos para que haja o compartilhamento de conhecimento. Tais iniciativas deveriam alcançar o público (eventos abertos ou publicações) de modo a inspirar e disseminar a cultura empreendedora.</li> <li>7. - Em virtude do grande numero de programas e projetos de apoio ao empreendedorismo, que contam inclusive com recursos públicos, seria fundamental constituir e aplicar rígidos indicadores para a avaliação da efetividade de políticas e programas voltados ao empreendedorismo, além de estabelecer uma sistemática para o acompanhamento de empreendedores, melhorando a compreensão evolutiva do ato de empreender. Essa ação deveria ser feita por organizações independentes.</li> <li>8. Agentes públicos também devem criar programas de sensibilização e orientação a potenciais investidores informais (dada a importância desse ator social para a dinâmica empreendedora), criando condições que facilitem o surgimento de empreendimentos exitosos.</li> <li>9. Desenvolver um trabalho específico de incentivo e preparação ao empreendedorismo junto ao crescente público formado por mulheres brasileiras que são chefes de família.</li> <li>10. Sindicatos, Ministério do Trabalho e Emprego, agencias de fomento e Caixa Econômica Federal, em parcerias, devem criar mecanismos para identificar indivíduos que, por qualquer razão, saem do mercado formal de trabalho e prestar-lhes assessoria sobre oportunidades efetivas de negócios e como abrir e conduzir empresas de maneira profissional, propiciando orientações diferenciadas aqueles que sabidamente empreendem por necessidade.</li> <li>11. Realizar pesquisas que indiquem as oportunidades de novos negócios, pela avaliação de necessidades de serviços não supridos pelo ambiente local e das comunidades circunvizinhas.</li> <li>12. Identificar, analisar, adaptar e implementar praticas nacionais e internacionais bem sucedidas para abertura e fechamento de empresas de modo a otimizar esse processo no Brasil.</li> <li>13. Diminuição dos elevados custos cartoriais e profissionais a que estão sujeitas as empresas no Brasil.</li> <li>14. Desenvolver projetos integrados que promovam a melhoria das condições de</li> </ol>

	<p>transporte no Brasil.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. O governo deve fazer uso de seu poder de compra e usar, inteligentemente, esse poder para incentivar o nascimento e principalmente o fortalecimento de novas empresas.</li> <li>16. Integrar todas as informações de que o empreendedor necessita, o que pode ser feito em um único órgão governamental que tenha ainda o perfil de distribuição do conhecimento e de articulação com outros órgãos públicos e privados, estaduais e municipais. - Manter nas equipes de seus programas de apoio ao empreendedor outros empreendedores que já tenham vivido todo o ciclo de criação de um novo negócio.</li> <li>17. expansão das experiências com incubadoras de vocação tecnológica, para empreendimentos de natureza diversa, e vista como desejável, evitando maiores perdas por falta de uma estrutura básica de suporte nas fases iniciais de um empreendimento, independentemente da área ou segmento de atuação.</li> <li>18. estimular uma maior integração entre empresas e universidades, fomentando, dessa forma, o desenvolvimento de conhecimento relevante para a comunidade e contribuindo com a produção de tecnologia local.</li> <li>19. Simplificar e agilizar os processos de registro e proteção de invenções e inovações tecnológicas, divulgando e educando o empreendedor sobre sua importância no estímulo ao desenvolvimento tecnológico nacional.</li> <li>20. Intensificar a criação de incubadoras tecnológicas, incentivando sua aproximação e integração com universidades e centros de pesquisa e de capacitação gerencial.</li> <li>21. Trazer a consciência dos meios de comunicação a importância de promover de forma sistemática e apreciativa a imagem do empreendedor como elemento realizador, que cumpre um papel crítico na renovação e na capacidade de adaptação da sociedade, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento econômico e social do país.</li> </ol>
<b>Apoio financeiro</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar alternativas para o acesso ao crédito, como, por exemplo, o Programa Juro Zero da FINEP;</li> <li>2. Criar mecanismos de acesso ao capital de risco para a criação de empresas; Facilitar acesso ao crédito para as micro e pequenas empresas (criar mecanismos de avaliação de projetos sem serem meramente baseados em critérios bancários; criar fundos alternativos de aval e de garantia para concessão de empréstimos), pois as instituições financeiras priorizam empresas consolidadas e com resultados positivos.</li> <li>3. Definir taxas de juros menores para empresas nascentes.</li> <li>4. O acesso ao crédito para o pequeno empresário encontra resistência nas agências bancárias, pois existe carência de informações por partes dos analistas (na agência) e por parte dos empresários, que não se preparam adequadamente para realizar suas demandas e dessa forma ficam desacreditados. Para tanto, seriam necessários treinamentos voltados aos analistas de crédito dos bancos, de modo que estes possam conhecer melhor a realidade do pequeno empresário e os auxiliem verdadeiramente a conseguir os recursos fundamentais para o crescimento do empreendimento. Dada a baixa qualificação do empreendedor brasileiro, e necessário que os operadores de crédito nas instituições financeiras sejam capacitados a atuar não apenas como agentes da burocracia mas também como consultores financeiros para os empreendimentos, reduzindo dessa forma riscos na operação de crédito.</li> <li>5. Ampliação da oferta de mecanismos como o <i>seed money</i>. Para isso, adaptar modelos existentes em países como Inglaterra e EUA as condições brasileiras. Operacionalmente, implantação de fundos financiados por governos para negócios ainda sem condições de buscar o capital de risco.</li> <li>6. Desenvolver programas e instrumentos de suporte financeiro, investimento e crédito que façam a necessária distinção entre o empreendedor por oportunidade e o empreendedor por necessidade, observando suas particularidades e atendendo de forma diferenciada os empreendimentos segundo o segmento de atuação, o ramo de atividade, a complexidade do projeto e o potencial de crescimento.</li> <li>7. Levar em consideração também as especificidades regionais.</li> </ol>



<p><b>Políticas governamentais</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Simplificação dos procedimentos e regulamentos de natureza legal, fiscal, trabalhista e tributaria que interferem na velocidade e facilidade de constituição e registro de novas empresas, bem como nos tramites exigidos nas alterações estruturais e societárias. A simplificação deveria incluir os três níveis de governo (federal, estadual e municipal), unificando e integrando os sistemas de cadastro e processamento de informações. - Introduzir modificações na legislação trabalhista, com incentivos para que pequenos empreendedores contratem Mão de obra formal.;</li> <li>2. Criar uma Política Nacional específica para o empreendedorismo para facilitar acesso a crédito, exportação, capacitação e treinamento etc., mas considerando as diferenças regionais, ou seja, criar mecanismos diferenciados, dadas as particularidades de cada região (governos federal, estaduais e municipais).;</li> <li>3. Criar mecanismos para estimular as empresas informais a formalizarem-se</li> <li>4. Estabelecer carga tributaria diferenciada e reduzida, bem como menores encargos trabalhistas, para micro, pequenas e medias empresas, além de adequar os prazos de recolhimento de tributos com o fluxo de caixa das empresas;</li> <li>5. Uma ampla reforma tributária, fiscal e legal, que tenha atenção especial a condição e particularidades do processo empreendedor. Inclui-se neste item a simplificação radical dos tramites burocráticos exigidos para criação e administração de um novo empreendimento</li> <li>6. Políticas de estímulo aos financiamentos pessoais e familiares para novos negócios.</li> <li>7. Introduzir aperfeiçoamentos na lei de proteção de marcas e patentes, assimilando as novas situações de propriedade e autoria intelectual, com atenção especial as condições das empresas nascentes e em crescimento, e tornar a fiscalização mais rigorosa para punir as infrações a tal legislação.</li> </ol>
<p><b>Educação e capacitação para o empreendedorismo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Instituir parcerias entre as instituições de ensino e as empresas para promover a pratica do empreendedorismo, seja por meio de estágios, programas, cursos ou palestras (nestes últimos casos, levando também a experiência dos empreendedores para dentro das instituições de ensino);</li> <li>9. Criar formas de apresentar o mundo empresarial aos estudantes.</li> <li>10. Facilitar o acesso das empresas formalizadas a informação e a capacitação; Treinar os professores nos vários níveis da educação formal para o desenvolvimento de atividades pedagógicas empreendedoras.</li> <li>11. Comprometer-se com o ensino formal fundamental e médio, pois o baixo nível educacional leva ao empreendedorismo por necessidade ou a empregos com baixa remuneração.</li> <li>12. Instituir disciplinas sobre a criação de novos negócios, em todos os níveis da educação formal. Fortalecer a criatividade como elemento essencial do empreendedorismo.</li> <li>13. Escolas e governo devem criar programas para difusão de inovação de forma extensiva aos produtores, vinculando inclusive a concessão de benefícios a adoção de novas tecnologias.</li> <li>14. As universidades e escolas precisam rever seus currículos para “contaminar” seus projetos pedagógicos, mesclando formação técnica com desenvolvimento de habilidades empreendedoras, com uso da metodologia de solução de problemas. As instituições de ensino não podem se limitar a oferecer cadeiras eletivas de empreendedorismo, o tema deve ser tratado como um conteúdo transversal a todas as disciplinas.</li> <li>15. O Ministério da Educação deve promover maior flexibilidade, indução e alterações dos conteúdos programáticos, não somente no que tange a disciplina de empreendedorismo, mas também a recursos que permitam explorar a capacidade criativa dos estudantes.</li> <li>16. Os alunos devem ser mais desafiados.</li> <li>17. Incentivar as escolas a detectar alunos “talentosos” em suas respectivas áreas de atuação e oferecer oportunidades diferenciadas no processo educacional.</li> <li>18. Como o Brasil é um país muito grande, seria muito interessante fortalecer os programas de capacitação virtual, a educação a distancia, como veiculo de qualificação muito barato e de alta qualidade para os empreendedores. Incentivar a que as pessoas, quando vão empreender, busquem informações</li> </ol>

	<p>consistentes, superando o traço cultural que faz com que muitas vezes os empreendedores abram negócios sem fundamento técnico, mas se fiando em suas próprias crenças e na opinião de parentes, conhecidos, etc. Essa iniciativa deve vir acompanhada do apoio aos muitos empreendedores por necessidade na escolha de seu negócio e na análise de viabilidade e, na fase de implementação, pela oferta de melhores ferramentas de gestão, para redução dos riscos de insucesso.</p> <p>19. Intensificar e aprimorar programas de formação de formadores para o empreendedorismo.</p>
<p><b>Infraestrutura de apoio técnico-gerencial para a atividade empreendedora</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os programas de apoio ao empreendedor devem ter em suas equipes outros empreendedores que tenham vivido todo o ciclo de criação de um negócio. Orientação competente, rápida (gratuita) para avaliação da viabilidade do negócio.</li> <li>2. Subsidiar o acesso dos empreendedores as empresas que executam pesquisa de mercado.</li> <li>3. Realizar pesquisas que indiquem as oportunidades de novos negócios, pela avaliação de necessidades de serviços não supridos pelo ambiente local.</li> <li>4. Facilitar o acesso a serviços jurídicos, de gestão e contábeis de qualidade, o que, por si são, e um mecanismo de geração de ocupação e renda para profissionais liberais, o que poderia ser propiciado por organizações como o Sebrae a custos simbólicos. O auxílio seria tanto para orientação na concepção do negócio quanto para a execução dos serviços relacionados ao processo de abertura e funcionamento da empresa: elaboração de planos, análise de viabilidade, análise financeira, contratos, registros, alvarás etc.</li> <li>5. O apoio para a captação de recursos é importante para a manutenção dos negócios numa fase inicial. Qualificação do empreendedor/assessoria especializada na redação de projetos com vistas a aumentar as possibilidades para acesso a programas específicos (crédito).</li> <li>6. Empresário não sabe vender o seu produto, usa terceiros e <i>tradings</i>; e necessário que haja o esforço do empresário para investir em “capital de relacionamento” com seu cliente, conhecendo-o para atender suas expectativas. Para tanto, é necessário investir em qualificação dos gestores do negócio, sobretudo no quesito informações estratégicas.</li> <li>7. Deve haver algum tipo de subsídio para que o empreendedor iniciante possa ter acesso a empresas competentes que executam análise de mercado, planos de marketing e publicidade.</li> <li>8. Aperfeiçoar os meios e instrumentos especializados na informação e divulgação de temas e questões de interesse direto e imediato ao potencial empreendedor e aquele que se encontra nas fases iniciais de criação e consolidação de seu negócio, em especial sobre novas oportunidades de negócio e inovações tecnológicas disponíveis e sobre o potencial comercial de novos segmentos de mercado.</li> </ol>

Fonte: GEM Brasil 2009 (2010) adaptado pelo autor.

ANEXO C – Ações da FAPESB (2005-2008)

Quadro C.1 – Ações da Rede de Empreendedorismo, em 2005

ITEM	OBJETIVO	RESULTADO
<b>Edital PAPPE/Bahia Inovação</b>	Apoio à pesquisa na empresa, desenvolvido com recursos compartilhados entre a SECTI/FAPESB, a FINEP e as empresas. Tem como objetivo apoiar o processo de inovação em produtos, processos e serviços, de modo que o conhecimento gerado nas universidades, centros de pesquisa e empresas se converta em valores econômicos e sociais, ou seja, é um apoio direto à inovação, promovendo o desenvolvimento, a geração de empregos e de renda.	Em 2005 foram destinados recursos de até R\$ 1.000.000,00 com apoios individuais de R\$ 50.000,00 na formatação do Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Comercial (EVTEC) e Plano de Negócios (PN) para cada projeto aprovado. Aberto novo Edital para continuidade do processo de apoio a projetos de inovação (parcerias pesquisador-empresa), uma vez que o Edital anterior iniciou 2005 apoiando os projetos aprovados à Fase II, fase esta de desenvolvimento da inovação através da construção de protótipos e plantas pilotos, com previsão de conclusão no final de 2006 Dos 48 projetos encaminhados foram apoiados 21 destes, representando um investimento da ordem de R\$ 850 mil.
<b>Rede de Empreendedorismo</b>	Capacitação na elaboração de Planos de Negócios: realização de 20 cursos de empreendedorismo nas IES; Disseminação da cultura empreendedora no estado: realização do II Prêmio Bahia Inovação e solenidade de premiação – categoria: Empreendedor Nota 10, Social, Pesquisador e Livre; Apoio aos processos de pré-incubação e incubação de empresas (implantação da Pré-Incubadora INOVATEC); Participação na comissão de seleção de projetos da FABAC Empreendedora, CENA e FTE Startup; Apoio no desenvolvimento do Plano de Comunicação da Rede Baiana de Incubadoras – RBI (Integração dos Atores da Rede) Apoio na criação da RBI e integração de empreendedores pré-incubados, incubados, finalistas do II Prêmio Bahia Inovação.	Recursos no valor de R\$ 350.000,00, provenientes do SEBRAE. Houve a aprovação do projeto da Rede de Empreendedorismo da Bahia no Edital da FINEP, no valor de R\$ 400.000,00. Esses recursos serão alocados e executados em 2006. Por fim, ocorreu também uma articulação, elaboração e apresentação do projeto de empreendedorismo para o BID.
<b>Empreendedor Social</b>	Não é foco deste trabalho	
<b>REPITec</b>	Não é foco deste trabalho	
<b>Consórcio Juro Zero</b>	Não é foco deste trabalho	

Fonte: FAPESB (2005)

Quadro C.2 – Ações da Rede de Empreendedorismo, em 2006

ITEM	OBJETIVO	RESULTADO
<b>Edital PAPPE/Bahia Inovação</b>	Ação em rede (FAPESB, SECTI, SEBRAE, IEL e FINEP)	Das 18 propostas apresentadas, foram selecionados sete, representando um desembolso de quase R\$ 1,5 milhão .
<b>Rede de Empreendedorismo</b>	<p>apoio a realização de 30 cursos de empreendedorismo em instituições de ensino profissionalizante, superior e/ou de pesquisa e centros tecnológicos, Dos cursos, 21 foram realizados na capital e outros 9 no interior contemplando municípios como Ilhéus, Camaçari e Feira de Santana, contando com 1912 alunos inscritos e destes 1146 foram selecionados. Foram capacitados, ainda, 60 professores, para o repasse nos cursos de empreendedorismo da metodologia Iniciando um Pequeno Grande Negócio – IPGN do SEBRAE.</p> <p>Além dos cursos, foram apoiadas 5 incubadoras de empresas: Incubatec (Camaçari), INETI (Ilhéus), CENA (Salvador), Incubem (Vitória da Conquista), FTE Startup (Salvador) e 2 pré-incubadoras: Softex (Salvador) e Inovapoli (Salvador) e a formalização e disseminação de informações da Rede Baiana de Incubadoras – RBI</p>	<p>Recursos da ordem de R\$ 800 mil. 17 cursos em instituições públicas (CETEB, CEFET, UEFS, UFBA, UNEB e UESC) e 13 em particulares (FTE, SENAI, FTC, Fac. Jorge Amado, Fac. Ruy Barbosa, Fac.Área1, FACCEBA, UNIFACS, FIB, Faculdade da Cidade do Salvador e FABAC).</p> <p>As pré-incubadoras e incubadoras de empresas apresentaram os seguintes dados: 47 projetos pré-incubados, 42 empresas incubadas e 39 empresas graduadas, envolvendo cerca de 160 pessoas ocupadas nas empresas incubadas. Foram selecionados 2 projetos pré-incubados em Concursos nacionais de Plano de Negócios e empresas que passaram pelo processo de incubação atualmente estão bem colocadas no mercado nacional.</p>
<b>Empreendedor Social</b>	Não é foco deste trabalho	
<b>REPITec</b>	Não é foco deste trabalho	
<b>Consórcio Juro Zero Bahia</b>	Não é foco deste trabalho	

Fonte: FAPESB (2006)

Quadro C.3 – Ações da Rede de Empreendedorismo, em 2007

ITEM	OBJETIVO	RESULTADO
<b>Edital PAPPE/Bahia Inovação</b>	A Fase II deste Edital, lançado em 2006	7 (sete) projetos aprovados no valor total de R\$ 1.504.894,40, ou seja, 57% do total dos recursos alocados.
<b>Rede de Empreendedorismo</b>	<p>Ações diversificadas e inter-relacionadas, tais como:</p> <p>Cursos de empreendedorismo, voltados para alunos matriculados nos ensinos médio e superior, de instituições públicas e privadas da Bahia, sendo que cerca de 20% (vinte por cento) do total das vagas pode ser destinada a membros das comunidades carentes localizadas no entorno destes estabelecimentos de ensino;</p> <p>workshops de empreendedorismo para</p>	<p>Foram realizados diversos encontros entre gerentes de incubadoras, representantes de empresas incubadas, coordenadores dos cursos de empreendedorismo e consultores especializados, que, juntamente com o Comitê Gestor da Rede, coletivamente e democraticamente, trataram de criticar, sugerir e repensar ações, metas e desafios para uma nova fase do</p>

	<p>pesquisadores, cientistas e técnicos com titulação de especialista, mestre, doutor e pós-doutor;</p> <p>concurso de plano de negócios, composto por diversas categorias, contemplando todos os graus de instrução dos diferentes públicos acima mencionados;</p> <p>apoio à criação e ao desenvolvimento de incubadoras de empresas e atividades de pré-incubação;</p> <p>articulação e formação de redes temáticas compostas por diferentes atores e instituições, organizações e empresas.</p>	<p>empreendedorismo na Bahia, mais inovadora e ousada, integrada, não apenas com as Políticas Estadual e Federal de C&amp;T, mas, também, com as novas tendências e exigências dos mercados mundiais. Neste sentido, ressalta-se a criação da Incubadora de <b>Biotecnologia</b> da UEFS, através da Portaria NO 1.319/2007, de 05 de outubro de 2007. O objetivo inicial desta incubadora visa o aperfeiçoamento dos planos de negócios gerados no curso de Empreendedorismo do Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia – PPGBiotec UEFS/FIOCRUZ-BA (Mestrado e Doutorado).</p>
<b>Empreendedor Social</b>	Não é foco deste trabalho	
<b>REPITec</b>	Não é foco deste trabalho	
<b>Consórcio Juro Zero Bahia</b>	Não é foco deste trabalho	
Programa de Pesquisadores nas Empresas - RHAE	Não é foco deste trabalho	

Fonte: FAPESB (2007)

#### Quadro C.4 – Ações da Rede de Empreendedorismo, em 2008

ITEM	OBJETIVO	RESULTADO
<b>Edital PAPPE/Bahia Inovação</b>	<p><b>Edital nº 001/2008 - PAPPE – Modalidade Subvenção Econômica.</b> representou a primeira experiência baiana de repasse de recursos na modalidade “Subvenção econômica” instituída pela Lei de Inovação Federal nº 10.973 (2-12- 2004). A contratação dos projetos aprovados foi possível graças à aprovação da Lei de Inovação Estadual nº 11.174 de 09 de dezembro de 2008.</p>	<p>Disponibilizou um total de R\$ 16,5 milhões, sendo R\$ 5,5 milhões da FAPESB e R\$ 11 milhões da FINEP para financiar projetos de inovação das micro e pequenas empresas baianas. Foram recebidas 67 propostas, sendo aprovadas apenas 18, totalizando um aporte de recursos na ordem de R\$ 6,7 milhões. Em razão da sobra de recursos financeiros , a FAPESB lançou em dezembro de 2008 o Edital nº 017/2008 – PAPPE – modalidade Subvenção Econômica no valor de R\$ 9,8 milhões (R\$ 9,3 milhões da FINEP e R\$ 500 mil da FAPESB).</p>
<b>Rede de Empreendedorismo</b>	<p>Participação de 20 pesquisadores ligados a diversas instituições baianas, dentre elas CEFET-BA, EMBRAPA, SENAI-BA, UFBA, UFRB, UNEB, UEFS, UESB e UNIFACS em uma Missão Técnica a Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas de Excelência localizados em Florianópolis/ e Porto Alegre; Lançou-se pela primeira vez o Concurso Idéias Inovadoras com recurso total de R\$ 53 mil com o objetivo de despertar a cultura do</p>	<p>Foram recebidas 101 propostas, selecionadas 40,,dentre as quais 12 foram premiadas; Os representantes indicados à Caravana exerciam atividades relacionadas à atividade de execução técnica dos projetos aprovados no Edital SLI.</p>

	empreendedorismo na Bahia. A Rede apoiou uma Caravana, formada por representantes de instituições do Estado da Bahia, incluindo UFBA, UFRB, UNEB, UNIFACS, FFTC e FIOCRUZ-BA, para participação do evento da ANPROTEC em Aracajú/SE.	
<b>Empreendedor Social</b>	Não é foco deste trabalho	
<b>REPITec</b>	Não é foco deste trabalho	
<b>Consórcio Juro Zero Bahia</b>	Não é foco deste trabalho	
Pesquisadores nas Empresas	Não é foco deste trabalho	

Fonte: FAPESB (2008)

ANEXO D – Da INCUBATEC

Quadro D.1 – Empresas Graduadas na INCUBATEC e seus produtos (1993-2009)

SETOR	RAZÃO SOCIAL	PRODUTO(S)
CONSTRUÇÃO CIVIL	Pré-Leve - Pré-moldados Leves Ltda.	Componentes para construção civil (telhas, prateleiras, degraus, meios-fios, calhas, etc.) fabricados em argamassa armada convencional e argacel.
BIOTECNOLOGIA	Biofert -Ind. e Com. de Fertilizantes Ltda.	Produce e comercializa inoculante para o cultivo de cogumelos comestíveis e medicinais.
	Cogumelos Medicinais Ltda. - CMC	Composto orgânico e adubo organo-mineral a partir do lodo biológico de indústrias de cerveja.
	Microbiol Comércio, Indústria de Alimentos Ltda.	Desenvolve produtos microbióticos, voltados à criação animal à base de método natural de controle biológico.
	Tecnoger Tecnologia e Gerenciamento de Resíduos Ltda.	Aproveitamento de enxofre de "borras", geradas na fabricação do ácido sulfúrico. Desenvolveu dois processos, denominados TB-RENX e TB-OXIS.
	A. G. Pack Indústria e Comércio de Artefatos Plásticos Ltda.	Desenvolveu e patenteou tecnologia para fabricação de polímeros biodegradáveis utilizados na produção de embalagens.
	Anro Indústria e Comercio de Produtos Químicos Ltda.	
	Sigma Química Ltda.	Produce e comercializa amidas de ácidos graxos de coco com aplicação em cosméticos e produtos de higiene pessoal, medicinais, produtos veterinários, xampus automotivos, detergentes e vaselina sólida
	Solven Produtos de Limpeza Ltda.	Desenvolvimento de inibidores de corrosão, decapantes e desengraxantes para soluções aquosas, com aplicações na limpeza química e conservação de linhas e sistemas industriais.
	Carbonat Carbono Ativado do Brasil Ltda.	Desenvolvimento de tecnologia para a produção e comercialização de carvão ativado em pó e granulado a partir de serragem.
	Poli - U - Poliuretanas do Nordeste Ltda.	Produção de espumas de poliuretano para diversas finalidades
	Chem Specialities Ltda.	Desenvolvimento e comercialização de produtos classificados na área de química fina para utilização como catalisadores em indústrias petroquímicas.
	Polires Tecnologia Ltda.	Desenvolvimento e comercialização de produtos plastificantes ou aditivos para outros polímeros. Os principais produtos são: LPS, LPSAN e LPSAA.
AGROINDÚSTRIA/ ALIMENTOS	Agro Trading Indústria e Comercio Ltda.	Néctares naturais sem aditivo químico
	Nutricel Indústria e Comercio de Alimentos Ltda.	Produção e comercialização de chips de legumes e frutas utilizando técnicas de cozimento a frio.
	Energit	Desenvolvimento e comercialização de compostos nutritivos e energéticos em forma de pó para sucos e vitaminas, a base de cereais, vegetais energéticos, frutas e hortaliças.

	Naturex Produtos Alimentícios Ltda.	O empreendimento introduz diversificação com inovação na linha de produtos da empresa em produtos com castanha de caju e pistache.
	Tropigel Produtos Alimentícios Ltda.	Produção de Geléias e cremosos de frutas tropicais com sabores exóticos não disponíveis no mercado
	Naturapi Produtos Naturais e Apícolas Ltda.	Desenvolvimento de produtos apícolas orgânicos e extratos vegetais (extrato alcoólico de própolis, o mel composto a própolis em tabletes e o spray)
FARMACEUTICO	Essenciais Indústria e Comercio de Óleos Essenciais Ltda.	Óleo de cravo e seus derivados com aplicação nas áreas cosmética e farmacêutica.
	Bucodental Indústria e Comércio Ltda.	Produz a pasta medicamentosa e dessensibilizadora Bucodental, de aplicação para uso externo enriquecida com substâncias antiinflamatórias e anti-sépticas.
	Cedro Laboratório Industrial Farmacêutico Ltda.	Associada pela Farmácia Flora desenvolve produtos naturais terapêuticos, cosméticos e perfumarias.
	Gentek Biotecnologia e Química Industrial Ltda.	Esteróides e hormônios extraídos de produtos naturais.
TIC	Platec Sistemas e Equipamentos Eletrônicos Ltda.-	Software para armazenar e disponibilizar informações técnicas gerais, incluindo a manutenção e a situação metrológica de equipamentos e aparelhos industriais
	J&T/MICROSYNC - Indústria e Comercio de informática e Eletrônicos Ltda.	Desenvolvimento de novas tecnologias de hardware de informática de baixo custo e de dispositivos elétricos.
MECÂNICA/ MECATRÔNICA	Incovel Indústria e Comercio Ltda.	Desenvolvimento de dispositivo tipo pistola com acionamento de espoleta para abate de animais em condições menos traumáticas.
	Logos Tecnologia em Automação Ltda.	Máquinas de auto-atendimento para compra automatizada de alimentos ou produtos diversos utilizando dinheiro, fichas ou cartões magnéticos.

Fonte: Adaptado de INCUBATEC (2009)

#### Quadro D.2 - projetos pré-incubados (2009)

SETOR	RAZÃO SOCIAL	PRODUTO(S)
TIC	VISÃO	Implantação de nova tecnologia de banda larga sem fio a longa distância utilizando rádio frequência.
	GOLD TECH	Fornecer soluções em TI. A idéia é implementar ações que levem a automatização de processos nos mais variados setores de negócio, ajudando os clientes a reduzir custos e incrementar sua produtividade e a qualidade final de seus produtos e / ou serviços.
	MOBVIEW	Portal de informações no telefone celular. O programa se conecta a qualquer banco de dados e permite o acesso às informações contidas no banco a partir de um celular qualquer com imagens, invocação de serviços, e outros tipos de informação
AGROINDUSTRIA	COFIBRA	Desenvolvimento tecnológico para reciclagem da casca do coco verde. Utiliza os equipamentos e a tecnologia desenvolvida pela Embrapa para beneficiamento da casca do coco verde visando a comercialização da fibra e do pó, produtos resultantes do processamento, como insumo agrícola e produtos confeccionados como: escovas; vassouras; enchimento de



		almofadas; mantas para reflorestamento na recuperação ambiental; confecção de vasos, placas e bastões para o cultivo de plantas ornamentais.
TRANSFORMAÇÃO	J RECICLOPET	Reciclagem de garrafa PET (Politereftalato de etileno). No processo inicial (transformação) o material recuperado é moído resultando para a obtenção de dois produtos o flocos e os grãos de PET, utilizados, pelo processo de termoreação, na fabricação de diversos produtos, inclusive novas garrafas para produtos não alimentícios.
MECÂNICA/ MECATRÔNICA	MAREGAM	Desenvolvimento de um modelo de automação para revenda de água mineral natural em garrafas de 10 (dez) e 20 (vinte) litros, destinado à condomínios residencial e de escritório e a outros diversos pontos de revenda. Foi solicitado o pedido de Patente ao INPI em 03/03/2000, para o Dispensador “Vending Machine”.
	JAGUARUM	Quadriciclo com Articulações Axiais Construção de protótipo de quadriciclo (Patentes INPI-Brasil PI9006423, INPI-Brasil MU7801122-1, INPI-Brasil DI5800954-0, INPI-Brasil DI6002912-9 e PTO USA 09/351,516) dotado de grande capacidade de trabalho para estrada e trânsito urbano incorporando tecnologia e componentes nacionais.

Fonte: Adaptado de INCUBATEC (2009)

#### Quadro D.3 – Empresas Incubadas Residentes e Não-Residente (2009)

SETOR	RAZÃO SOCIAL	PRODUTO(S)	DETALHES
<b>RESIDENTES</b>	Artefatos Indústria e Comércio Ltda.	A Artefatos desenvolve e produz aditivos para a indústria de transformação de plásticos. Atua em diversos ramos de atividades como calçadista, tecelagem, embalagens, etc. Devido à sua característica de empresa de base tecnológica atende, principalmente, à demanda da evolução de empresas ou iniciantes, participando como apoio técnico ou desenvolvendo novos produtos para seus clientes. Podem ser citados, dentre outros, como parceiros as empresas CATA NORDESTE, em Camaçari (ramo de tecelagem), BRITÂNIA, em Camaçari (ramo de eletro doméstico), TECPLAST, em Simões Filho – fabricante de garrafas plásticas e BAPLASTI em Feira de Santana – solados de calçados.	Conta hoje com cerca de 160 produtos de linha, uma extensa carteira de clientes, muitos exclusivos, e alianças estratégicas com clientes e fornecedores de resina. Número de funcionários: 26 Faturamento médio anual: R\$ 2.400.000,00
	Nutriway Ltda.	A empresa do ramo de agroindústria, do setor de tecnologia de alimentos, desenvolveu um processo de extração da quase totalidade da gordura da carne e, conseqüentemente, de seu colesterol. A Nutriway comercializa no mercado baiano a carne bovina moída com baixo teor de colesterol, denominado comercialmente como “Nutri Up”.	Número de funcionários: 4 Faturamento médio anual: R\$ 72.000,00
<b>NÃO RESIDENTE</b>	Adesivo Trançado Ltda.		

Fonte: Adaptado de INCUBATEC (2009)

Quadro D.4 – Infraestrutura oferecida pela INCUBATEC às Incubadas

ITEM	DESCRIÇÃO
<b>Equipamentos e plantas piloto</b>	O CEPED possui uma grande variedade de equipamentos em escala piloto que já foram utilizados para o desenvolvimento de estudos e projetos e, atualmente, encontram-se disponíveis para uso em novos projetos. Por ocasião da admissão de um empreendimento na Incubadora, suas necessidades serão avaliadas em face da existência destes equipamentos. Aqueles disponíveis serão repassados à empresa, mediante a cobrança de uma taxa mensal, definida com base na depreciação do valor integral do equipamento.
<b>Laboratórios Químicos, Físicos e Mecânicos</b>	<p>A infra-estrutura laboratorial do CEPED, discriminada anteriormente, é disponibilizada às empresas na forma de prestação de serviços efetuados pela própria equipe do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento. A maioria dos laboratórios encontra-se com gestão da qualidade implantada e muitos são credenciados pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO, motivo pelo qual é vedada a entrada de pessoal (não autorizado) das empresas, em virtude da falta de treinamento conforme critérios estabelecidos e vigentes.</p> <p>O CEPED pode emprestar, temporariamente, equipamentos básicos, tais como: estufas, vidrarias, agitadores, balanças e outros que passam a ser de responsabilidade e de uso exclusivo de uma determinada empresa. No caso de empreendimentos que trabalhem com produtos cujas especificações devam atender a normas compulsórias ou legais, o CEPED, em geral, exerce o papel do laboratório de controle de qualidade e suas atividades estão inseridas nas boas práticas de fabricação, estabelecidas pelas empresas. O CEPED dispõe também de Oficinas Mecânica e Elétrica.</p> <p>A INCUBATEC possui 48 módulos, sendo 32 com 25m<sup>2</sup> e 16 (dezesesseis) com 18m<sup>2</sup>. Vinte e sete desses são utilizados pela Incubadora, para diversas finalidades, tais como: escritórios, mini-auditório (50 pessoas), salas de aula, núcleo da memória, showroom, sanitários (masculino e feminino), copa e almoxarifado. Além desses módulos, a incubadora possui áreas específicas para a implantação de plantas produtivas. Atualmente a área total disponível para a instalação dessas plantas é de 2.234 m<sup>2</sup>.</p> <p>Cada empresa recebe uma sala, situada no conjunto arquitetônico da INCUBATEC, com dimensões padronizadas de 18m<sup>2</sup> ou 25m<sup>2</sup>, para ser utilizada como escritório. É disponibilizada outra área física pelo CEPED, para a implantação do setor produtivo do empreendimento, caso se faça necessário, cuja dimensão, em torno de 150 m<sup>2</sup>, concilia a disponibilidade de espaço às necessidades mínimas de cada projeto.</p>
<b>Articulação da incubadora com o sistema local e nacional de inovação</b>	<p>A INCUBATEC tem articulação com as seguintes instituições:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI);</li> <li>- Secretaria da Indústria Comércio e Mineração do Estado da Bahia (SICM)</li> <li>- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB);</li> <li>- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE);</li> <li>- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)</li> <li>- Universidade Federal da Bahia (UFBA);</li> <li>- Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA);</li> <li>- Faculdade de Tecnologia SENAI Cimatec (SENAI CIMATEC);</li> <li>- Centro de Pesquisa Gonçalo Muniz (Fiocruz - BA);</li> <li>- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC);</li> <li>- Rede Baiana de Incubadoras (RBI)</li> </ul>
<b>Articulação da incubadora com o setor produtivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB)</li> <li>- Associação Comercial da Bahia</li> <li>- Instituto Eivaldo Lodi (IEL)</li> <li>- Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC)</li> <li>- Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial (SUDIC)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de INCUBATEC (2009)

ANEXO E – Da INOVAPOLI

**Serviços oferecidos:**

SERVIÇOS	DESCRIÇÃO
1- Capacitação	Os vários cursos de pós-graduação sediados na Escola Politécnica (EP) da UFBA oferecem disciplinas que podem ser cursadas pelos membros das empresas incubadas, a partir das suas necessidades. A partir de 2011/1, será oferecido curso de empreendedorismo semestralmente.
2- Apoio Tecnológico	São oferecidos às empresas incubadas apoio tecnológico através dos laboratórios e grupos de pesquisa da UFBA e apoio as empresas incubadas no desenvolvimento dos seus produtos e processos. A incubadora incentiva trabalhos cooperativos entre as empresas incubadas e os pesquisadores da EP-UFBA promovendo, além do contato direto entre as partes, eventos onde podem ser apresentados os produtos/serviços oferecidos pelas empresas e o potencial dos grupos e pesquisadores. Existem atualmente na EP-UFBA 36 grupos de pesquisas cadastrados e cerca de 90 professores doutores associados aos 3 cursos de doutorado e 6 cursos de mestrado. Estes pesquisadores e seus orientados são potenciais candidatos a interagir e apoiar as empresas em seus trabalhos de desenvolvimento. Atualmente, metade das empresas incubadas desenvolvem seus produtos em cooperação com grupos de pesquisas;
3- Apoio Administrativo	A integração da Inovapoli ao NST do Núcleo de Serviços Tecnológicos – NST, órgão suplementar da Escola Politécnica da UFBA cuja função é o apoio às atividades de extensão, irá reforçar o apoio administrativo que atualmente é oferecido às empresas incubadas. Dessa forma as empresas terão serviços de secretária e um auxiliar administrativo, ambos compartilhado com as demais atividades do NST.



<b>Empresas Incubadas</b>		
<b>Segmento</b>	<b>Razão social</b>	<b>Equipe de Trabalho</b>
Desenvolvimento de Sistemas Eletrônicos	<b>NNSolutions Desenvolvimento de Sistemas Integrados Ltda.</b>  <b>CNPJ:</b> 10.581.798/0001-66  site: <a href="http://www.nnsolutions.srv.br">www.nnsolutions.srv.br</a>  CONTATO@NNSOLUTIONS.SVR.BR	Acbal Ruças Andrade Achy <a href="mailto:acbal@nnsolutions.srv.br">acbal@nnsolutions.srv.br</a>  Jorgean Ferreira Leal <a href="mailto:jorgean@nnsolutions.srv.br">jorgean@nnsolutions.srv.br</a>  Joselito dos Santos Lima <a href="mailto:joselito@nnsolutions.srv.br">joselito@nnsolutions.srv.br</a>  Leonardo Silva Vasconcellos <a href="mailto:leonardo@nnsolutions.srv.br">leonardo@nnsolutions.srv.br</a>  Vitor Otávio Silva Teixeira de Souza <a href="mailto:vitor@nnsolutions.srv.br">vitor@nnsolutions.srv.br</a>
Engenharia de Produção	<b>Lagotech Consultoria e Engenharia de Desenvolvimento Ltda.</b>  <b>CNPJ: ND</b>	Marcelo Lago Silva Pessoa <a href="mailto:marcelo.pessoa@gmail.com">marcelo.pessoa@gmail.com</a>  Flávio Garcia de Oliveira Soares Filho Rafael Duran Varela
Saúde e Preservação Ambiental	Kenya Felicíssimo  <b>CNPJ: ND</b>	Kenya Felicíssimo <a href="mailto:contato@kenyafelicissimo.com.br">contato@kenyafelicissimo.com.br</a>
Tecnologia	<b>MaqHIn Soluções Tecnológicas Ltda</b>  <b>CNPJ:</b> 10.777.400/0001-61	Luciano Souza Navarro Brito Júnior <a href="mailto:lbritojr@gmail.com">lbritojr@gmail.com</a>  Natália Dultra Raposo <a href="mailto:natalia.dultra@gmail.com">natalia.dultra@gmail.com</a>  Patric Andrade Piton <a href="mailto:patrickpiton@gmail.com">patrickpiton@gmail.com</a>
MóBILE	<b>MTM Tecnologia</b> <b>Razão social:</b> MTM Tecnologia Ltda.  <b>CNPJ:</b>	Gustavo Perez <a href="mailto:gustavo.perez@mtmtecnologia.com.br">gustavo.perez@mtmtecnologia.com.br</a>  Camilo Teles <a href="mailto:camilo.telles@mtmtecnologia.com.br">camilo.telles@mtmtecnologia.com.br</a>  Ângelo Carneiro Araújo Orrico <a href="mailto:angelo.orrigo@mtmtecnologia.com.br">angelo.orrigo@mtmtecnologia.com.br</a>  Ivy Micheli de Souza <a href="mailto:gerencia@mtmtecnologia.com.br">gerencia@mtmtecnologia.com.br</a>  Thales Castelo Branco de Castro <a href="mailto:thales.castro@mtmtecnologia.com.br">thales.castro@mtmtecnologia.com.br</a>  Leandro Santos <a href="mailto:leandro.santos@mtmtecnologia.com.br">leandro.santos@mtmtecnologia.com.br</a>  Paulo Almeida <a href="mailto:paulo.almeida@mtmtecnologia.com.br">paulo.almeida@mtmtecnologia.com.br</a>  João Britto <a href="mailto:joao.britto@mtmtecnologia.com.br">joao.britto@mtmtecnologia.com.br</a>  Marjorie Paz <a href="mailto:marjorie.paz@mtmtecnologia.com.br">marjorie.paz@mtmtecnologia.com.br</a>
Gateway SMS	<b>Via MóBILE</b> Tecnologia e Comunicação LTDA  <b>CNPJ:</b> : 07.458.096/0001-85	Jacques Chicourel <a href="mailto:jacques.chicourel@viamobile.com.br">jacques.chicourel@viamobile.com.br</a>  Denis Rangel <a href="mailto:denis@viamobile.com.br">denis@viamobile.com.br</a> Fábio Martinez <a href="mailto:martinez@viamobile.com.br">martinez@viamobile.com.br</a>



	<b>Glykem Plástico Ambiental Ltda ME</b>  <b>CNPJ:</b> 09.719.866/0001-21	Raigenis da Paz Fiúza <a href="mailto:raigenis@gmail.com">raigenis@gmail.com</a>  Raildo Alves Fiúza Junior <a href="mailto:raildofiuza@gmail.com">raildofiuza@gmail.com</a>
Serviço de Engenharia, Elaboração de Projetos de Engenharia, Treinamento em Desenvolvimento Profissional e Gerencial	<b>Imago Desenvolvimento de Produtos</b>  <b>Razão Social:</b> Imago Desenvolvimento de Produtos Ltda  CNPJ: 10.780.654/0001-39	Vinicius do Rêgo Dias <a href="mailto:vinicius.imago@gmail.com">vinicius.imago@gmail.com</a>  Danilo Gomes da Silva <a href="mailto:danilo.imago@gmail.com">danilo.imago@gmail.com</a>  Vitor Trigo Girardi <a href="mailto:vitor.imago@gmail.com">vitor.imago@gmail.com</a>
<b>Fonte: INOVAPOLI (2009)</b>		

ANEXO F – Do COMPETE


Empresas residentes no COMPETE			
Segmento	Razão social	Contato	Detalhes
	<p>A TRAMADALET RA, Educação, Cultura e Cidadania</p> 	<p>Suzanne Xavier  Giselly Lima: <b>E-mail:</b> <a href="mailto:tramadaletra@ig.com.br">tramadaletra@ig.com.br</a></p>	<p>desenvolve serviços que tenham sinergia com os conceitos de Responsabilidade Social e desenvolvimento local e sustentável, oferecendo um tratamento individualizado para cada cliente, de acordo com suas especificidades. Nosso empreendimento tem como principal foco o setor corporativo em geral, e foi planejado para oferecer ao mercado, através de uma equipe multidisciplinar, projetos com ênfase em educação e cultura, mas que contemplem as áreas de meio ambiente, comunicação social e marketing, visando a melhoria das relações sociais dentro da própria empresa e com seus principais públicos e/ou comunidades impactadas, otimizando suas possibilidades de atuação e retorno social.</p>
	<p><b>Artesocial</b></p> 	<p><b>Contatos:</b> Fernando Fischer  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:fernando.fischer@uol.com.br">fernando.fischer@uol.com.br</a>  Antônio José Nascimento Santos  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:antoniojns@ig.com.br">antoniojns@ig.com.br</a>  <b>Home Page:</b> <a href="http://www.artesocial.com.br">www.artesocial.com.br</a> (em implementação)</p>	<p>Desenvolvimento e Avaliação de Projetos Sociais e Públicos Ltda.: Fundada por profissionais egressos da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, com formação acadêmica em nível de mestrado e experiência profissional nas áreas de desenvolvimento e gestão social e pública, além de uma rede de consultores e pesquisadores associados no Brasil e exterior. Os trabalhos desenvolvidos pela Artesocial são:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) a elaboração, desenvolvimento e implementação de programas e projetos sociais e públicos;</li> <li>2) realização de avaliações institucionais, de programas, de projetos e serviços sociais e públicos;</li> <li>3) desenvolvimento de linhas de responsabilidade social corporativa/empresarial, marketing social corporativo e voluntariado;</li> <li>4) processos de capacitação e instrumentalização em gestão social, desenvolvimento local e gestão pública;</li> <li>5) formação de redes presenciais e virtuais, além da disseminação de tecnologias sociais e a geração de conhecimentos aplicados ao Terceiro Setor e à Gestão Pública.</li> </ol>
	<p><b>Fomento Negócios</b></p> 	<p>Janaína Carvalho</p>	<p>- É uma empresa de serviços com atuação na área de empreendedorismo, trabalhando na promoção de pessoas e empresas por meio de estudos de oportunidades de mercado, projetos de viabilidade econômica e mercadológica para novas empresas, treinamentos para empreendedorismo e consultoria de gestão a negócios emergentes.</p>
	<p><b>Localcenter.com</b></p> 	<p>Ricardo Oliveira de Souza</p>	<p>Intermediação e viabilização de transações comerciais via Internet, através de uma bolsa de produtos e/ou serviços. Focando consumidores, micro, pequenas e médias empresas varejistas de mercados locais, dando total suporte e know-how tecnológico, comercial, logístico e de atendimento a clientes</p>
	<p><b>Adesivo</b></p>	<p>Antônio Amâncio</p>	<p>O adesivo destina-se à realização de sutura de pele</p>

	<b>Cirúrgico</b>	Jorge da Silva	em animais e no homem sem a utilização de equipamentos usuais e de anestésico local. Além disso, os acidentes ocorridos em lugares isolados ou afastados de centros urbanos, onde não existem postos de saúde, podem ser resolvidos definitivamente pela utilização do adesivo, ou provisoriamente(em casos mais graves) até a remoção do paciente
--	------------------	----------------	--

<b>Empresas incubadas na Incubadora Cultural – COMPETE</b>			
<b>Segmento</b>	<b>Razão social</b>	<b>Contato</b>	<b>Detalhes</b>
	<b>ENERGIA CRIATIVA</b>  	Sônia de Brito Anna Cravo  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:energiacriativa@ig.com.br">energiacriativa@ig.com.br</a>	O Teatro e a Dança do Ventre são as principais atividades desenvolvidas através de treinamentos, cursos e oficinas permanentes. Este núcleo propõe também o intercâmbio com todas as outras modalidades e expressões artístico culturais, a exemplo de: Capoeira, Artes Marciais, Coral, Canto, Balé, etc. O TEATRO EMPRESARIAL é o mais novo empreendimento do núcleo que cria roteiros inéditos e apresentações de performances teatrais, visando atender exclusivamente a Empresas, Instituições e Escolas.
	<b>PARCEIROS DA ARTE</b>  	Alda Garcia	busca valorizar e investir nos novos artistas que compõem a cena teatral baiana, através da elaboração e execução de projetos teatrais (cursos, oficinas, peças) a serem apresentados a empresas e instituições que tenham como política interna o investimento na área cultural como meio de difusão da sua marca/ produto, e aos empreendedores que queiram investir no bem-estar dos seus funcionários e/ou associados usando o teatro para entreter e expandir o seu universo cultural.

<b>Empresas incubadas na Incubadora Cultural - COMPETE</b>			
<b>Segmento</b>	<b>Razão social</b>	<b>Contato</b>	<b>Detalhes</b>
	<b>Informática em casa</b>  	André Santana  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:andre@isc-ba.com">andre@isc-ba.com</a>  <a href="http://www.informaticaeincasa.com.br">www.informaticaeincasa.com.br</a>	Prestação de serviço de consultoria online de informática associado ao processo educativo do usuário. O processo baseia-se na pesquisa, identificação, aglutinação, catalisação de informações necessárias e demandadas pelos usuários.
	<b>GLOSAZERO</b>  	Paulo Portugal <b>E-mail:</b> <a href="mailto:pgiron@svn.com.br">pgiron@svn.com.br</a>  <a href="http://www.glosazero.com.br">www.glosazero.com.br</a>	Prestação de serviço com um Portal específico para gestão de faturamento de convênios médicos com informação, credibilidade e agilidade.
	<b>M-BIOTECH</b>	Marcondes Queiroz Oliveira  <b>E-mail:</b>	Película fibrosa que forra internamente a dentição. A casca do ovo (vulgarmente conhecida) é para ser usada como barreira para a técnica cirúrgica periodontal conhecida como regeneração tecidual


		<a href="mailto:marconde@ufba.br">marconde@ufba.br</a>	guida.
	<b>MEUPLANO.COM</b> 	Ted Sinay de Souza Barbosa	O Meuplano.com é uma tecnologia inovadora que visa ampliar os resultados positivos de um empreendimento. Através de um sistema passo-a-passo o cliente poderá desenvolver e avaliar qualquer nova idéia. Ao final do processo, o cliente terá à sua disposição um Programa de ações com prazos a serem cumpridos, proporcionando um controle mais efetivo do caminho orientado ao resultado esperado. Além disso, o Site tem como proposta subsidiar o cliente com informações e recursos que fortifiquem a base de seus projetos, tais como: ·Área de cadastro de especialistas, consultores, fornecedores, universidades, institutos, bancos, dentre outros. ·Fóruns de discussão. ·Ferramentas de gestão para cópia direta do Site. ·Acesso à linhas de crédito. ·Agenda de eventos.
	<b>BIOREMEDIACÃO</b> 	Carlos Teixeira <b>E-mail:</b> <a href="mailto:bioremediacao@semeambiental.com.br">bioremediacao@semeambiental.com.br</a>	recuperação de áreas poluídas e degradadas, com o uso de organismos vivos que agem positivamente sobre os contaminantes deixados pela produção industrial. Ao final deste período de estudos e pesquisa, que inclui a remediação "in situ" de uma área contaminada, estará lançado no mercado um novo processo de extrema inovação e avanço tecnológico.
	<b>Oficina de Cultura</b> 	Conceição Aparecida <b>E-mail:</b> <a href="mailto:oficinadecultura@svn.com.br">oficinadecultura@svn.com.br</a>	Comercialização e exposição de obras de arte através da internet.

Empresas Associadas			
Segmento	Razão social	Contato	Detalhes
OK	<b>Informática em casa</b> 	André Santana <b>E-mail:</b> <a href="mailto:andre@isc-ba.com">andre@isc-ba.com</a>  <a href="http://www.informaticaeincasa.com.br">www.informaticaeincasa.com.br</a>	Prestação de serviço de consultoria online de informática associado ao processo educativo do usuário. O processo baseia-se na pesquisa, identificação, aglutinação, catalisação de informações necessárias e demandadas pelos usuários.
	<b>RELÓGIOS DECORATIVOS</b>	Fátima Soares <b>E-mail:</b> <a href="mailto:faulla@hotmail.com">faulla@hotmail.com</a>	Produção em série de Relógios Decorativos em formato de Frutas ( Coko, abacaxi, laranja, limão, mamão, kiwi, maracujá, etc.). Na seqüência, encontra-se peças como porta-guardanapos, fruteiras, flores e folhas de parede em PVC com acabamento artesanal.



			A temática oferece ampla agregação de valores que mostram claramente a versatilidade de cada peça.
	<b>INVENTOART Consultoria e Projetos LTDA</b>	<a href="http://www.inventoart.com.br">www.inventoart.com.br</a> <b>E-mail:</b> <a href="mailto:inventoart@inventoart.com.br">inventoart@inventoart.com.br</a>	Prestação de serviço em desenvolvimento de trabalhos de Comunicação e Marketing na área cultural
	<b>Oficina Cênica - Desenvolvimento Técnico e Profissional</b> 	Rachel Marchi / <b>E-mail:</b> <a href="mailto:oficina_cenica@hotmail.com">oficina_cenica@hotmail.com</a>	Empresa voltada para reciclagem e/ou formação dos técnicos que trabalham na área de teatro, shows e eventos que exigem a necessidade de montagens de materiais e equipamentos técnicos
	<b>SEMEAR Ambiental Ltda</b> 	Omar Daiha <a href="http://www.semearambiental.com.br">http://www.semearambiental.com.br</a> <b>E-mail:</b> <a href="mailto:semearambiental@semearambiental.com.br">semearambiental@semearambiental.com.br</a>	Empresa prestadora de serviços na área de gestão ambiental, desenvolvendo serviços e projetos relacionados a gerenciamento de resíduos, consultoria ambiental, reflorestamento e educação ambiental.
	<b>KOLBE - Limpador de língua</b> 	<a href="http://www.svn.com.br/kolbe">http://www.svn.com.br/kolbe</a> <b>Contato:</b> Ana Cristina <b>E-mail:</b> kolbe@kolbe.com.br	Industrializar e comercializar o "limpador de língua KOLBE", instrumento desenvolvido pela dentista Ana Christina Kolbe, que tem por finalidade a complementação da higiene oral, com a remoção da placa bacteriana localizada na parte superior da língua.
	<b>Projeto Educacional Escola Viva Ltda</b> 	Valentino Corrêa <b>Home Page:</b> <a href="http://www.projetoescolaviva.com.br">http://www.projetoescolaviva.com.br</a> <b>E-mail:</b> <a href="mailto:eviva@svn.com.br">eviva@svn.com.br</a>	Prestação de serviço educacional através da realização estruturada e profissionalizada de aulas de campo "com perfil de passeios culturais" com o objetivo de promover o contato pleno com a realidade externa, vivência dos conteúdos pedagógicos e a socialização com a cidadania.
	<b>ABSOLUT Technologies Ltda</b> 	Jorg Hans <b>E-mail:</b> <a href="mailto:info@abs-tech.com.br">info@abs-tech.com.br</a>	Um programa de software de tecnologia de realidade virtual em informação e comunicação, onde terá aconselhamento intensivo e gerenciamento de projetos.
	<b>Torch Engenharia e Computação Gráfica Ltda</b>	<a href="http://www.smartcad.com.br">www.smartcad.com.br</a> <b>Contato:</b> Ricardo Torreão <b>E-mail:</b> <a href="mailto:torch@torch.eng.br">torch@torch.eng.br</a>	Programa de software gráfico destinado a profissionais de arquitetura, engenharia e afins que se utilizem de aplicativo nesta área. Visite nossa página

	<b>NATURAPI</b> 	José Elpidio  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:zelpidio@svn.com.br">zelpidio@svn.com.br</a>	Análise e transformação de produtos naturais e apícolas: própolis, pólen, extratos e óleos essenciais. Industrialização de produtos apícolas orgânicos tais como: sabonetes, alimentos, medicamentos, biocosméticos, higiene pessoal, perfumaria e etc.
	<b>Pro Inovar Desing Ltda</b>	Miriam	Prestação de serviço em consultoria especializada voltada para áreas de inovação tecnológica e atividades de planejamento
	<b>NINHO CAR</b> 	<b>Contato:</b> Ubaldo da Silva  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:ninhocar@bol.com.br">ninhocar@bol.com.br</a>	Industrialização e comercialização de garagem portátil.
	<b>INVENTOART Consultoria e Projetos LTDA</b>  	<a href="http://www.inventoart.com.br">www.inventoart.com.br</a>  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:inventoart@inventoart.com.br">inventoart@inventoart.com.br</a>	Prestação de serviço em desenvolvimento de trabalhos de Comunicação e Marketing na área cultural.
OK	<b>BIOREMEDIACÃO</b> 	Carlos Teixeira  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:bioremediacao@semeambiental.com.br">bioremediacao@semeambiental.com.br</a>	recuperação de áreas poluídas e degradadas, com o uso de organismos vivos que agem positivamente sobre os contaminantes deixados pela produção industrial. Ao final deste período de estudos e pesquisa, que inclui a remediação "in situ" de uma área contaminada, estará lançado no mercado um novo processo de extrema inovação e avanço tecnológico.
OK	<b>Oficina de Cultura</b> 	Conceição Aparecida  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:oficinadecultura@svn.com.br">oficinadecultura@svn.com.br</a>	Comercialização e exposição de obras de arte através da internet.
	<b>TASM servicos LTDA</b>	Reinaldo  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:r.estilo@zipmail.com.br">r.estilo@zipmail.com.br</a>	O empreendimento desenvolverá tecnologia para armazenamento de dados e informações em sistemas multimídia.
	<b>Encontro das Tribos Jovens</b> 	Iane Petroviche  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:c.integrus@uol.com.br">c.integrus@uol.com.br</a>	Prestação de serviço na área de eventos e atividades/produtos, como: capacitação, oficinas, seminários, encontros, etc

	<b>Oficina de Investigação Musical</b> 	Ubirajara Reis <b>Home Page:</b> <a href="http://www.freespech.org/birareis">http://www.freespech.org/birareis</a> <b>E-mail:</b> <a href="mailto:birareis@hotmail.com">birareis@hotmail.com</a>	Fabricação de instrumentos musicais e prestação de serviço com oficina de sons e instrumentos para adolescentes e adultos, além de produção de eventos culturais.
	<b>Dispensador de Água Mineral</b>	Josué Fernandes	Desenvolvimento e comercialização do Dispensador de auto-atendimento para revenda de botijões com água mineral. Esse dispensador de auto-serviço é um verdadeiro quiosque ou mini-loja, que exige pouca área física para ser instalado, despacha o cliente, é simples de administrar e tem um custo de manutenção relativamente baixo. Com o novo sistema self-service de revenda, o trabalho de levar e trazer os botijões se dará apenas no interior do prédio: da máquina até o local do cliente. A máquina, automatizada, libera o garrafão cheio à medida que recebe um vasilhame vazio, tudo acionado por um painel digital.

### “PROGRAMAÇÃO DE CURSOS COMPETE 2003

Para dar estabilidade e solidez ao seu empreendimentos, você precisa manter-se atualizado em relação ao mundo dos negócios. É ai que entra a palavra chave encontrada pelo COMPETE para garantir seu espaço no acirrado universo empresarial: **TREINAMENTO** [...] Estaremos oferecendo para vocês cursos e palestras de curta duração para mantê-lo atualizado sobre o que há de novo e de melhor em torno da administração de sua empresa.(Quadro X)

<b>MÊS</b>	<b>CURSO</b>	<b>Periodo</b>
<b>SETEMBRO</b>	CONTABILIDADE PARA PEQUENOS EMPRESÁRIOS	01-05/09/03
	TÉCNICAS DE COBRANÇA E NEGOCIAÇÃO DE DÍVIDAS	22-26/09/03
<b>OUTUBRO</b>	GERENCIAMENTO DE NEGÓCIOS	06-10/10/03
	MARKETING ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	27-31/10/07
<b>NOVEMBRO</b>	PLANEJAMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO	10-14/11/07
	COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA E EXTERNA	24-28/11/03
<b>DEZEMBRO</b>	<b>EMPREENDEDORISMO</b>	

Fonte: COMPETE (2010)

Todos os cursos acima apresentavam-se com o horário “À COMBINAR” a serem realizados na SALA 08 DO COMPETE/UFBA, cujo valor da inscrição era R\$ 55,00 (valor histórico em 2003). O processo de seleção para escolha de novos empreendimentos é realizado anualmente. Os empreendimentos selecionados poderão contar com a infra-estrutura da incubadora, que inclui espaço-físico, serviço de apoio gerencial, logístico e tecnológico, por um prazo de 02 (dois) anos mediante condições e custos especificados no Regimento Interno da Incubadora. São avaliadas propostas de empresas inovadoras, As áreas de interesse destacadas pelo COMPETE, com ênfase na densidade tecnológica e caráter inovador e atender às seguintes exigências básicas: Desenvolver apenas produtos, processos, serviços ou atividades produtivas constantes da Proposta Técnico/Comercial apresentada para o empreendimento; Observar a legislação ambiental vigente (federal, estadual e municipal); Fixar a matriz da empresa no Estado da Bahia, por no mínimo 3 anos, após a desincubação.

O critério para seleção de candidatos podiam “ser apresentadas por pessoas físicas ou jurídicas (não é necessário que a empresa esteja formalmente constituída quando do ingresso na Incubadora). As propostas apresentadas devem, preferencialmente, ser de criação, desenvolvimento ou melhoria de produtos, processos ou serviços de tecnologia avançada.” O processo de seleção é regido por regulamento e cronograma próprios (entregues aos candidatos na retirada do Manual do Processo de seleção), compreendendo diversas fases e critérios de avaliação por comissão técnica específica (Quadro 63).

<b>Fases</b>	<b>Crítérios de avaliação</b>
Venda de Edital	Mercado
Participação do Curso para Montagem do Plano de Negócio	Viabilidade econômica do empreendimento global
Apresentação do Plano de Negócio na data marcada do Edital	Matéria Prima
Apresentação do Projeto para Comissão Julgadora dos Projetos	Análise do perfil do Empreendedor
Resultado Final	Tecnologia/ processo
	Infra estrutura/ equipamentos

Em seu site era realizado convite para o cadastramento de consultores: “Se você é professor ou consultor na área de Administração de Empresas, está convidado a compor a equipe de consultores do Compete. A sua aceitação estará sujeita a aprovação do Compete. Uma vez aprovado, você será convidado a participar de projetos geridos pelo Compete, de acordo com a

experiência e áreas de especialidade informadas no cadastramento. Para submeter os seus dados pessoais e profissionais, clique no botão "Efetuar Inscrição" abaixo. Caso já esteja cadastrado, você poderá atualizar seus dados na opção "Atualizar Cadastro". Com a seguinte ressalva: “No momento estamos apenas efetuando a inscrição de consultores/professores da **UFBA** (Universidade Federal da Bahia). Em breve estaremos disponibilizando o cadastro para consultores e professores de todo o país”.

## ANEXO G – Da FABAC EMPREENDEDORA

Quadro G.1 – Detalhamento da infraestrutura oferecida pela FABAC Empreendedora

<b>RECURSOS DISPONIBILIZADOS</b>
<b>ÁREA FÍSICA DESTINADA ÀS EMPRESAS (m<sup>2</sup>): 60</b>
<b>ÁREA FÍSICA DE USO COMUM (m<sup>2</sup>): 940 (biblioteca, sanitários, laboratórios de informática, salas de cópias, central de atendimento, sala de reunião, estacionamento)</b>
<b>ÁREA FÍSICA TOTAL (m<sup>2</sup>): 1.000</b>
<b>DESCRIÇÃO DA INFRA-ESTRUTURA OPERACIONAL FÍSICA E DE SERVIÇOS DA INCUBADORA</b>
A Incubadora está situada no Campus FABAC Patamares, com a seguinte infra-estrutura de apoio à incubação:
<b><u>Diretas da Incubadora:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Coletiva:</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ rede de informática;</li><li>○ espaço para armazenamento de dados no servidor;</li><li>○ acesso à Internet em banda larga;</li><li>○ central telefônica;</li><li>○ endereço de e-mail;</li><li>○ site na internet para divulgação da incubadora e de empresas residentes;</li><li>○ sala de reuniões equipada com todos os recursos multimídia pertinentes;</li><li>○ recepção com cadeiras de espera;</li><li>○ fax;</li><li>○ scanner.</li></ul></li><li>• <b>Individual:</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ sala;</li><li>○ móveis de escritório;</li><li>○ computador;</li><li>○ ar condicionado central;</li><li>○ aparelho de telefone.</li></ul></li><li>• <b>Serviços</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ manutenção da estrutura física;</li><li>○ suporte empresarial;</li><li>○ cursos nas áreas legal e contábil;</li><li>○ orientação para registro de marcas e patentes;</li><li>○ orientação estratégica e acompanhamento do Plano de Negócio;</li><li>○ orientação e cursos de marketing e finanças;</li><li>○ orientação e cursos na área tecnológica;</li><li>○ orientação e cursos de capacitação gerencial e empreendedorismo;</li><li>○ uso da rede de contatos da incubadora;</li><li>○ apoio na captação de recursos de financiadores;</li><li>○ apoio na negociação com capitalistas de risco.</li></ul></li></ul>
<b><u>Adicionais da FABAC:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Auditório com capacidade para 100 pessoas;</li><li>• Sala de reunião com capacidade para 30 pessoas, equipada com todos os recursos multimídia pertinentes.</li><li>• 31 salas de aula;</li><li>• Estacionamento com capacidade para 300 carros ;</li><li>• 2 laboratórios de informática com 50 computadores;</li><li>• 1 laboratório de informativa voltado para práticas contábeis com 25 computadores.</li><li>• <b>Serviços</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Serviço de segurança 24 horas;</li><li>○ Serviço de limpeza;</li><li>○ Secretaria;</li></ul></li></ul>

- Banco (a ser implantado);
- Acesso à Biblioteca da FABAC;
- Acesso à área de convívio discente;
- Acesso à área esportiva;

Fonte: FABAC (2005)

## Quadro G.2 – Detalhamento das ações estabelecidas pela FABAC Empreendedora

TIPO DE AÇÃO	DESCRIÇÃO
<b>Prospecção de mercado</b>	As ações da FABAC Empreendedora relacionadas ao fomento da cultura empreendedora sustentável estão intimamente relacionadas às ações da sua mantenedora (Faculdade Baiana de Ciências - FABAC), que em seu projeto pedagógico contempla disciplinas de Empreendedorismo que agregam valor à cultura e um ambiente empreendedor na faculdade. Para ratificar há eventos tais como a Semana do Empreendedor com a Feira do Empreendedor, onde se realizam fóruns de discussões sobre o tema, mediados por professores da disciplina, e com participação de pessoas e empresas (cases) que compartilham suas experiências de sucesso e insucesso com a comunidade FABAC, além de selecionarmos entre os discentes os que efetivamente são empreendedores para expor seus produtos e serviços. Desta forma o ambiente da faculdade envolve atores internos e externos relacionados ao tema empreendedorismo estabelecendo um canal constante de comunicação e troca de experiências.
<b>Parcerias</b>	Além disso participamos da II Feira de Inovação que incentiva talento dos alunos para o empreendedorismo. O evento ocorreu no Campus Centro, entre os dias 25 e 26 de novembro de 2003. O evento propôs ações que iam ao encontro do posicionamento da potencialização dos talentos dos alunos baseada na criatividade, na inovação e na visão de negócios. O evento consiste em uma exposição do resultado final do Projeto Empreendedorismo, da Anhemi Morumbi que é uma atividade interdisciplinar obrigatória para os estudantes de Graduação de Arquitetura, Design de Embalagem, Marketing, Administração, Engenharia Civil e Engenharia de Produção, e dos Cursos Seqüenciais de Criação e Desenvolvimento de Web Sites e de Gestão e Planejamento de Marketing e Vendas. Suas exposições têm como principais objetivos promover os alunos para o mercado de trabalho por meio da demonstração de seus talentos, aproximar a Universidade do mercado corporativo, atrair profissionais de Recursos Humanos e criar oportunidades aos participantes. Cada grupo de alunos é responsável pelo desenvolvimento de um produto ou serviço inovador em sua totalidade, que inclui a concepção, passa pelo plano de negócios e conclui-se na confecção de um protótipo ou na apresentação do serviço concebido. A avaliação é feita por um júri, composto por profissionais do mercado, que premia os cinco melhores projetos. Os grupos vencedores ganham bolsas de estudo em valores a serem divididos igualmente entre os membros do grupo. As bolsas são creditadas na conta corrente do aluno, podendo ser utilizadas para pagamento de mensalidade ou quitação de débito
<b>Alianças ou parcerias com ou sem aporte financeiro e suporte técnico articulado junto a Centros de Tecnologia para apoio às empresas incubadas</b>	As instituições com as quais a FABAC Empreendedora manterá parcerias têm como objetivos principais estimular o surgimento e o fortalecimento de organizações através da integração faculdade com as empresas, estimular o desenvolvimento das micro e pequenas empresas no estado, participar do processo de escolha dos residentes e associados da incubadora, fornecer informações técnicas e científicas, nas suas áreas de competência, para a FABAC Empreendedora e/ou empreendedores encaminhados por ela, realização de intercâmbios de informações técnico-científicas, participação em rodadas de negociação entre pesquisadores, estudantes, professores e técnicos vinculados às duas instituições para a criação de parcerias e empresas de base tecnológica, realização de palestras de sensibilização para empreendedores de base tecnológica e por fim uma análise fundamentada em experiência internacional da viabilidade econômica dos planos de negócios apresentados.
<b>Esforços para desenvolvimento de novos produtos que</b>	Tendo como base a teoria visionária de Fillion (*), abordada na disciplina de Empreendedorismo, a faculdade promove reuniões de brainstorming onde os discentes e muitas vezes convidados externos são estimulados a pensarem soluções novas e inteligentes para as necessidades identificadas em estudos mercadológicos desenvolvidos

<b>gerarão novas empresas</b>	pela disciplina de Pesquisa Mercadológica em parceria com o Instituto de Pesquisa PAINEL BRASIL.
<b>Atividades de pré-incubação</b>	A pré-incubação neste momento de implantação da incubadora FABAC Empreendedora, estará representada pelo desenvolvimento de planos de negócios pelos alunos, professores, colaboradores e/ou interessados da comunidade soteropolitana com suporte dos consultores da incubadora, orientados por uma organização de reconhecimento internacional na área de consultoria empresarial (Deloitte Touche Tohmatsu).
<b>Plano de comunicação e marketing para as incubadas</b>	O apoio às empresas incubadas no que se refere ao desenvolvimento do planejamento de comunicação e marketing, contará com a participação da Agência Fish de Comunicação, além de projetos desenvolvidos pelos docentes e discentes do Curso de Marketing da FABAC
<b>Realização de eventos mercadológicos e de articulação com investidores</b>	Estas iniciativas serão articuladas com instituições tais como Desenhahia e Câmara Americana de Comércio, além da rede de relações dos mantenedores (Profs. José Rosalvo Peixinho e Arthur Leandro Filho, que são profissionais de extremo reconhecimento e prestígio na comunidade empresarial local e nacional, onde reuniões com potenciais investidores incentivarão a troca de informações com fins ao fechamento de negócios).
<b>Processo de acompanhamento e avaliação da Incubadora e das empresas incubadas</b>	Serão definidos indicadores de acompanhamento e avaliação da incubadora e das empresas incubadas a exemplo do ANEXO 2. Aspectos tais como expectativas gerais da empresa com relação ao processo de residência, metas da empresa relacionadas com o processo de residência, a exemplo de assuntos legais (societários, tributários, pessoais, marcas e patentes, registros específicos), operacionais (produção), aprendizado e crescimento (P&D, domínio de atividades específicas), produtos (desenvolvimento, qualidade), clientes (conhecimento do mercado, atuação em novos mercados, satisfação do cliente), finanças (fluxo de caixa, rentabilidade, financiamento externo, capital de risco) e treinamentos e orientações (contábil, financeira, legal, tecnológica e comercial).
<b>Plano de auto-sustentabilidade da incubadora</b>	O plano de sustentação econômica e financeira da <b>FABAC Empreendedora</b> considera que o seu processo de captação de recursos deve extrapolar o apoio da mantenedora, tendo fontes variadas, para que o risco de descontinuidade das suas atividades seja o menor possível. Assim, além dos recursos providos pela mantenedora, a incubadora prevê a realização de ações diversas para a geração de caixa, a exemplo de submissão de projetos em editais de entidades de apoio ao empreendedorismo e à inovação tecnológica, a geração de recursos oriundos do processo de incubação/residência, que envolve uma remuneração de cada empresa incubada (de R\$ 100,00 durante os primeiros seis meses, R\$ 150,00 do sétimo ao décimo segundo mês, R\$ 200,00 do décimo terceiro ao décimo oitavo mês, R\$ 250,00 do décimo nono ou vigésimo mês, além de R\$ 350,00 por período a mais de residência e royalties de 1% do faturamento por um período de dois anos), a oferta de cursos, com a prestação de serviços com o conhecimento acumulado e com um projeto inovador de fomento ao investimento em empresas oriundas da incubadora e com características tais como tecnologia diferenciada que remeta a competitividade e expressiva e/ou qualificada demanda potencial (proposta de projeto potencial a ser desenvolvido com a <b>Deloitte Touche Tohmatsu</b> ).
<b>Parceria Deloitte Touche Tohmatsu e Painel Brasi</b>	Com ambas às organizações foram efetivados acordos de cooperação técnico-científicos para o desenvolvimento de planos de negócios e metodologias de pesquisa de mercado respectivamente, envolvendo apoio técnico e gerencial por parte da Deloitte. Tanto a Deloitte quanto a Painel Brasil são parceiros da Fabac há algum tempo e demonstram total interesse em participar do fomento ao empreendedorismo na Bahia, já que seus sócios e consultores também participam do meio acadêmico e compreendem a importância desta iniciativa para nosso desenvolvimento sustentável. A operacionalização dos acordos ocorrerá nas dependências da <b>Fabac Empreendedora</b> , o que significa a presença dos consultores dos referidos parceiros em momentos de desenvolvimento e avaliação de planos de negócios bem como das metodologias de estudo de mercado potencial teórico, que são fundamentais para o sucesso das empresas incubadas.
<b>Desenvolvimento de serviços tecnológicos das empresas incubadas</b>	Considerando que a inovação tecnológica (de produto ou de processo) é imprescindível ao processo de incubação e depende de um harmonioso relacionamento entre governo, universidade e empresa, a <b>Fabac Empreendedora</b> utilizará sua relação com instituições que detenham <i>know how</i> tecnológico e metodológico, no sentido de identificar projetos que já tenham inovações tecnológicas e que precisem de incubação/residência, ou mesmo de profissionais pesquisadores destas instituições que possam dar apoio / consultoria ao desenvolvimento de inovações tecnológicas necessárias aos projetos apresentados pelos



	empreendedores em seus respectivos planos de negócios. O fomento à inovação tecnológica será obtido através de iniciativas tais como apresentação dos objetivos da <b>Fabac Empreendedora</b> para pesquisadores que já tenham um projeto tecnológico (protótipo) e necessitem de apoio empresarial, intermediação do relacionamento de pesquisadores com capitalistas de risco e instituições de fomento ao desenvolvimento tecnológico, a exemplo de Fapesb, CNPq, Finep, instituições financiadoras privadas, dentre outras. Além disso, a <b>Fabac Empreendedora</b> estimulará a associação de sua estrutura de laboratórios de informática com o suporte de orientação tecnológica, para o desenvolvimento de produtos ou processos inovadores em suas dependências.
<b>Plano Financeiro</b>	A sustentabilidade financeira da <b>FABAC Empreendedora</b> estará baseada nas seguintes fontes de recursos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenedora (FABAC);</li> <li>• Parceiros (empresas e co-patrocinadores);</li> <li>• Empresas residentes e associadas;</li> <li>• Fontes de financiamento (Sebrae, Finep, CNPQ, etc.)</li> </ul>

Fonte: FABAC (2005)

### Quadro G.3 – Etapas e Atividades de Implantação da FABAC Empreendedora

ETAPA	ATIVIDADES	OBJETIVO
<b>Sensibilização da Comunidade</b>	1) Feiras de Ciências 2) Palestras 3) Cursos Sobre Inovação 4) Cursos Sobre Planos de Negócios	Contribuir para a Geração de Cultura de Inovação na Bahia.
<b>Captação de Projetos Inovadores</b>	1) Divulgação 2) Assessoria de Imprensa 3) Construção de Parcerias 4) Processo de Seleção	Selecionar Projetos com Impacto Relevante para a Inovação na Bahia Dentro das Áreas de Atuação do GAISS
<b>Construção de Planos de Negócios</b>	1) Orientação Tecnológica (2 meses) 2) Orientação Empresarial (4 meses)	Gerar Planos de Negócios com Bases Sólidas (Tecnológicas/ Legais/Mercadológicas/Financeiras / Estratégicas)
<b>Incubação (FABAC Empreendedor a / Compete / Outras incubadoras do Estado)</b>	Implantação Visita técnica ao Celta (referência em incubação de empresas); Adequação física das instalações; Formação da equipe técnica (bolsistas), de Gestão (gerente: Marcelo Couto) e de apoio (dois estagiários); Treinamento da equipe técnica na metodologia de pré-incubação do Celta; Construção dos instrumentos de controle do processo de pré-incubação.	Estabelecimento de novas parcerias nas áreas de serviços e saúde

Fonte: FABAC (2005)

### Tabela G.1 – Equipe de Consultores da FABAC Empreendedora

QUANTIDADE	FUNÇÃO/ÁREA DE ATUAÇÃO	HORA/MÊS
1	CONSULTOR AD HOC LEGAL <sup>198</sup>	16

<sup>198</sup> A locução latina **ad hoc** significa "para o momento". Ela é usada, então, com o intuito de informar que algo (um fato, uma função, um cargo, uma pessoa) é provisório, isto é, foi criado rapidamente, para um propósito

1	CONSULTOR AD HOC CONTÁBIL	16
1	CONSULTOR AD HOC FINANCEIRO	16
1	CONSULTOR AD HOC DE MARKETING	16
1	CONSULTOR AD HOC DE SERVIÇOS	16
1	CONSULTOR AD HOC DE PLANEJAMENTO	16

Fonte: FABAC (2005)

Quadro G.4 – Equipe Própria da FABAC Empreendedora

CARGO/FUNÇÃO	ESCOLARIDADE	HORA/SEMANA
Diretor Geral da Incubadora	Mestre em Administração	10
Diretor de Inovação Tecnológica	Doutor em Engenharia da Produção	10
Gerente Geral da Incubadora	Mestre em Administração	20
Gerente Financeira	Mestre em Administração	20
Gerente Contábil	Mestre em Contabilidade	20
Gerente de Planejamento e Marketing	Pós-Graduada em Planejamento e Marketing Turístico e Gestão e Planejamento da Educação	20
Estagiário	Graduando em Administração	40

Fonte: FABAC (2005)

Tabela G.2 – Indicadores compromissados pela FABAC Empreendedora

INDICADOR	ATUAL	PREVISTO
1. Número total de módulos disponíveis para empresas	4	4
2. Taxa de ocupação do espaço na incubadora (n° módulos utilizados/n° módulos disponíveis)	0	100%
3. Número de empresas incubadas	0	4
4. Número de empresas graduadas	0	0
5. Número de empresas associadas	0	0
6. Número de projetos pré-incubados	0	8
7. Número acumulado de patentes depositadas	0	0
8. Número acumulado de produtos lançados no mercado	0	4
9. Grau de satisfação das empresas com os serviços oferecidos	0	100%
10. Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas	0	12
11. Número de planos de negócios apresentados no processo de seleção do ano anterior e previsão para o próximo ano	0	20
12. Número de planos de negócios aprovados no ano anterior e previsão para o próximo ano	0	4
13. Composição da receita da incubadora por fonte no ano anterior e previsão para o próximo ano (recursos provenientes de parceiros, serviços, etc. com seus respectivos valores)	0	R\$ 107 mil FABAC R\$ 80 mil Edital R\$ 3.2 mil Incubadas
14. Faturamento médio anual das empresas incubadas	0	R\$ 50 mil
15. Faturamento anual médio das empresas graduadas	0	0
16. Empresas com faturamento anual abaixo de R\$50 mil	0	2

Fonte: FABAC (2005)

## APÊNDICE A - Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador – ANPROTEC

O Prêmio ANPROTEC (1997 a 2005) passou a ser denominado de “Premio Nacional de Empreendedorismo Inovador” (2006-2009). Seus ganhadores foram, quase que exclusivamente, das regiões mais ricas e prósperas do país: Sul - Estado de Santa Catarina (1997, 2006, 2008 e 2009) e Paraná (2001 e 2009) – e Sudeste – Rio de Janeiro (2000 e 2007); São Paulo (2001, 2002 e 2005); e Minas Gerais (2002, 2003, 2004, 2005, 2006 e 2007). Constituíram-se exceções a Incubadora cearense PADETEC (1998) e a Incubadora candanga do CDT/UnB (1999). A premiação contemplava o reconhecimento de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (Quadro A.1) e de seus empreendedores (Quadro A.2).

Quadro A.1 – Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos

	PREMIAÇÃO NACIONAL DA ANPROTEC												
	PREMIO ANPROTEC					PREMIO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO INOVADOR							
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Incubadora	CELTA (SC)	PADETEC (CE)	CDT (UnB) (DF)	Pj. Genesis (RJ)									
Incubadora ST				Rio Claro (SP)	Limeira (SP)								
Incubadora BT				INTEC (PR)	INSOFT (MG)	PROINTEC (MG)	Biominas (MG)						
Des produtos Tecnolog. (DPT) DPT - Sul								Inatel (MG)	CELTA (SC)	Inova UFMG (MG)	Midi Tecnológico (SC)	Inst Gene Blumenau (SC)	Des produtos Tecnolog. (DPT) DPT - Sul
DPT - Sudeste													
DPT - Nordeste													
Desenv. local e setorial (DLS) DLS - Sul													
DLS - Sudeste													
DLS-Centro-Oeste													
Pq Tecnológico													

Fonte: Elaboração própria, baseado nos dados da brochura "Vencedores 2009" da Anprotec sobre o Premio.

Quadro A.2 – Empresas, projetos e produtos inovadores

	Prêmio Nacional de Empreendedorismo (ANPROTEC)												
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Empresa	Fotosensores Tecnologia (PADETEC-CE)	Bematech (Curitiba-PR)	MHW Informatica (Genesis-RJ)	PIPEWAY (Genesis-RJ)	Nano endoluminal (PqTec Alfa-SC)	Nutral (IE UFC-CE)							
Incubada													
Graduada													
Projeto Inovador (*)													
Produto inovador													
Promoção da Cultura													

Fonte: XXXXX

## APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

### Roteiro 1 - Para o Gerente de Incubadora

#### Fase 1 – Apresentação ao entrevistado

- 1) Do entrevistador;
- 2) Do programa de pós-graduação ao qual pertence (informando a instituição vinculante e o nome do professor-orientador);
- 3) Dos objetivos da pesquisa.

#### Fase 2 – Composta pelas seguintes perguntas-mãe:

- 1) “Fale um pouco do histórico da incubadora e da sua experiência à frente dela”;
  - a) Caso o entrevistado não seja o único gestor, tentar obter informações sobre os anteriores
  - b) Caso a incubadora encontre-se desativada, questionar os motivos que conduziram ao fechamento da mesma: Que razões contribuíram para o encerramento das atividades da incubadora, gerida por você.
- 2) “Na sua opinião, porque o movimento de incubadoras de incubação de empresa da Bahia não teve sucesso até a presente data?”;
- 3) “Qual a participação da RBI nas ações da incubadora (passado e presente) ?”
- 4) “Que futuro você percebe para as incubadoras de empresas baianas e o que deve ser feito para o sucesso delas?”

#### Fase 3 – Fechamento

- 1) Agradecimento pela participação (do entrevistado na pesquisa) e informações prestadas.

### Roteiro 2 - Para os Empresários

#### Fase 1 – Apresentação ao entrevistado

- 1) Do entrevistador;
- 2) Do programa de pós-graduação ao qual pertence (informando a instituição vinculante e o nome do professor-orientador);
- 3) Dos objetivos da pesquisa.

#### Fase 2 – Composta pelas seguintes perguntas-mãe:

- 4) “Fale um pouco de sua experiência com o processo de incubação de sua empresa”
  - a) Caso o entrevistado não seja o único sócio, tentar obter informações sobre os demais
  - b) Caso a incubadora encontre-se desativada, questionar os motivos que conduziram ao fechamento da mesma (visão do empresário).
- 2) “Quem era o gerente da incubadora enquanto permaneceu nela?”
- 3) “Quais eram as principais ações realizadas pelo mesmo em benefício de sua empresa?”
- 4) “Na sua opinião, porque o movimento de incubadoras de incubação de empresa da Bahia não teve sucesso até a presente data? (visão do empresário)”;
- 5) “Que futuro você percebe para as incubadoras de empresas baianas e o que deve ser feito para o sucesso delas?”

#### Fase 3 – Fechamento

- 1) Agradecimento pela participação (do entrevistado na pesquisa) e informações prestadas.

APÊNDICE C – Modelos e Relações multidimensionais propostos para o estudo de *habitats* de inovação (eixos: inovação, políticas públicas, cultura empreendedora e instituições)

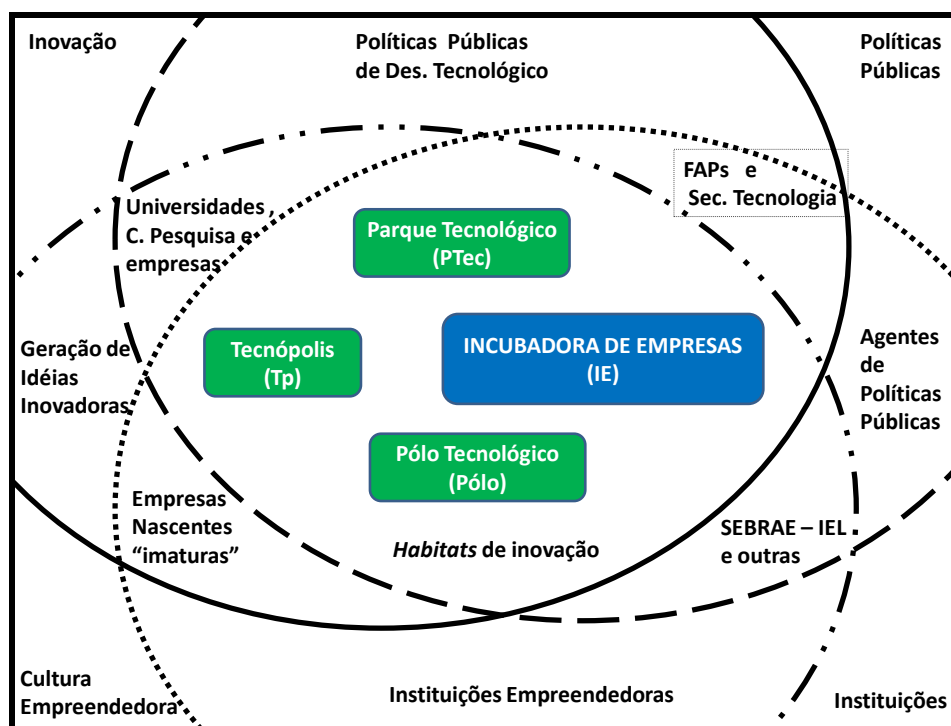


Figura C.1 – Modelo multidimensional para estudo dos *habitats* de inovação no Brasil

Fonte: Elaboração própria

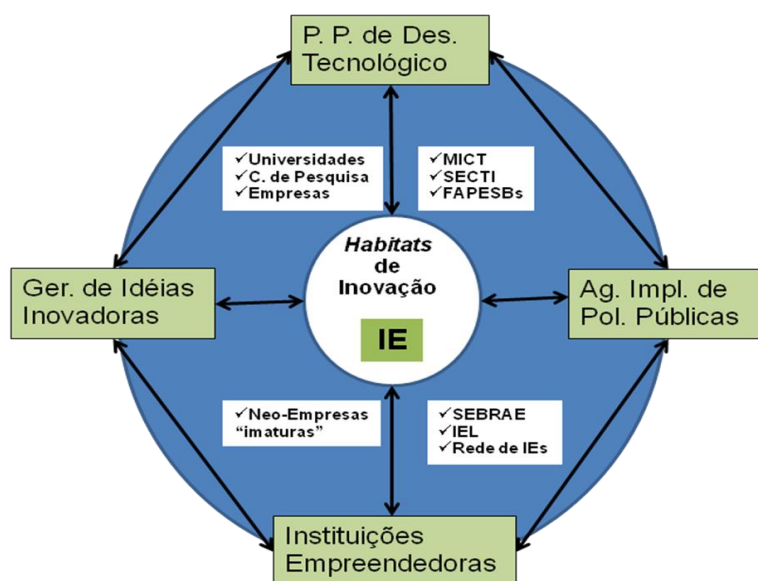


Figura C.2 – Relações derivadas da interação dos quatro eixos propostos (cenário baiano).

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE D – Modelo do Questionário para coleta de dados Quantitativos (abandonado ao longo da pesquisa)

### Questionário para o Gerente da Incubadora

Respondente: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_ Hora:

Nome da Incubadora:

Endereço:

Site:

Email:

Gerente atual:

Email:

Tel:

Gerente(s) prévio(s)

Email:

Tel:

### FATORES DE SUCESSO NA INSTALAÇÃO E OPERAÇÃO DA INCUBADORA

1. Data de fundação:

2. Quando ela iniciou sua operação (lançamento do primeiro edital)?

3. Quando ela encerrou as atividades?

4. Tipo da incubadora:

Tecnológica      Mista      Tradicional Agroindustrial

Outra: \_\_\_\_\_

5. Qual o status legal da incubadora:

Publica      Privada

Outra: \_\_\_\_\_

6. As Instalações são:

Própria (definitiva-provisória-outra)      terceirizada (gratuita-onerada-outra)

Construída (nova)      Adaptada      outra: \_\_\_\_\_

7. Qual o principal objetivo da incubadora? Estabeleça um ranking em ordem de importância (considerando 1= mais importante e 5=menos importante)

- (1) Contribuir na competitividade das empresas e criação de empregos locais
- (2) Ajudar as Universidades e Centros de P&D a comercializarem seus conhecimentos
- (3) Ajudar empresas a gerarem atividades de *spin-offs*
- (4) Contribuir para a geração de projetos em comunidades necessitadas.

- (5) Outro papel. Especifique: \_\_\_\_\_
8. Quais foram os principais parceiros envolvidos na CONCEPÇÃO da incubadora (por importância)  
 (1) FAPESB \_\_\_ (2) SEBRAE \_\_\_ (3) IEL \_\_\_ (4) Universidade \_\_\_ (5) Outros: \_\_\_
9. Quais são os principais parceiros envolvidos na OPERAÇÃO da incubadora (por importância)  
 (1) FAPESB \_\_\_ (2) SEBRAE \_\_\_ (3) IEL \_\_\_ (4) Universidade \_\_\_ (5) Outros: \_\_\_
10. Quanto tempo foi necessário para conceber a incubadora: \_\_\_\_\_
11. Quanto recurso foi necessário para conceber a incubadora: \_\_\_\_\_
12. Qual o custo anual para a operação da incubadora: \_\_\_\_\_
13. Quanto tempo foi necessário para conceber a incubadora: \_\_\_\_\_
14. Qual a quebra do custo operacional da incubadora:  
 a. Folha de pagamento ( %)  
 b. Custos de construção-benfeitorias (manutenção, aluguel ( %)  
 c. Serviços aos incubados ( %)  
 d. Insumos (livros, material de escritório, equipamentos) ( %)  
 e. Outros: Quais: \_\_\_\_\_ ( %)
15. Como a incubadora cobre seus custos:  
 a. Subsídios: % \_\_\_\_\_  
 b. Organizações privadas: % \_\_\_\_\_  
 c. Recursos da Universidade ou outro Centro de P&D: % \_\_\_\_\_  
 d. Aluguel e taxas cobradas aos incubados: % \_\_\_\_\_  
 e. Serviços contratados (externos): % \_\_\_\_\_  
 f. Outras fontes: % Quais: \_\_\_\_\_
16. Faz parte dos planos da incubadora a auto-suficiência: \_\_\_\_\_ Em caso de resposta afirmativa, em quanto tempo: \_\_\_\_\_ Isso está previsto no plano de negócios da incubadora:
17. Se a incubadora for subsidiada por recursos públicos e esse recurso “secar” qual será o efeito sobre a operação da mesma:  
 (1) As atividades não seriam impactadas  
 (2) As atividades teriam de ser drasticamente reduzidas  
 (3) As atividades seriam encerradas  
 (4) Outras:  
 (5) Não seria relevante: A incubadora não recebe subsídios públicos
18. Quantas incubadas já foram assistidas desde o início das operações:
19. Quantas dessas empresas fecharam
20. Quantas dessas empresas graduaram:

21. Atualmente existem quanto incubadas: \_\_\_ localmente \_\_\_ remotamente
22. Qual a origem dos incubados:
- ( ) Start-up ( ) Spin-off empresarial ( ) spin-off acadêmico ( ) outro: \_\_\_\_\_
23. Que tipo de atividade é realizada pelos incubados:
- (1) Vendas, marketing e distribuição
  - (2) Serviços financeiros
  - (3) Alta Tecnologia para manufatura
  - (4) Alta tecnologia em TIC
  - (5) P&D
  - (6) Outra atividade de manufatura: \_\_\_\_\_
  - (7) Outra atividade de serviço : \_\_\_\_\_
  - (8) Uma combinação de algumas das acima citadas: \_\_\_\_\_
  - (9) Ainda não iniciaram as suas atividades

#### NATUREZA E ESCOPO DOS SERVIÇOS DE SUPORTE

24. Qual o Espaço físico: \_\_\_\_\_ m2
25. Suficiente para abrigar quantas empresas? Atualmente: \_\_\_\_\_ futuro: \_\_\_\_\_
26. Categorias:
- (a) Adm :
  - (b) escritórios:
  - (c) Áreas comuns
  - (d) Laboratório
  - (e) Outras:
27. Qual o tamanho das unidades para incubação: \_\_\_\_\_ A menor: \_\_\_ a maior: \_\_\_
28. Qual o prazo Maximo de ocupação: mínimo: \_\_\_\_\_ médio: \_\_\_\_\_ Maximo: \_\_\_\_\_
29. Qual o valor do alugues cobrado aos incubados de acordo com o tempo
- |         |        |                |
|---------|--------|----------------|
| Inicial | final: | não se aplica: |
|---------|--------|----------------|
30. Como este aluguel se compara com a de outras incubadoras
- |       |       |       |
|-------|-------|-------|
| Menor | igual | maior |
|-------|-------|-------|
31. Quais são os tipos de serviços profissionais oferecidos pela incubadora
- |  |         |         |
|--|---------|---------|
|  | Próprio | externo |
|--|---------|---------|
- (1) Serviços de pré-incubação
  - (2) Formação da empresa
  - (3) Construção do Plano de Negócios
  - (4) Treinamento de desenvolvimento de competências
  - (5) Contabilidade, jurídico e serviços afins
  - (6) Pesquisa de mercado, vendas e marketing



- (7) Ajuda na exportação ou procura de parceiro no exterior
- (8) Ajuda no desenvolvimento de e-business ou outra TIC
- (9) Aconselhamento no desenvolvimento de novos produtos-serviços
- (10) Recursos financeiros (da incubadora, venture, Angel etc.)
- (11) Ajuda no recrutamento de pessoal e gerente
- (12) Possibilidade de desenvolvimento de Rede (empreendedores, clientes potenciais)
- (13) Aconselhamento do Corpo diretivo, mentor ou outro tipo afim.
- (14) Outros serviços: Especifique:

32. A incubadora detém parte das empresas incubadas como co-proprietário:

33. Que outras facilidades ou serviços de suporte são disponibilizados aos incubados:

- |                                   |         |         |
|-----------------------------------|---------|---------|
|                                   | próprio | externo |
| (1) Secretaria compartilhada      |         |         |
| (2) Limpeza e manutenção          |         |         |
| (3) Sala de reunião, lanchonete   |         |         |
| (4) Outros serviços: Especificar: |         |         |

34. Qual a Estratégia de cobrança dos serviços da incubadora:

35. Os serviços são na maior parte gratuitos próprio    externo

36. O valor cobrado dos clientes cobre parcialmente os custos dos serviços

37. O valor cobrado dos clientes cobre totalmente os custos dos serviços

38. Os preços cobrados aos incubados refere-se, em relação aos de mercado:

Menor
igual
maior Quais:

### FUNÇÕES-CHAVE DO GERENTE DA INCUBADORA

39. Quantas pessoas trabalham na incubadora (FT-Full time ou P-parcial)

- (1) Gerente:
- (2) Secretária:
- (3) Outros:

40. Quais são as principais funções do time de gerenciamento da incubadora: (1 a 5 e percentual)

- |  |          |         |
|--|----------|---------|
|  | Esperado | De Fato |
| (1) Gerenciamento de rotina relativos a assuntos da incubadora:      |          |         |
| (2) Prover aconselhamento e assistência as atividades dos incubados  |          |         |
| (3) Rede com outras incubadoras e organizações de apoio a incubadora |          |         |
| (4) Outros papéis: Quais:  |          |         |

41. Qual a experiência e habilidades do time de gerenciamento:

- (1) Gerenciou ou criou firma própria
- (2) Trabalhou em empresa privada

- (3) Trabalhou no serviço público
- (4) Tralhou em universidade-faculdade pública=privada
- (5) Experiência previa em aconselhamento de startups e pequenas firmas
- (6) Participou de treinamento que é relevante ao processo de incubação de empresas: Quais:

42. Qual a qualificação formal do gerente da incubadora:

- (1) Contabilidade, área financeira
- (2) Engenharia
- (3) Recursos humanos, educação
- (4) Administração
- (5) Vendas, comércio, marketing
- (6) Outros: qual:

43. Nos últimos doze meses quantos integrantes do time de gerenciamento foram treinados

44. Quais critérios são utilizados para o monitoramento do desempenho da incubadora pelo gerente:

- |   | Importante | muito importante |
|---|------------|------------------|
| (1) Tx de ocupação                                  |            |                  |
| (2) Numero de graduadas                             |            |                  |
| (3) Criação de empregos pelas incubadas e graduadas |            |                  |
| (4) Giro de empresas incubadas                      |            |                  |
| (5) Desempenho financeiro da própria incubadora     |            |                  |
| (6) Outro critério: Qual:                           |            |                  |

### PROMOÇÃO DOS SERVIÇOS DAS INCUBADORAS

45. Que critérios são utilizados para definir os objetivos de mercado da incubadora:

- |   | Importante | muito importante |
|---|------------|------------------|
| (1) As empresas devem ser novas (startups)                            |            |                  |
| (2) Podem já existir mas devem ser micro ou pequenas                  |            |                  |
| (3) Devem estar envolvidas em alguns tipos específicos de atividade   |            |                  |
| (4) Não existe um critério específico para definir o mercado desejado |            |                  |
| (5) Outro critério:   |            |                  |

46. Que métodos são utilizados para promover os serviços da incubadora

- (1) Propaganda e publicidade
- (2) Eventos empresariais, conferências, exposições,
- (3) Indicação de agencias de suporte a empresas
- (4) Abordagem direta dos potenciais clientes
- (5) Edital permanente
- (6) Edital específico de tempos em tempos
- (7) Outro critério:

47. Aproximadamente qual a procura anual em termos de potenciais empresas incubadas e como estas são gerenciadas:

Procura anual	admitidas para	pré-incubação	para incubação
---------------	----------------	---------------	----------------

48. Quais critérios devem ser atendidos para a admissão na incubadora:  
(Responder a um edital - Procurar diretamente a incubadora)
- (1) Apresentar um Plano de Negócios
  - (2) Possuir meio de financiamento próprio
  - (3) Deve demonstrar um potencial grande de crescimento
  - (4) Deve ser um projeto inovador
  - (5) Outro critério: Qual:
49. Que abordagem é utilizada no gerenciamento dos clientes incubados:
- (1) Clientes são monitorados regularmente
  - (2) Não existe nenhum meio específico para gerenciamento de clientes
  - (3) Outros:
50. Que critérios são utilizados na decisão de saída das empresas da incubadora
- (1) Por período de tempo Máximo de incubação
  - (2) Quando as incubadas precisam de mais espaço para expandir
  - (3) Quando atingem os objetivos de negócio estabelecidos
  - (4) Quando falham no atingimento dos objetivos de negócios estabelecidos
  - (5) Não existem critérios específicos
  - (6) Outros:

#### AValiação dos Serviços da Incubadora e seu Impacto

51. O que em sua opinião torna a incubadora um local atraente para novos empreendimentos (1-5)
- (1) Localização favorável e imagem
  - (2) Qualidade, preço e flexibilidade para as unidades de incubação
  - (3) Disponibilidade de serviços de apoio ao negócio profissionais
  - (4) Formação de cluster e oportunidade de formação de rede com negócios similares
  - (5) Outros fatores: Quais:
52. Que métodos são utilizados para coletar feedback dos clientes e stakeholders sobre os serviços da incubadora:
- (1) Através de contato
  - (2) Encontros periódicos com clientes e stakeholders
  - (3) Pesquisas periódicas com clientes e stakeholders
  - (4) Outros métodos
  - (5) Nenhum método em particular
53. Quantas pessoas estão empregadas atualmente pelas incubadas:  
\_\_\_\_\_
54. De onde vêm esses empregados:
- (1) Da mesma cidade
  - (2) De outra cidade próxima
  - (3) De outro estado
  - (4) De outro país
55. Qual a receita anual estimada dos incubados:

56. Qual o percentual de crescimento ano a ano das incubadas:
57. Onde se localizam os principais FORNECEDORES DAS INCUBADAS
- (1) Da mesma cidade
  - (2) De outra cidade próxima
  - (3) De outro estado
  - (4) De outro país
58. E os principais concorrentes:
- (1) Da mesma cidade
  - (2) De outra cidade próxima
  - (3) De outro estado
  - (4) De outro país
59. Quantas empresas graduaram desde o início das operações:
60. Quantas empresas falharam desde o início das operações
61. Para onde as empresas graduadas se mudaram:
- (1) Locais próximos a incubadora
  - (2) Em outras áreas da cidade
  - (3) Outra cidade
  - (4) Outro país
  - (5) Tornaram-se associadas (residentes) da incubadora
62. Como a incubadora contribui para o desenvolvimento local:
- (1) Ajudando a criar empresas novas e com maior qualidade
  - (2) Ajudando a melhorar a competitividade dos negócios existentes
  - (3) Contribuindo na criação de empregos
  - (4) Contribuindo para o desenvolvimento de novos produtos e serviços
  - (5) Contribuindo para a internacionalização de negócios na região
  - (6) Outros papéis:

APENDICE E - INCUBADOS POR INCUBADORA

	Nome das incubadas	Setor - Produto	Ingresso	Empregos Gerados	Saída ou graduação
<b>INCUBATEC</b>					
1	Agrotrading	Alimentos	1993		
2	Ag Pack	Química	1993		
3	Carbat	Química	1993	6	
4	Essenciais	Química	1993	1	
5	Microbiol	Biotecnologia	1993	6	2003
6	Tecnoger	Química	1993	23	
7	Acerola	Alimentos	1994		
8	Agroindustrial	Alimentos	1994	3	
9	Biofert	Química	1994	2	
10	Nutricell	Alimentos	1994		
11	Pré-Leve	Mat. Construção	1994	16	
12	Poli-U	Química	1994		
13	Aguas	Alimentos	1995	10	
14	Bucodental	Farmacêutica	1995	1	
15	Composites	Mat. Construção	1995	1	
16	Naturex	Alimentos	1995		
17	Chem Specialties	Química	1995		
18	Paranhos	Alimentos	1995	3	
19	Teknergia	Eletrônica	1995		
20	Tropigel	Alimentos	1995		
21	Aquavita	Química	1996		
22	Cedro	Farmacêutica	1996		
23	Logus	Eletrônica	1996		
24	Platec	Automação Ind.	1996	2	
25	Artefatos		1998		
26	ANRO		1998		
27	Naturapi		1998		
28	Nutriway		*		
29	CMC Cogumelos		*		2004
30	Solven		*		2004
31	Sigma		*		2004
32	M-Biotec		**		
33	Gentek		**		
34	Xsoft		2003***		2005
35	Teclenet		2004		2004
36	JJ Ind. Bebidas		2004		
37	J&T Microsync		2004		
38	Adesivo Trançado		2006		
39	Energit		2006		
40	Coco da Bahia		2006		
41	Seta Aqüicultura		2010?		
42	Exa-M		2010?		
43	Autoclean		2010?		
<b>NOVAPOLI</b>					
1	Emdetec	Pré-incubada	2005		2006
2	Requalificação do coco Verde	Pré-incubada	2005		2005
3	Tijolo modular de solo cimento	Pré-incubada	2005		2006
4	Recicla Legal	Pré-incubada	2005		2006
5	Alimentare	Pré-incubada	2006		2006
6	Softlight	Pré-incubada	2006		2006

7	Underground Tuning	Pré-incubada	2006		2006
8	Frutas Sabor & Cia	Pré-incubada	2006		2006
9	Cia da Sobremesa	Pré-incubada	2006		2006
10	Fabrica de Bijuterias	Pré-incubada	2006		2006
11	Prolim	Pré-incubada	2006		2006
12	Vale das Baraúnas	Pré-incubada	2006		2007
13	Camapet Biju	Pré-incubada	2006		2007
14	Agua doce	Pré-incubada	2006		2008?
15	Acquator	Ind. e Com.	2006		
16	OmegaZero	Sist.eletronicos	2006		
17	MTM Tecnologia Ltda.	SW Mobile	2007		
18	NN Solutions – Desenvolvimento de Sist. Integrados	Sist. eletronicos	2009		
19	Lagotech Cons. e Eng. de Desenvolvimento	Eng. Produção	2009		
20	MK Servicos Odontológicos	Saude	2009		
21	MaqHIn Soluções Tecnológicas	Tecnologia	2009		
22	Via Mobile Tecnologia e Comunicação	Gateway SMS	2009		
23	Glykem Plastico Ambiental	Plástico	2009		
24	Imago Desenvolvimento de Produtos	Serviços Eng.	2009		
<b>CENA</b>					
1	Pimenta de Cheiro		2005		
2	Basoft		2005		
3	Kalango		2005		2006
4	Deglute		2006		
5	Virtualiza		2006		
6	Sedna Controller		2006		
7	FCA Teinamento		2007		
8	Degrau Produções		2007		
<b>UNIFACS</b>					
1	Usina de Asfalto Borracha				
2	Jogos para a TV Digital	Pré-incubada	2007		
3	Biogênese Inovações Agrícolas	Associada	2007		
4	Technovia Automação	Associada	2008		
5	GoshMe Soluções para a internet	Residente	2008		
<b>COMPETE – Escola de Administração</b>					
1	Relógios Decorativos				
2	INVENTOART Consultoria e Projetos LTDA				
3	Oficina Cênica - Desenvolvimento Técnico e Profissional				
4	SEMEAR Ambiental				
5	KOLBE - Limpador de língua				
6	Projeto Educacional Escola Viva				
7	ABSOLUT Technologies Ltda				
8	Torch Engenharia e Computação Gráfica				
9	NATURAPI				
10	Pro Inovar Design				
11	NINHO CAR				
12	INVENTOART Cons. e Projetos				
13	TASM Serviços				
14	Encontro das Tribos Jovens				
15	Oficina de Investigação Musical				
16	Dispensador de Água Mineral				

COMPETE – Incubadora Cultural – Pelourinho					
1	Informática em casa				
2	GLOSAZERO				
3	M-BIOTECH				
4	MEUPLANO.COM				
5	BIOREMEDIÇÃO				
6	Oficina de Cultura				
FABAC					
1	STOP Light	Pré-incubada	2005		2005
2	Recicla Pneu	Pré-incubada	2005		2005
INCUBEM					
1	MICROPROCESS	TI - SW	2005		2006
INETI					
1	CAST				
2	InfoGás				
3	RM3 software	TI - SW			
Fonte: Adaptado de VERA FILHO (1999, p.67-68); SANTOS (2007, p.96-97); RBI (2008-2010); MAGNAVITA (2010); INOVAPOLI (2010);					