

**REVISTA DE
EMPREENDEDORISMO,
NEGÓCIOS E INOVAÇÃO**

ISSN 2448-3664

Takeshy Tachizawa

Administrador e Mestre em
Administração pela FEA/USP.
Especialização em Gestão
Empresarial pela Universidade
da Califórnia (Irvine). Doutor em
Administração pela Fundação
Getúlio Vargas (FGV). Professor
e pesquisador da Faculdade
Campo Limpo Paulista
(FACCAMP).

[http://lattes.cnpq.](http://lattes.cnpq.br/5203729599096224)

[br/5203729599096224](http://lattes.cnpq.br/5203729599096224)

Hamilton Pozo

Pós-Doutor em Administração
pela FEA/USP. Professor e
pesquisador da Faculdade
Campo Limpo Paulista
(FACCAMP). Foi Diretor de
Operações, Industrial Comercial
em diversas empresas
Nacionais e Transnacionais nos
Estados Unidos, Alemanha,
Austrália, Canadá e Espanha.

[http://lattes.cnpq.](http://lattes.cnpq.br/7082129428182587)

[br/7082129428182587](http://lattes.cnpq.br/7082129428182587)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC
AVENIDA DOS ESTADOS, 5001
BAIRRO BANGU, SANTO ANDRÉ - SP.
CEP 09210-580

E-MAIL: RENI@UFABC.EDU.BR

COORDENAÇÃO
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO INOVAUFABC



CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS: AS INCUBADORAS COMO SUPORTE À PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

THE ADMINISTRATOR AS SUPPORT TO INCUBATORS FOR THE CREATION AND STRENGTHENING OF NEW BUSINESS

RESUMO

Este artigo analisa as contribuições das incubadoras para a criação e desenvolvimento de novas empresas. Enfatiza as novas possibilidades de atuação do gestor de incubadoras, e do gestor-empresendedor, e suas interações com o mercado e o meio ambiente onde estão inseridas. Nas incubadoras de base tecnológica, direcionadas para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, sua competência, os meios de difusão e o grau de interação com as universidades e centros de pesquisa aos quais estão vinculadas são elementos fundamentais para o seu êxito. No desenvolvimento desta pesquisa foram avaliadas as empresas incubadas, graduadas e já atuando no mercado com dados obtidos por meio de entrevistas pessoais, acesso aos sites das empresas incubadas, via internet e visitas às incubadoras.

Palavras-chave: criação de negócios, empreendedorismo e gestão inovadora.

ABSTRACT

This article analyzes the incubators contributions to start and develop new firms. The emphasizes in the new possibilities of the managers' of incubators performance and their interactions with the market and the environment where are inserted. In the incubators of technological base, addressed for the development of innovative technologies, the competence, the diffusion and the interaction degree with the universities and research centers were they are linked, are fundamental elements for their success. The development of this research were appraised the incubated companies, graduate and already acting at the market with data obtained through personal interviews, internet and visits to the incubators.

Keywords: creation of businesses, intrapreneurship and innovation

Classificação JEL / JEL Classification: L26

1. INTRODUÇÃO

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008), existem no Brasil 4,6 milhões de empresas, das quais 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). Os pequenos negócios, formais e informais, respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Também nos demais países da América Latina, as MPEs superam, em termos de geração de postos de trabalho por unidade de capital investido, os empregos oferecidos por empresas multinacionais, estrangeiras, conglomerados e empresas de grande porte (Labarca, 1999). Para o IBGE, os pequenos negócios tendem a aumentar ainda mais seu espaço econômico na medida que mais MPEs sejam instaladas. Entretanto, para que isso ocorra, é preciso que novos negócios não apenas sejam criados, como também sobrevivam e se desenvolvam de forma sustentável.

E o que faz com que um enorme contingente de pessoas resolva abrir um negócio próprio? Conforme Tachizawa e Faria (2008), os principais motivos que levam o empreendedor a abrir uma empresa, em ordem de importância, são: oportunidade; experiência prévia; desemprego; tempo disponível; capital disponível; insatisfação com o emprego atual e demissão com indenização.

Esses fatores são confirmados pelo Sebrae (2008), que aponta como principal motivo para a abertura de uma MPE, tanto das firmas de sucesso quanto das extintas, a identificação de uma oportunidade de negócio. A MPE bem-sucedida no Brasil, segundo o Sebrae, tem sido aquela que leva em conta: 1.º) o bom conhecimento do mercado em que atua; 2.º) a existência de um bom administrador à frente dos negócios e 3.º) o uso de capital próprio em vez da utilização de empréstimos financeiros e capital de terceiros.

Entretanto, pesquisas bianuais realizadas pelo Sebrae (2008) no Estado de São Paulo revelam altas taxas de insucesso desses novos negócios. As taxas de mortalidade chegam a 29% para empresas de até um ano, 42% para empresas de até dois anos, 53% para empresas

de até três anos e 56% para empresas com até cinco anos de vida. Em comparação com estudos anteriores, verificou-se uma queda da taxa de mortalidade, em especial, nas empresas com até cinco anos. A taxa de mortalidade desse grupo de empresas caiu de 71%, em 2000, para 56%, em 2004. Apesar disso, essa taxa continua sendo superior às encontradas nas economias de países desenvolvidos e nos emergentes.

Os obstáculos que os empreendedores enfrentam no Brasil são muitos. Legislação arcaica, burocracia, corrupção, falta de financiamento favorável, dificuldades com fornecedores, etc. Sem o apoio de programas e de ações institucionais - como as incubadoras, o SEBRAE e as universidades - uma porcentagem grande de novos empresários tende ao fracasso.

Como demonstrou Schumpeter (1985), o empreendedor está umbilicalmente vinculado à inovação. Entretanto, a transformação de novas idéias e invenções em inovações como novos produtos, processos, mercados ou formas de organização nos negócios pressupõem riscos. Nos Estados Unidos, por exemplo, somente duas de cada dez idéias inovadoras implantadas alcançam o êxito planejado (Degen e Mello, 1989). Assim, torna-se necessário a presença, não somente de empreendedores audaciosos, mas também, de planos de negócios bem estruturados. Em outras palavras, a capacidade do ambiente econômico e institucional apoiar os novos empreendimentos é fundamental.

Por fim, no âmbito nacional é preciso criar uma cultura favorável para o desenvolvimento dos empreendedores fortalecendo a educação e as políticas públicas nas esferas nacional, estadual e municipal. Nesse aspecto vale citar na íntegra a análise precisa de Paiva; Calheiros e Potengy, (2003):

“No que diz respeito à qualificação, estamos diante de um paradoxo. De um lado, as transformações contemporâneas exigem um nível mais elevado de conhecimentos para enfrentar não apenas o trabalho ou a atividade alternativa, mas a vida diária no plano doméstico e fora dele. De outro, estamos diante de dois fenômenos que incidem de forma especialmente forte nos países periféricos: a deterioração qualitativa do sistema de ensino em seus diversos níveis e um elevado

desperdício de qualificação e de experiência.”

Schumpeter (1985), já havia enfatizado no início do século XX a importância da inovação como principal motor do desenvolvimento. Porter (1989), mais recentemente, com o conceito de “Diamante Nacional” tratou da análise dos principais fatores que determinam o sucesso internacional de uma indústria. Primeiro, a situação do país quanto aos fatores de produção, como infraestrutura e trabalho especializado; segundo, a natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria; terceiro, a existência ou ausência no país de indústrias correlatas e indústrias fornecedoras competitivas internacionalmente e, por fim, a natureza da rivalidade interna. Estes fatores, principalmente, os fatores criados (e aprimorados) e não os herdados (recursos naturais e localização), formam, para Porter, a base da vantagem competitiva e do desenvolvimento de um país.

A despeito de tantos desafios o empreendedorismo representa um dos mais significativos avanços no campo da administração. Como marco conceitual é absolutamente essencial para que organizações e indivíduos possam se guiar rumo ao sucesso em um ambiente marcado por mudanças e quebras de paradigmas em todos os campos do conhecimento e da atividade humana.

Tais indagações nos levam a considerar a respeito do papel e das novas atribuições do gestor das incubadoras. Para que o nível de sobrevivência e evolução dos novos negócios aumente é preciso que a gestão das incubadoras esteja de acordo com o que há de mais avançado no mundo da gestão de negócios.

As primeiras experiências do que viria a ser conhecido como incubadora aconteceram nos anos 30, na Universidade de Stanford (EUA). Uma das histórias mais famosas é a da HP. Dois recém-formados em engenharia – Bill Hewlett e Dave Packard –, incentivados pelo professor Fred Terman, montaram a empresa em 1939 e o primeiro produto construído foi um instrumento de teste utilizado por engenheiros de som (oito

equipamentos foram adquiridos mais tarde pela Walt Disney, para a realização do filme Fantasia). Começava a trajetória de uma das maiores companhias do mundo, que fechou o ano fiscal de 2003 com uma receita de 73,1 bilhões de dólares e emprega 141,8 mil pessoas mundialmente.

No Brasil, as incubadoras chegaram em meados dos anos 80, mas foi na época da bolha da internet que elas entraram na moda. Com o fim do período de ouro da Web, várias delas acabaram falindo junto com os negócios que suportavam. Mas algumas – especialmente as nascidas no meio acadêmico – mantêm alguma força até hoje e contam com empresas que nasceram nelas e já andam com suas próprias pernas.

Obviamente que o universo da gestão no mundo globalizado apresenta inúmeras faces. Não é proposta deste trabalho, tratar de todas, mas pretende-se indagar a respeito da possibilidade das incubadoras brasileiras desenvolverem competências que capacitem empresas residentes a desenvolver relações mais efetivas com os agentes econômicos que integram o sistema nacional de inovações. Para isso três incubadoras serão visitadas. O objetivo foi verificar se a missão e formas de atuação das incubadoras brasileiras demandam o desenvolvimento de competências avançadas por parte de seus gestores. O foco de análise foi enfatizado, sobretudo, nas competências necessárias para a gestão de relações institucionais voltadas para a inovação.

2. METODOLOGIA ADOTADA

A pesquisa empírica foi realizada com três incubadoras tecnológicas no estado de São Paulo. Para isso, a metodologia utilizada foi um estudo comparativo de casos, que viabiliza estabelecer relações entre categorias analíticas e as formas como tais relações ocorrem, comparando resultados de escolas com diferentes desempenhos (Tachizawa e Mendes, 2008). A população pesquisada foi composta pelas incubadoras tecnológicas do Estado de São Paulo. A técnica de amostragem intencional foi

utilizada na seleção de três incubadoras, para possibilitar a análise de ambientes com características similares, envolvendo gestores das referidas instituições. Trata-se de um estudo de perspectiva transversal, no qual o nível de análise é organizacional e a unidade de análise é composta pelo grupo de fatores relevantes, presentes em incubadoras tecnológicas. A abordagem do trabalho é predominantemente descritivo-qualitativa. As fontes dos dados coletados são primárias e secundárias, tendo sido utilizada a técnica da triangulação na análise e interpretação dos dados.

Para a análise das pressões do contexto ambiental, utilizou-se de dados secundários sobre o segmento das micro e pequenas empresas, de diversas fontes como livros, internet, artigos, fontes estatísticas, entre outras. Os dados secundários das incubadoras tecnológicas estudadas foram obtidos em idênticas fontes que permitiram a elaboração do roteiro de levantamento. Este roteiro permitiu a obtenção de dados primários diretamente dos sites/páginas na Internet das três incubadoras pré-selecionadas.

Com esses dados primários e secundários, identificou-se a missão, os valores e crenças e as estratégias de ação de cada uma das incubadoras. Durante o período de visitas, entrevistas e coleta de dados foi utilizada a observação não-participante para obtenção de informações relevantes, o que se justifica pela necessidade de averiguar fatos importantes para a pesquisa. Os dados primários foram tratados pela análise de conteúdo, sendo a temática para a análise de esquemas interpretativos e a categorial para as estratégias de ação (Bardin, 1979).

3. PROCESSO DE GESTÃO EM INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA

3.1. AMOSTRA

O sucesso das incubadoras de base tecnológica se traduz em oferecer ao mercado, por meio de suas empresas residentes, novas

tecnologias e recursos humanos com alto nível de capacitação nas áreas tecnológicas. O êxito dessas incubadoras, portanto, depende da consolidação da nova tecnologia a ser explorada, do grau de interação com as instituições de apoio, e das competências das universidades e centros de pesquisa aos quais estão vinculadas.

As incubadoras de base tecnológica geralmente têm maior sucesso quando vinculadas a institutos que oferecem cursos de graduação e pós-graduação em áreas tecnológicas. Dentre elas, pesquisaram-se em detalhes três incubadoras com foco de atuação diversificado, analisadas em termos de missão, finalidade estatutária e objetivos que para efeito de apresentação deste trabalho serão designadas por Incubadora **Alfa**, **Beta** e **Gama**.

Essas três incubadoras foram pesquisadas, por meio de entrevistas com suas respectivas empresas incubadas e graduadas já atuando no mercado. Enquanto as incubadoras Alfa (localizada no Vale do Paraíba, na região de alta concentração da indústria aeroespacial) e Beta (situada na região de Campinas/SP conhecida como Vale do Silício brasileiro) delineiam suas atividades no espaço nacional, a Gama (localizada na região de Santos) delimita sua atuação na economia local. Entretanto, essa última também almeja, no longo prazo, adquirir uma expressão nacional.

Quanto à visão de futuro e ao posicionamento de longo prazo, observa-se que a incubadora da região de Jundiaí destaca-se tanto pelo alcance nacional quanto pelo estreito foco de atuação em produtos de alto valor agregado. Em termos de posicionamento estratégico, observa-se que a Gama destaca-se tanto pelo alcance nacional quanto pelo enfoque em todos os segmentos da economia.

Em termos de serviços básicos, as três incubadoras se equivalem. São oferecidos às empresas incubadas serviços compartilhados de infra-estrutura física e logística, como: espaço físico para instalação dos escritórios das empresas; instalações apropriadas com linha telefônica e internet; segurança; secretaria; sala de reuniões; recepção e

outros serviços de apoio. Outros serviços normalmente prestados são: assessoria para elaboração do plano de negócios das empresas; consultorias especializadas de acordo com as necessidades das empresas em áreas como gestão empresarial, finanças, planejamento, contabilidade, jurídica etc.; acesso à informação tecnológica; assessoria na elaboração de projetos para captação de recursos em entidades financeiras e de fomento; captação e intermediação da negociação com investidores; apoio em ações mercadológicas, divulgação e comercialização de produtos/serviços das empresas incubadas e orientação e apoio para participação em feiras e rodas de negócios.

3.2. RESULTADO DAS OBSERVAÇÕES

Como administrador de uma incubadora ou como gestor de uma empresa em processo de incubação ou já graduada e atuando no mercado, algumas estratégias são recomendáveis. O foco de atuação é um ponto crítico a ser gerenciado na medida em que apenas determinados tipos de empresas são passíveis de serem apoiados por incubadoras.

Quanto aos serviços especializados prestados pelas três incubadoras, foi constatada uma significativa diferenciação no grau de suporte oferecido às empresas incubadas. A incubadora Alfa destaca-se na orientação quanto ao uso de plano de negócios; a incubadora de Santos (Gama), pela maior especialização na orientação à criação de empresas produtoras de software; a incubadora de Campinas (Beta), pela orientação às empresas em sua busca de financiamentos em instituições de fomento como a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A seguir os principais elementos de cada Incubadora.

3.2.1. INCUBADORA ALFA

A incubadora Alfa possui como diferencial o fato de focar empresas com projetos de alta tecnologia para aplicação industrial ou de

serviços nas áreas de eletrônica, informática, ciências de materiais, aeroespacial, telecomunicações, biotecnologia, mecânica, química, robótica, meio ambiente etc. Como incubadora tecnológica atua na geração de empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam da pesquisa científica. Ocorre que não há absorção sistematizada do conhecimento tecnológico dos centros de pesquisa da universidade à qual a Alfa se vincula. Esse elo que, normalmente constitui a base para as incubadoras tecnológicas, é fundamental para a formação empreendedora no meio acadêmico.

A Alfa tem com missão:

“Oferecer um ambiente propício ao desenvolvimento de empreendedores de negócios tecnológicos, transformando-os em empresários bem-sucedidos, por meio de ações: integradas e eficazes com outros parceiros, como forma de contribuir para o surgimento de empresas tecnológicas bem-estruturadas e competitivas no mercado global.”

Como benefícios, oferece às empresas residentes todos os serviços necessários para seu desenvolvimento e para sua adequação à realidade do mercado, a partir de critérios de excelência empresarial. Os empresários são assistidos na elaboração de seus projetos, participam de cursos, seminários, palestras e workshops, recebem informações, consultoria e assessoria de forma a permitir que sua empresa possa criar estratégias de desenvolvimento e definição de metas. A Incubadora visa com isso possibilitar a preparação de cada empresa para sua entrada no mundo dos negócios, após sua graduação, desenvolvendo as habilidades gerenciais dos empresários enquanto complementam seus projetos tecnológicos. Também oferecemos orientações quanto a fomentos e financiamentos, incentivos fiscais, parcerias, além de incentivar e colaborar com a participação em feiras e rodas de negócios. O principal objetivo é ajudar cada empresa incubada a alavancar seu negócio. A Incubadora Alpha facilita o acesso dos empresários a serviços básicos de:

- orientação sobre linhas de financiamento e fomento;
- consultorias especializadas (marketing,

- financeira, contábil, patentes, etc.);
- participação em cursos, seminários, palestras, workshops e eventos diversos (marketing pessoal, plano de negócios, habilidades empreendedoras, etc.);
- treinamento técnico especializado;
- informações sobre comercialização de produtos/serviços;
- promoção e divulgação das empresas residentes;
- suporte tecnológico, administrativo e operacional, a custo subsidiado e racionalizado;
- estrutura gerencial e tecnológica de uso coletivo e baixo custo operacional;
- apoio ao desenvolvimento de Plano de Negócios;
- acompanhamento metodológico das atividades das empresas residentes; e
- participação em feiras e rodas de negócios - muitos a custo zero e alguns com pequena participação das empresas.
- Tem como objetivo alcançar resultados positivos para empresas incubadas, conforme descrito a seguir:
- aumento da taxa de sobrevivência;
- redução do volume de capital necessário para montar uma empresa;
- apoio ao desenvolvimento local e regional com a geração de emprego e renda;
- geração de produtos, processos e serviços inovadores;
- implantação de redes de novos negócios;
- fortalecimento do espírito associativo; e
- aumento da interação com o setor empresarial e as instituições acadêmicas.

Nessa incubadora os aprovados na etapa de pré-seleção participam de um “Curso de Formação de Empreendedores” de 40 horas que trata de questões relacionadas às falhas gerenciais e logísticas. A participação no curso é etapa obrigatória do processo de seleção. Cada projeto aprovado na etapa de pré-seleção proporciona a inscrição de até dois representantes no curso. A eles são oferecidas consultorias especializadas para a elaboração dos planos de negócios.

Quanto aos serviços especializados

prestados foi constatada uma significativa diferenciação no grau de suporte oferecido às empresas incubadas, destaca-se na orientação quanto ao uso de plano de negócios.

Como meio de suprir as deficiências inerentes ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas de base tecnológica, principalmente quanto à falta de mecanismo de crédito adequado ao crescimento empresarial, a Incubadora Tecnológica Univap orienta as empresas incubadas quanto a financiamentos e recursos não reembolsáveis existentes, incentivos fiscais, parcerias junto às grandes empresas para desenvolvimento de projetos em conjunto. Assim, como parte de sua missão de alavancar e consolidar as empresas tecnológicas, a Incubadora oferece assessoria para a elaboração de propostas de projetos junto aos seguintes agentes de fomento e financiamento: BNDES; CNPQ; FAPESP; FINEP.

Tem, também, foco direcionado às empresas com projeto de aplicação industrial ou de serviço, nas áreas de eletroeletrônica, controle de processos, tecnologia da informação, ciências de materiais, aeroespacial, telecomunicações, biotecnologia, mecânica, química, robótica, meio ambiente e organizações de alto conteúdo tecnológico. Existe uma correlação direta entre a vocação regional como pólo aeronáutico-espacial e o tipo de MPE existente no Vale do Paraíba. As empresas aqui incubadas após sua graduação têm elevado índice de sobrevivência, 85%.

3.2.2. INCUBADORA BETA

Na incubadora Beta é considerado um diferencial o fato das empresas estarem localizadas no interior de uma das três grandes universidades do Estado de São Paulo. Trata-se de um endereço respeitado no mundo acadêmico e no mercado, e que pode contar com a colaboração dos professores e pesquisadores da instituição. A missão da Incubadora BETA é: “capacitar gerencial e tecnologicamente as micro e pequenas empresas, estimulando a interação universidade-empresa e buscando promover a geração de emprego e renda da região, com

o desenvolvimento de tecnologias adequadas ao País”.

Para o cumprimento desta missão a organização procura: desenvolver tecnologias adequadas ao país; desenvolver um fluxo contínuo de inovações; induzir a geração de riqueza e novos empregos; promover a diversificação e desconcentração industrial; e a valorização da cultura empreendedora. Tem como objetivo a implantação de uma estrutura propícia ao surgimento de novas empresas de base tecnológica e já é reconhecidamente um esforço conjunto da Universidade que a abriga, do SEBRAE-SP, da comunidade e dos governos municipal, estadual e federal.

Esse novo papel das universidades vem exigindo tanto a expansão dos seus ativos físicos, organizacionais e educacionais de apoio à inovação quanto à promoção da cultura empreendedora que propicie reconhecer e tirar proveito das oportunidades geradas pelas iniciativas universitárias.

A Beta orienta as empresas a buscar instituições de fomento e até hoje todas conseguiram apoio da Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), da Finep (Financiadora de Estudos e Projetos, ligada ao Ministério de Ciência e Tecnologia) ou do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Além de uma taxa mensal pela utilização de espaço físico e sua conta de telefone, as incubadas, a partir do 25º mês, pagam 2% do faturamento pelo mesmo tempo em que permaneceu incubada. Futuramente deve ser exigido 1% do faturamento pelo dobro do tempo em que a empresa ficou interna. Outra regra é que após três anos as empresas devem ir para o mercado.

Na Incubadora Beta não é explicitado um processo formal de seleção de futuras empresas incubadas, com base em um plano de negócios. A participação de até dois representantes em um curso de formação de empreendedores é etapa obrigatória do processo de seleção. Para os inscritos também são oferecidas consultorias especializadas para a elaboração dos planos de negócios. O processo para os empreendedores

interessados em participar da incubadora é parecido com o adotado pelas demais. A demora é de dois a três meses e, uma vez aprovados, os empreendedores passam a contar com uma sala, internet e um ponto de telefone. Há ainda uma consultoria em gestão que orienta os empreendedores e, na medida da necessidade, corrige seus passos, passa “lição de casa” e monitora o desenvolvimento dos negócios. Além disso, as empresas estão dentro de uma universidade que é um endereço respeitado no mundo acadêmico e no mercado, e contam com o apoio dos professores e pesquisadores da instituição.

A Beta orienta as empresas a buscar instituições de fomento e até hoje todas conseguiram apoio da Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), da Finep (Financiadora de Estudos e Projetos, ligada ao Ministério de Ciência e Tecnologia) ou do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Além de uma taxa mensal pela utilização de espaço físico e sua conta de telefone, as incubadas, a partir do 25º mês, pagam 2% do faturamento pelo mesmo tempo em que permaneceu incubada. Futuramente deve ser exigido 1% do faturamento pelo dobro do tempo em que a empresa ficou interna. Outra regra é que após três anos as empresas devem ir para o mercado.

As empresas incubadas após sua graduação têm pleno índice de sobrevivência, ou seja, 100%.

3.2.3. INCUBADORA GAMA

A Incubadora Gama procura o desenvolvimento tecnológico regional por meio da criação e incremento de uma rede colaborativa e pelo apoio a novos negócios considerados estratégicos para a economia local. Em síntese sua missão é: “fazer da região um pólo nacional de referência da cultura empreendedora e da criação de produtos e serviços com alto valor agregado”.

Essa incubadora se volta, preferencialmente, às áreas de software, informática, turismo e design. Mas, também, apoia novos empreendimentos de segmentos tradicionais

da economia. A incubadora Gama foi projetada para incubar 17 empresas no modo residente, aquelas que ocupam espaço físico na incubadora. A história da Gama inicia-se em 1999, quando a Prefeitura Municipal da cidade que a sedia, em conjunto com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas do Estado de São Paulo - SEBRAE e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e seu representante regional, o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo - CIESP se reúnem pela primeira vez com a intenção de convergir esforços para a implantação de uma incubadora no município. O SEBRAE-SP orientou para que se realizasse um Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica – EVTE da incubadora, e que se convocassem as forças vivas da cidade para captar os parceiros. A Prefeitura se encarregou de conduzir o processo. Foram chamadas mais de 30 instituições, de todos os meios, das quais 25 instituições assinaram um documento de lançamento do projeto, no qual manifestavam apoio à sua criação.

A Gama como incubadora do tipo misto, pode abrigar empresas de desenvolvimento de software, empresas de fabricação de componentes eletrônicos e cooperativas em diversas áreas. Faz parte do Sistema FIESP de Incubadoras, referência nacional em gestão e propicia a abertura de oportunidades de negócio, e está localizada próxima ao aeroporto internacional de Viracopos, à Capital e às demais cidades da Grande São Paulo.

Seu posicionamento estratégico define a Incubadora Gama como uma oportunidade de transformar a idéia do empreendedor em um negócio viável e de sucesso. É voltada preferencialmente às áreas de software; informática; turismo; design como também em segmentos tradicionais da economia. Foi projetada para incubar 17 empresas no modo residente, aquelas que ocupam espaço físico na incubadora. Identificam-se como principais objetivos:

- apoiar e orientar o aprimoramento empresarial nas suas bases: gerencial, técnica e tecnológica;
- promover a integração entre empresas, Universidades e instituições de

pesquisas científicas;

- incentivar o empreendedorismo e a inovação tecnológica na região;
- reduzir os riscos de mortalidade das empresas;
- buscar auto sustentabilidade da incubadora;
- incentivar o desenvolvimento de novas tecnologias visando a modernização da estrutura produtiva;
- promover negócios sustentáveis e desenvolvimento local;
- contemplar os interesses dos parceiros;
- difundir a educação e a cultura empreendedora em todos os níveis de ensino;
- incentivar a implantação de sistemas de pré-incubação nas Universidades parceiras;
- criar uma Rede Colaborativa de Valor do Conhecimento Científico e Mercadológico na região;
- consolidar o conceito e a imagem da Incubadora junto a parceiros e comunidade;
- incrementar processos que agreguem tecnologia e valor para as empresas da região;
- realizar ações e eventos de empreendedorismo e desenvolvimento regional em conjunto com outras incubadoras que se venham constituir na região;
- articular a implantação de sistemas locais de pós-incubação, em parceria com governos, institutos e centros de pesquisa, além de grandes empresas de software e hardware;
- construir cultura local de investimentos em Capital de Risco – “Angel Investors e Seed Money”;
- construir cultura local de Pesquisa & Desenvolvimento de Inovação para busca de recursos das Agências de Fomento: FAPESP, FINEP e CNPq; e
- articular projetos de Desenvolvimento Sócio-Econômico Regional nas áreas de Software, Turismo e Design.

Quanto aos serviços especializados prestados, destaca-se na orientação quanto

ao uso de plano de negócios pela orientação às empresas em sua busca de financiamentos em instituições de fomento como a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), ligada ao Ministério de Ciência e Tecnologia, ou do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

A Incubadora Gama, como processo de seleção das empresas, leva em conta a entrevista individual feita pelo Coordenador da incubadora, a avaliação dos planos de negócios submetida à aprovação FIESP-Ciesp/SEBRAE/SP e a avaliação final pelo Conselho da Incubadora. Seus critérios de aprovação são: viabilidade econômico-financeira; perfil empreendedor; dedicação exclusiva ao negócio; idoneidade na praça; processo de fabricação não poluente e atividade estratégica para o desenvolvimento regional. A incubadora considera, em seu processo de seleção, dois diferentes tipos de empresa: a) de cunho tecnológico e b) inovadoras e com potencial para exportação e desenvolvimento de novos produtos, materiais e processos de produção. A vocação regional está intimamente vinculada ao segmento de turismo, hotelaria e prestação de serviços. Quanto a serviços especializados prestados a incubadora de Santos, destaca-se pela maior especialização na orientação à criação de empresas produtoras de software.

A entidade gestora desse empreendimento é a FIESP/CIESP, através de seu departamento de Assessoria Micro e Pequenas Empresas e a administração operacional do empreendimento fica a cargo de um Coordenador Executivo contratado para esse fim. Paralelamente, a Prefeitura e o Sebrae operam oferecendo recursos econômicos e financeiros a toda a operação. As regras para o período de incubação, demissão e graduação são definidas por Termo de Adesão e Regulamento Interno assinados entre a empresa incubada e a entidade gestora. Suas consultorias são contratadas de acordo com as normas e procedimentos da FIESP-CIESP e são prestados por profissionais pós-graduados nas áreas de Marketing,

prestando orientação à comercialização do produto, e Finanças prestando análise no que diz respeito ao desempenho econômico-financeiro da empresa. As empresas aqui incubadas após sua graduação têm elevado índice de sobrevivência, 87,5%.

3.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Nos três casos estudados nota-se que a gestão das incubadoras, além de suas tradicionais funções, poderia atuar mais acentuadamente como elo de ligação entre os novos empreendimentos e o sistema nacional de inovação. Seria viável e salutar que os novos empresários pudessem interagir mais profundamente com as instituições responsáveis pelo avanço do conhecimento e pela regulação. Essa atuação poderia ocorrer em termos de implementação de alianças e parcerias entre as incubadoras e as instituições de apoio como: Sebrae, Fiesp/Ciesp, instituições de ensino e pesquisa, prefeituras, associações de classe e órgãos oficiais.

4. PERSPECTIVAS DO PROCESSO DE GESTÃO E EMPREENDEDORISMO

As análises de economistas, sobre a mortalidade das empresas, tendem a dar grande importância aos fatores estruturais e conjunturais. Já as publicações voltadas para o mundo dos negócios e as análises de estudiosos da gestão reforçam o papel das práticas gerenciais como responsáveis pela mortalidade. Na verdade, é mais provável que a alta mortalidade das empresas sejam provocadas, principalmente, por falhas gerenciais na condução dos negócios, seguidas de causas econômicas e tributação. Portanto, fica evidente a enorme importância da qualificação técnica dos novos empresários para a criação de patrimônio produtivo no país. A contribuição das incubadoras de empresas na difusão de práticas gerenciais eficientes entre os novos empresários, portanto, é essencial. Com o apoio das

incubadoras as novas empresas podem obter maior produtividade, lucratividade, agilidade e capacidade para inovar, mudar, aproveitar oportunidades, se adaptar e se antecipar à mudança do ambiente econômico.

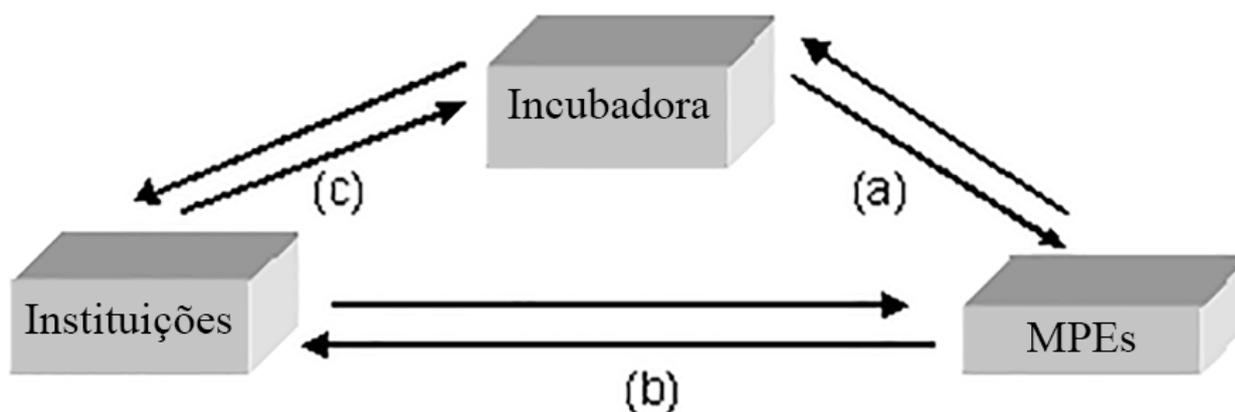
O ímpeto empreendedor e as possibilidades de sobrevivência e desenvolvimento de novos negócios podem, desse modo, ser potencializados pelo “capital intangível” representado pelo conhecimento, habilidades e experiência (Paiva, 2001 e Labarca, 1999). Desse modo, o presente artigo considera a capacitação gerencial como “capital humano” e, portanto, como um dos principais recursos disponíveis para o desenvolvimento de um país. Deve assim, ser encarada como um fator endógeno no processo evolutivo que se desenrola no ambiente competitivo. Para Hoff e Stiglitz (2001) “o desenvolvimento não é mais visto primariamente como um processo de acúmulo de capital, mas antes como um processo de mudança organizacional”. Desse modo, o conhecimento e as mudanças organizacionais são fatores determinantes nas possibilidades do desenvolvimento (Evans, 2003). A gestão empreendedora, um dos mais importantes marcos conceituais da história do pensamento da administração, está relacionado com a emergência de uma área temática, cujo objeto de estudo transcende a abordagem das habilidades convencionais. Este novo posicionamento tem como referência básica o estudo e a pesquisa aplicada às características que conformam o perfil e o comportamento daquele que é o agente de transformação no âmbito das organizações. Procura, o empreendedor, desenvolver novas tecnologias gerenciais de forma a instrumentalizá-las para a inovação tecnológica. Assim, cabe ao empreendedor não apenas inovar no sentido “schumpeteriano”, mas, também desenvolver novas práticas gerenciais que estimulam a inovação em seu próprio empreendimento. Uma nova configuração da economia, quanto aos seus padrões de concorrência e relações entre seus agentes, requer um novo formato de gestão. A consecução de objetivos

e metas neste novo cenário requer gestores preparados para esse novo balizamento. Dentre os requisitos exigidos para este novo formato de organização, no que concerne à sua inserção na economia empreendedora, Drucker (1986) destaca como relevantes as seguintes diretrizes e práticas:

- a organização deve ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como oportunidade e não como ameaça;
- a mensuração sistemática, ou pelo menos uma apreciação, do desempenho empreendedor e inovador da empresa na perspectiva do aprendizado contínuo;
- práticas específicas pertinentes à estrutura organizacional e ao relacionamento com o seu quadro de pessoal.

Portanto, a ação de empreendedorismo deve ter fundamentação econômica - a emergência da economia empreendedora e organizacional - a delimitação de um modelo de gestão empreendedora, torna-se oportuno proceder à abordagem da produção intelectual relacionada a esse novo modelo de gestão para a inovação. Para Drucker (1986) o comportamento empreendedor sempre busca a mudança, reage a ela, e a explora como uma oportunidade. Pereira (1995) configura o empreendedorismo como um dos modelos de gestão que se destaca neste novo momento da economia mundial, um período de transição e da emergência de novos paradigmas. O Gestor, além de suas tradicionais funções nas MPEs e órgãos governamentais, poderia atuar como elo entre a incubadora e as MPEs ou empreendimento em sua fase de criação. De forma análoga, seria viável a MPE interagir com instituições do Primeiro Setor e organizações sociais do Terceiro Setor (vide relacionamento do tipo “b”), conforme Figura 1 a seguir. Essa atuação poderia ocorrer em termos de implementação de alianças e parcerias entre MPEs e incubadoras e entre elas e instituições de apoio como o Sebrae, a Fiesp/Ciesp, as universidades e instituições de ensino e pesquisa, prefeituras, associações de classe e outros órgãos oficiais e privados congêneres (relacionamento do tipo “c”).

Figura 1 – Modelo conceitual: A incubadora e as MPEs



Fonte: dados de investigação dos autores

Segundo Almeida (2004, p. 22) a instituição incubadora pode ser considerada como “um exemplo do modelo de hélice tríplice de relações universidade - empresa - governo, sendo consideradas como organizações híbridas, que internalizam o relacionamento entre as três esferas, estimulando e criando um espaço de interação”. Tal “modelo de hélice tríplice”, na verdade, é uma construção teórica que visa explicar o processo de inovação tecnológica. Nesse modelo o processo linear de inovação - da pesquisa básica nas universidades à aplicação comercial - é substituído por um modelo que privilegia a integração institucional de três elementos do sistema de ciência e tecnologia (C&T): as universidades, as empresas e as agências governamentais.

No “modelodehélicetriplice” as incubadoras podem acelerar o desenvolvimento e melhorar as chances de sucesso de empresas recém-criadas. Isso é feito pelo fornecimento de serviços e recursos necessários para as jovens empresas. Esse apoio, coordenado pela gerência da incubadora, tem como principal objetivo produzir “empresas graduadas” de sucesso que irão deixar o período de incubação para ser tornarem vitoriosas no mercado e financeiramente sustentáveis. As incubadoras brasileiras crescem em um ritmo acelerado, como pode ser constatado na tabela 01. Nelas, os pequenos empreendedores que trabalham

com produtos e processos inovadores ou de alta tecnologia, podem entrar em contato com instituições de ensino, pesquisas, laboratórios e redes de fornecedores.

Tabela 1 – Incubadoras no Brasil: 1988 2006

Ano	Instaladas	Novas
1988	2	
1989	4	2
1990	7	3
1991	10	3
1992	12	2
1993	13	1
1994	19	6
1995	27	8
1996	38	11
1997	60	22
1998	74	14
1999	100	26
2000	135	35
2001	150	15
2002	183	33
2003	207	24
2004	283	76
2005	339	56
2006	359	20

Fonte: Anprotec, 2006b.

A incubadora de empresas oferece uma série de facilidades para o surgimento e desenvolvimento de novos empreendimentos. Proporciona condições especialmente planejadas para favorecer o nascimento e o desenvolvimento de empresas, até que elas tenham condições de trabalhar

competitivamente no mercado. Disponibiliza ainda soluções por meio de ferramentas de gestão e tecnologia, atuando como facilitadora de informações e serviços. Dessa forma, ampliam as possibilidades de sucesso de empresas ainda frágeis, mas que devem sobreviver numa economia globalizada, e agir de forma competitiva e com responsabilidade socioambiental.

Além da assessoria na gestão técnica e empresarial da empresa, oferece infraestrutura e serviços compartilhados necessários ao desenvolvimento do novo negócio. A incubadora, portanto, pode ser catalisadora do processo de desenvolvimento regional e de consolidação de empreendimentos inovadores quando conduzidas por gestores competentes.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2008), 56% das empresas registradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo que foram fundadas em 1999 e não foram instruídas pelo SEBRAE desapareceram do mercado em 5 anos, já para as clientes do SEBRAE, o percentual cai para 30%. Anprotec (2005) informa que, no Brasil, as novas empresas apoiadas por uma incubadora apresentam uma taxa de sobrevivência de 82%. Isso mostra quão importantes são os conhecimentos e a experiência adquiridos em gestão de negócios dentro da incubadora.

Entretanto, mesmo sendo um dos melhores instrumentos de auxílio às empresas nascentes, ainda existem lacunas não preenchidas no tocante à assessoria das incubadoras às MPEs: o auxílio na elaboração de planos de negócios consistentes e que sirvam de base à gestão das MPEs e na captação de recursos financeiros provenientes de linhas de crédito como as do BNDES, bancos estatais e privados, fundos de investimento, *venture capitalists* (capitalistas de risco), etc.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos fatores mais importantes para a sobrevivência das empresas na atual economia global, é a sua capacidade de continuamente buscar a aplicação de novas tecnologias, novos mercados, novos

métodos gerenciais e processos de negócio que permitam uma operacionalização mais ágil e flexível. Existem, porém, dois fatores determinantes para alavancar essas iniciativas de melhoria contínua do negócio e aumento da competitividade dessas empresas. Trata-se do acesso e obtenção de financiamentos e de um eficiente planejamento que permitam a implementação dessas ações.

Com a atual crise econômica mundial e particularmente a situação brasileira, a ausência desses fatores está, cada vez mais, determinando a falência e saída do mercado de inúmeras empresas de diversos ramos de atuação, devido às altas taxas de juros cobrados sobre o capital, sem falar na carga tributária excessiva pela qual são submetidas essas empresas. Isso tudo vem culminando no aumento contínuo do desemprego e levando inúmeros ex-empregados da indústria nacional a tornarem-se pequenos empreendedores que se jogam, sem qualquer suporte ou planejamento prévio, no sonho de vencer e ser dono do próprio negócio.

Em decorrência desse quadro, o número de micro e pequenas empresas - MPEs criadas no país vem aumentando a cada ano. Porém, em vez de significar uma solução alternativa à crise econômica citada, isso tem trazido também outros problemas econômicos e sociais ao país, haja vista o alto índice de mortalidade dessas MPEs em seus primeiros anos de vida. Em pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE na região metropolitana de São Paulo pode-se ter um quadro claro a esse respeito.

Nota-se que mais de 50% das MPEs deixam de existir até o final do 3º ano de vida. Ainda não se têm dados em nível nacional, mas segundo o próprio SEBRAE os números são no mínimo iguais aos expostos acima ou maiores.

Uma iniciativa que vem proporcionando resultados animadores em todo mundo, e também no Brasil, é a criação de incubadoras de empresas destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em determinadas áreas de negócios. O principal objetivo de uma

Incubadora de Empresas deve ser a produção de empresas competitivas, que obtenham êxito no seu mercado de atuação, gerando benefícios econômicos e sociais. Este trabalho tratou, também, de um aspecto ainda pouco explorado pelas incubadoras de empresas e que envolve o seu próprio gerenciamento: a capacitação dos seus executivos no processo de gestão das mesmas, além da capacitação dos empreendedores das empresas incubadas.

Diante do alto grau de mortalidade das empresas recém-criadas surgiram as incubadoras para melhorar a sustentabilidade dos novos negócios por meio do apoio tecnológico, físico e gerencial. De fato, as incubadoras, especialmente de foco tecnológico, têm garantido a sobrevivência de centenas de empresas.

O Programa Nacional de Apoio as Incubadoras de Empresas (PNI) que congrega, articula, aprimora e divulga a maioria dos esforços institucionais e financeiros de suporte a esse tipo de empreendimento para ampliar e otimizar a maior parte dos recursos deve ser canalizado para gerar e consolidar um maior número de MPEs inovadoras em regime de incubação. Esse processo, que se inicia com a geração da idéia, passando pelas etapas da pesquisa, do desenvolvimento de protótipo (a fase em que a idéia transforma-se em processo, produto ou serviço) e da produção em escala, é implementado de modo consistente e coerente.

O gestor das MPEs deve considerar a necessidade de adotar estratégias de parcerias e alianças de maneira diferenciada em função do tipo de incubadora. Enquanto as tecnológicas se aproximam de universidades e centros de pesquisas, as mistas interagem mais diretamente com entidades de classes e Governos municipais e estaduais. E todas, indistintamente, interagem com órgãos financiadores e autarquias do tipo SEBRAE e congêneres. Outras oportunidades de firmar alianças e parcerias seriam com empresas juniores de instituições de ensino.

Essa articulação institucional, quando alvo de atenção por parte do gestor das

MPEs, torna possível identificar vocações regionais que podem direcionar e sinalizar às incubadoras projetos de criação de novos negócios realmente viáveis. Esse enfoque pode direcionar a própria formulação da missão e foco estratégico de atuação da incubadora. É nesse contexto que o gestor das MPEs pode emergir como um tipo de profissional que agregaria sua contribuição técnica à melhoria da gestão interna das MPEs, das incubadoras e da administração do relacionamento entre esses dois ambientes.

Essas e outras reflexões permitiram inferir, inicialmente, que o processo de gestão das incubadoras se avizinha como uma promissora área de atuação para o executivo das MPEs, tanto na sua administração intrínseca quanto por meio de parcerias e alianças institucionais. Estratégias essas que permitiriam, inclusive, fomentar o desenvolvimento regional por intermédio de Arranjos Produtivos Locais (APLs).

O gestor da Incubadora ou de uma MPE, poderia atuar na concentração local ou regional de atividades econômicas industriais, comerciais, serviços e agronegócios, formando cadeias produtivas.

A força econômica, a competitividade e a capacidade de geração de emprego e renda da APL decorrem justamente da sinergia proporcionada pela integração de diferentes organizações e agentes. Ou seja, a articulação institucional nas esferas públicas e privadas, entre incubadoras, empresas, fornecedores e instituições de pesquisas e acadêmicas constitui um espaço de atuação inexplorado e que, dadas suas exigências em termos de atuação, constitui um amplo campo para o administrador exercer suas habilidades e competências.

Para o gestor de uma incubadora ou de uma empresa em processo de incubação, ou já graduada e atuando no mercado, o foco de atuação é um ponto crítico a ser gerenciado na medida em que apenas determinados tipos de empresa justificam o apoio de. De fato, uma incubadora de empresa é o “locus” da inovação, o lugar ideal para receber os empreendedores que estão iniciando negócios e que desejam

agregar tecnologias para valorizar seus produtos, processos e serviços.

Essa conclusão é crucial para a atuação dos administradores. Diante do novo fenômeno das incubadoras e das múltiplas relações que elas engendram o campo de atuação do gestor das MPEs pode ser ampliado. O pré-planejamento do negócio, a gestão empresarial e a gestão das relações institucionais podem se constituir em fatores de apoio ao desenvolvimento de novos negócios. É nesse contexto que o gestor pode atuar na gestão de incubadoras, de MPEs e na articulação e interação com instituições parceiras.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Mariza Costa. A Evolução do Movimento de Incubadoras no Brasil. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2004 (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção.). Disponível em: <http://redeincubar.anprotec.org.br:8280/portal/baixaFcdAnexo.do?id=41>. Acesso em 12 ago 2008.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. Evolução do Movimento Brasileiro de Incubadoras – 2006. Número de incubadoras em operação. Anprotec. Brasília: Anprotec, 2006. Disponível em: http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Graficos_Evolucao_2006_Locus_pdf_59.pdf. Acesso em: 01 out. 2008.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. Panorama 2005. Anprotec. Brasília: Anprotec, 2005. Disponível em: http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama_2005_pdf_11.pdf. Acesso em: 01 out. 2008.
- BEDÊ, Marco Aurélio. Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos. São Paulo: Sebrae, 2004. Disponível no endereço [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/DED986F2676BD261832572BC0063F7AA/\\$File/NT00035176.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/DED986F2676BD261832572BC0063F7AA/$File/NT00035176.pdf). 2007. Acesso em: 10 maio 2008.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Tradução de Luis Antonio Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1979.
- DEGEN, R. J. E ; MELLO, Á. A. O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DRUCKER, P F. Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.
- EVANS, Peter. Beyond “Institutional Monocropping”: institutions, capabilities, and deliberative development. Sociologias , Porto Alegre, n. 9, 2003 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222003000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 Oct 2007.
- HOFF, Karla ; Joseph Stiglitz. Modern economic theory and development. In: Meier, Gerald & Joseph Stiglitz. *Frontiers of Development Economics*, 2001. Disponível em: http://www2.gsb.columbia.edu/faculty/jstiglitz/download/2000_Modern_Economic_Theory_and_Development.pdf. Acesso em 10 out 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa IBGE. Brasília, 2005. Disponível em: www.ibge.org.br. Acesso em: 25 out. 2008.
- LABARCA, Guillermo. Capacitación en Pequeñas Empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, n. 67, 1999.
- PAIVA, Vanilda. On the concept of “human capital”. *Cad. Pesqui.* , São Paulo, n. 113, 2001 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742001000200010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 Oct 2007.
- PAIVA, Vanilda ; CALHEIROS, Vera ; POTENGY, Giselia. Work and skill formation strategies: an empirical example. *Cad. Pesqui.* , São Paulo, n. 120, 2003 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742003000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 Oct 2007.
- PEREIRA, H. J. A decisão estratégica do plano de negócio. In: PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- PORTER, Michael E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- SCHUMPETER, Joseph. A., *A Teoria do Desenvolvimento Econômico, Col. Os Economistas, São Paulo: Abril Cultural, 1985.*
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SÃO PAULO (Sebrae/SP). *Sobrevivência e mortalidade das empresas de 1 a 5 anos – edição 2005*. Marco Aurélio Bedê (Coord.). SP: SEBRAE, 2005. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/documento_de_mortalidade_de_empresas/sobrevivencia_mortalidade_empresas_paulistas_04_05.pdf. Acesso em: 08 out. 2008.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae). *Boletim estatístico de micro e pequenas empresas*. Observatório SEBRAE, 1.º semestre 2005. Brasília: SEBRAE, 2005. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: 27 out. 2008.
- STEVEN, S.L. *The 7 Irrefutable Rules of Small Business Growth*. New jersey. John Wiley & Sons. 2005
- TACHIZAWA, T. Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de

atuação. 3.^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TACHIZAWA, T. ; FARIA, M. S. Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas. 3.^a ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2008.

TACHIZAWA, T. ; MENDES, G. Como fazer monografia na prática. 12.^a ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2008.