

---

# Empreendedorismo na Incubadora da UFRPE: Uma Reflexão sobre Empresas Criadas por Iniciativas de Alunos e Docentes

## Entrepreneurship in UFRPE Incubator: A Reflection on Businesses Created by Students and School Initiatives

PAULO MANOEL SANTOS\*  
RODOLFO ARAÚJO DE MORAES FILHO\*\*

### RESUMO

O presente estudo realizou uma investigação sobre um processo de incubação de empresas nascentes de base tecnológica em uma incubadora mantida por uma instituição de ensino superior, no caso, a Incubatec Rural/UFRPE. O objetivo geral foi analisar a dinâmica do processo e os específicos foram identificar os fatores que levaram os empreendedores a buscar o apoio da incubadora; analisar os projetos em andamento, reconhecendo os fatores que auxiliaram ou dificultaram os empreendedores a alcançar seus objetivos e investigar os projetos descontinuados com caracterização dos fatores que motivaram o seu encerramento. Com a finalidade de atender aos objetivos propostos, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva. O instrumento utilizado para a coleta de informações junto aos empreendedores que compõem o universo da pesquisa *foi entrevista semidiretiva*. A metodologia empregada para a análise de dados foi a análise de conteúdo destinada à interpretação do conteúdo das falas dos empresários que participaram da

---

\* Universidade Federal Rural de Pernambuco. Departamento de Letras e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural – PADR. E-mail: psantosz1@yahoo.com.br

\*\* Departamento de Administração(DADM). Área Administração. E-mail: rodolfoamfilho@yahoo.com.br

pesquisa. Os resultados da pesquisa sinalizaram que todos os empreendedores que tiveram os seus projetos incubados receberam o apoio considerado positivo da incubadora no tocante à capacitação empreendedora.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Incubadora de empresas; Avaliação; Processo de incubação.

## ABSTRACT

The study comes to conduct an investigation into a process of incubation of technology-based start-ups in an incubator maintained by an institution of higher education: Incubatec Rural/UFRPE. Its overall goal was to analyze the dynamics of the process, and the specific goals were to identify the factors that led entrepreneurs to seek the incubator support; analyze ongoing projects by recognizing the factors that helped or hindered entrepreneurs reach their goals and investigate discontinued projects detecting the factors that motivated their closure. In order to meet the proposed objectives, it was decided to perform an exploratory and descriptive qualitative research. The methodology used was content analysis aimed at a case study, based on information contained in reports and papers produced by the entrepreneurs and the incubator's management. The instrument used to collect information to entrepreneurs, who together make up the universe of the research, was the semi-structured questionnaire. The survey results signaled that the entrepreneurs who had their incubated projects, received support from the incubator with regard to entrepreneurial training.

**Keywords:** Entrepreneurship; Business Incubator; Evaluation; Incubation process.

## 1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Neste sentido, analisou-se uma experiência com foco na dinâmica do processo de incubação, onde se observou o grau de dificuldades ou de facilidades enfrentadas pelos empreendedores em uma incubadora de empresas de base tecnológica. Esse empreendi-

mento foi visto como um instrumento destinado a acolher e apoiar iniciativas de jovens empreendedores na busca da sustentabilidade econômica de seus negócios.

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

Dessa forma, a análise realizada sobre os projetos de novos negócios que ingressaram na incubadora, no período compreendido de 2005 a 2012, findou por trazer uma contribuição quanto à avaliação do papel que a INCUBATEC RURAL vem desempenhando na região onde atua no âmbito da instituição onde está sediada (UFRPE).

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

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

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

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

Esta pesquisa, que teve como objetivo analisar a dinâmica do processo de incubação das empresas de base tecnológica participantes da INCUBATEC RURAL, focalizou três aspectos. O primeiro foi identificar os fatores que levaram os empreendedores a buscar o apoio de uma instituição incubadora. O segundo procurou analisar os projetos consolidados ou em andamento, reconhecendo os fatores que auxiliam ou dificultam os empreendedores a alcançar seus

objetivos. Já o terceiro objetivo visou investigar os projetos descontinuados, detectando os fatores que motivaram o seu encerramento. Ao final do estudo, intentou-se, com base nas informações coletadas, fazer uma síntese do papel da INCUBATEC quanto ao seu papel de promotora do desenvolvimento econômico pela multiplicação da ação empreendedora.

## 2. O EMPREENDEDORISMO INOVADOR E A EVOLUÇÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

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

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

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

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

Para Baêta (1999), as incubadoras de empresas são organizações que apoiam empreendimentos nascentes, em geral oriundos de pesquisa científica que desenvolvem inovações. Na maioria das vezes,

essas empresas fazem usos intensivos de tecnologias onde o diferencial competitivo está baseado na informação e no conhecimento.

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

Segundo Aranha (2001), os primeiros programas de incubadoras de empresas surgiram nos Estados Unidos, na década de 1950, e são frutos de três diferentes movimentos. O de condomínios de empresas, programas de empreendedorismo, e investimentos em empresas nascentes de tecnologia.

No Brasil, dados da ANPROTEC (2012) dão conta de que os números estão próximos do que ocorre nos países europeus, ficando em torno de 70% aproximadamente. Percentual bastante relevante quando comparado à taxa de sobrevivência de empresas nascentes no mercado convencional, pois se deve levar em consideração que as empresas de base tecnológica têm perfis diferenciados e, em geral, são oriundas de pesquisas científicas e nascem dentro de perspectivas planejadas e com orientação mercadológica.

O número de incubadoras que surgiu no Brasil seguiu a mesma evolução da dinâmica mundial. Sua trajetória evoluiu de quatro incubadoras inauguradas nos anos 80 (século XX) para um número aproximadamente 100 vezes maior no ano de 2011, segundo dados da ANPROTEC, em trabalho publicado em 2012.

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

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

Em Pernambuco, a entidade precursora de incubadora de empresas foi o Instituto Tecnológico de Pernambuco (ITEP) que, no ano

de 1990, criou a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Estado de Pernambuco (INCUBATEP), iniciativa pioneira que teve por objetivo apoiar o desenvolvimento e a consolidação de empresas inovadoras, além de contribuir para a criação de uma cultura empreendedora e o fortalecimento da economia estadual (ITEP, 2013).

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

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

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

Já a INCUBATEC RURAL, incubadora de base tecnológica vinculada à Universidade Federal Rural de Pernambuco, foi criada em 22 de fevereiro de 2005, a qual tem por finalidade motivar o empreendedorismo e desenvolver ações de apoio a empreendimentos de inovação tecnológica, voltados para o segmento rural, constituindo-se em objeto de análise nesta pesquisa.

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

Em geral, quando se trata do tema empreendedorismo, há duas correntes de pesquisadores: a dos que seguem a corrente dos economistas, os quais procuram associar o empreendedor com ação inovadora, fruto de um sistema que apoia inovação; e aqueles que compartilham da corrente dos comportamentalistas, que buscam identificar no empreendedor os aspectos voltados para um perfil empreendedor baseado no comportamento, inovação como fruto de iniciativas individuais, com ênfase na criatividade e na intuição.

### 3. EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E INCUBADORAS DE EMPRESAS

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

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

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

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

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

Por sua vez, Say afirmava que os homens procuram usufruir de alguns bens que a natureza concede de maneira fraternal, como o ar, a água e a luz do sol, porém, não são esses bens que as sociedades reconhecem como riquezas. As sociedades denominam como riquezas aqueles bens que possuem valor próprio e que, por sua vez, se tornaram propriedades exclusivas de seus possuidores, como a terra, os metais, as moedas, cereais, tecidos e todos os tipos de mercadorias. Para ele, a riqueza existe na proporção desse valor: é grande se é considerável a soma dos valores de que se compõe e pequena se assim o for os seus valores (SAY, 1983). O pensamento de Say sobre os bens compartilhados sofreu influência das inovações tecnológicas, como no caso da água que, no sistema de abastecimento das cidades, tornou-se um bem exclusivo, quando a sua captação é restrita. O autor contribui para reflexões na exploração de bens e serviços ambientais.

Leite (2002 p. 79) afirma que as principais características do “espírito empreendedor” são:

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

Leite (2002) afirma ainda que McClelland fez uma ambiciosa tentativa de descobrir o motivo que levava certas culturas a funcionarem melhor do que outras. A resposta para as indagações de McClelland envolveu um valor que ele chamou de “Necessidade de Realização” e essa necessidade variava de uma cultura para outra, pois disso dependia de como eram disseminados os valores culturais entre os seus membros.

Bernardi (2003) salienta que as características da personalidade empreendedora, quando aliada a uma correta modelagem do negócio e baseada em um planejamento bem elaborado, aumentam as chances de consolidação de um empreendimento. No entanto, é fácil encontrar situações não exitosas, mesmo em pessoas que atendam a

todos os requisitos e habilidades favoráveis. Para o autor, somente traços de personalidade, boas ideias e modelo de negócio são insuficientes para assegurar a consolidação e a sustentabilidade de um empreendimento. Necessário será sedimentar os conteúdos e levar em conta as dinâmicas do ambiente.

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

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

A criatividade está relacionada a vários fatores, para Dornelas (2003, 2010), ela vai além do indivíduo, depende essencialmente do ambiente no qual o mesmo está inserido e isso tem influência direta no seu comportamento.

Drucker (2008, p. 45) afirma que os empreendedores bem-sucedidos, sejam eles levados pela motivação pessoal, dinheiro, poder, curiosidade ou mesmo desejo de fama ou reconhecimento, estão sempre tentando criar valor e realizar uma contribuição para a sociedade. Querem sempre mais, não se contentando em melhorar ou modificar o que já existe. Procuram criar novas satisfações e diferentes valores, fazendo a conversão de um “material” em um “recurso” ou simplesmente combinar recursos já existentes em novas configurações produtivas. Tem a mudança como o dínamo que proporciona a identificação de oportunidades para a criação de algo novo e diferente.

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

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

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

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

Para Fillion (1991), “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Essa definição se alinha com o pensamento de Dolabela (1999, 2008), que procura demonstrar o empreendedor como aquele indivíduo que sonha e é capaz de transformar esse sonho em oportunidade de mercado.

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

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

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

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

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

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

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

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

Renault et al. (2011), ao realizarem uma reflexão sobre o modelo de negócios surgidos no meio acadêmico, observaram que o novo perfil de universidade incorpora atividades empreendedoras além das de ensino e pesquisa.

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

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

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

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

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

Para Drucker (2010, p. 93), “a oportunidade é a fonte de inovação” e “[...] a necessidade é a mãe da invenção”. O autor afirma que a necessidade pode ser vista como fonte inovadora e a identifica

como “necessidade de processo”. Para o mesmo, algumas inovações baseadas na necessidade de processo podem ser desencadeadas com o trabalho a ser feito. Concentra-se na tarefa e não na situação. Busca aperfeiçoar o que já existe, substitui algo que esteja fraco, redesenha um processo antigo fazendo uso de conhecimento existente.

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

A inovação vivenciada pelas empresas nascentes deve refletir uma realidade diferenciada do passado em que era usado como medida de desempenho de uma empresa o seu grau de faturamento ou nível de empregados. O autor afirma que, no presente, uma empresa inovadora deve atrair bons investimentos por meio de pessoas ou organizações que apostam no seu potencial de crescimento. Para tanto, a mesma deve estar inserida em um contexto onde informações e redes de relacionamentos configurem como insumos importantes na construção do processo de desenvolvimento de negócios (TIDD, BESSANT e PAVIT, 2008).

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

Por sua vez, Porter (1989, 1999 e 2004), ao analisar as estratégias como conteúdo, procura apontar a posição estratégica de uma empresa para superar as demais de uma indústria, como estratégias genéricas, podendo as mesmas ser por liderança de custo total, diferenciação e de enfoque. A estratégia de custo total se tornou bastante comum em função do conceito de curva de experiência, por sua vez, a de diferenciação, quando alcançada pela indústria, pode trazer retornos acima da média, e a de enfoque, tal como acontece na de diferenciação, pode assumir diversas formas. Desse modo, a empresa, para ser competitiva, precisa enquadrar-se dentro de um setor e buscar uma posição que lhe assegure competitividade.

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

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

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

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

Para Baêta (1999), as incubadoras de empresas de base tecnológica (IEBTs) são organismos que abrigam empreendimentos nascentes, em geral originários de pesquisas científicas, no qual os projetos implicam propostas inovadoras. Esses organismos oferecem espaços e serviços subsidiados que propiciam o empresariamento e o desenvolvimento de produtos, serviços ou processos de alto conteúdo científico e tecnológico.

Por sua vez, Dornelas (2001, 2002) afirma que incubadora de empresas é um instrumento (mantido por entidades governamentais,

universidades etc.) – com a finalidade de favorecer a criação e a aceleração do desenvolvimento de empreendimentos incubados, sob um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, onde se busca aliar a orientação prática e profissional do negócio com a formação estratégica e gerencial de seus empreendedores, tendo como principal objetivo a criação de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado.

Na visão de Leite (2002, 2006), incubadoras de empresas de base tecnológica se constituem em excelente instrumento para o desenvolvimento do empreendedorismo inovador, uma vez que esses mecanismos de apoio quase sempre estão atrelados a instituições de pesquisas e universidades e, geralmente, procuram conciliar inovação tecnológica com oportunidade de mercado, além de estimular e desenvolver as habilidades empreendedoras para jovens com iniciativas e espírito empreendedor para, desse modo, criar a sua própria atividade empresarial.

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

Essa instituição classifica as incubadoras nos seguintes setores: de tecnologia, tradicional, mista, cultural, social, agroindustrial e de serviços, cujos focos estão voltados para o conhecimento científico-tecnológico, como informática, biotecnologia e automação industrial, aliados com o propósito de contribuir para o desenvolvimento local e setorial.

Para esses atores e entidades, uma incubadora se configura em um mecanismo favorável para o desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação. Acrescento que o papel mais relevante de uma incubadora é o estabelecimento de elos entre a pesquisa científica, a inovação tecnológica e a aplicação prática da ação empreendedora.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito deste estudo foi realizar uma análise sobre a dinâmica do processo de incubação das empresas participantes da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal Rural de Pernambuco (INCUBATEC RURAL), fundada em 2005, cuja finalidade é fomentar o empreendedorismo e ações inovadoras direcionadas para o segmento rural, verificando os fatores que levaram os empreendedores a buscar apoio, analisar os projetos consolidados ou em andamento, identificando os fatores que auxiliaram ou dificultaram os referidos empreendedores a alcançar seus objetivos e investigar os projetos descontinuados e os fatores que determinaram o seu encerramento.

O método utilizado para atingir esses objetivos foi o estudo de casos múltiplos que, de acordo com Yin (2005, p. 32), se trata de uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual contextualizado na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos claramente.

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

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

Para a coleta de dados, foi utilizada a aplicação de questionário (tipos 1 e 2) composto por dez perguntas abertas objetivando identificar os fatores que levaram os empreendedores a buscar o apoio da incubadora. Na visão de Marconi e Lakatos (2009), trata-se de um instrumento que se constitui em uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito.

Desse modo, realizou-se um estudo de caso de natureza descritiva e qualitativa. Os dados para a análise foram obtidos por meio

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

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

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

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

Do total dos entrevistados, apenas um não tinha formação superior completa, porém se encontrava, na ocasião, em fase de conclusão. Os demais participantes, todos tinham formação superior e alguns com pós-graduação em nível de mestrado e doutorado.

### **Quadro 1** – *Perfil dos empreendedores entrevistados*

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

**Fonte:** O autor.

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

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

Para a realização das entrevistas, optou-se em primeiro lugar pelo grupo de empreendedores cujos projetos de empresas nascentes estão ainda em andamento e, na sequência, entrevistou-se os empreendedores daqueles projetos de empresas que sofreram descontinuidade do processo de incubação. Para tanto, lançou-se mão de dois tipos de questionário com perguntas abertas: O tipo 1, para os empreendedores dos projetos de empresas nascentes em andamento, e o tipo 2, para aqueles projetos que haviam sofrido descontinuidade.

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

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

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

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

*Quadro 2 – Caracterização das empresas nascentes pesquisadas*

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

**Fonte:** O autor.

Como se pode depreender do quadro 2, foram cinco entrevistas com os empreendedores dos projetos que se encontram em desenvolvimento e quatro com empreendedores de projetos que tiveram suas atividades descontinuadas, portanto, nove entrevistas foram realizadas.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

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

### **5.1 A Busca do apoio da INCUBATEC RURAL**

Quanto às formas de adesão do empreendedor ao modelo de incubadoras, os resultados encontrados demonstraram que a maioria dos entrevistados informou que obteve conhecimento sobre o processo seletivo da INCUBATEC RURAL por meio do site da universidade. Alguns informaram que ficaram sabendo da perspectiva da INCUBADORA em sala de aula por intermédio de professores, conforme afirmação do empreendedor responsável pela empresa H:

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

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

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

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

Neste sentido, a universidade poderia ter um papel mais desafiador e estimulante de práticas voltadas para o incentivo do empreendedorismo na formação acadêmica e, sobretudo, canalizar esforços na direção de que o corpo docente abraçasse esse desafio como parte da formação profissional dos estudantes. É fato que muita coisa já está sendo feita nessa direção. A gestão superior, com equipes de professores e técnicos, tem direcionado esforços no sentido de despertar maior interesse do corpo discente pelas questões

ligadas ao fomento do empreendedorismo, a exemplo de alguns cursos de graduação como Administração, Agronomia e Sistemas de Informação, entre outros, que já oferecem disciplinas voltadas para esta finalidade.

Outro fator importante identificado pelos empreendedores na pesquisa foi o fato da incubadora estar inserida no âmbito da universidade, a qual vem direcionando esforços no sentido de disseminar o empreendedorismo como mais uma opção de inserção mercadológica. Na visão dos entrevistados, a universidade proporciona um ambiente favorável para o aprimoramento do conhecimento por meio da disseminação da informação, produção, adoção/aquisição e difusão da tecnologia.

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

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

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

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

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

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

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

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

## ***5.2 Fatores que auxiliaram ou dificultaram o processo de incubação***

No que se refere aos fatores facilitadores do desenvolvimento do negócio, foram identificados como relevantes: As consultorias recebidas; a condição de se estar vinculado à universidade por intermédio da incubadora; a perspectiva de participação em eventos, feiras e rodadas de negócios; o acesso à informação privilegiada (técnica e de mercado); e, a possibilidade de realização de convênios e consolidação de parcerias.

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

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

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

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

Essa constatação evidencia o papel da incubadora que, além de propiciar capacitações gerenciais e oferecer estrutura para facilitar o desenvolvimento do negócio, procura inserir o empreendedor em

redes de relacionamentos, onde este possa interagir com seus pares e trocar experiências enriquecedoras.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Porter (1989, 1999 e 2004) faz uma análise da estratégia que uma empresa pode seguir, levando-se em conta o conteúdo utilizado na abordagem e o seu posicionamento na indústria.

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

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

Percebe-se que essas estratégias genéricas são difíceis de serem atingidas pelas empresas pesquisadas em virtude dessas empresas se

encontrarem na condição de empresas nascentes, onde sua maior preocupação é encontrar uma maneira para se manter atuante no mercado.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

No tocante às dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, durante o desenvolvimento do negócio, eles citaram cinco pontos. O primeiro ponto fala das dificuldades na fase de criação do produto e sua inserção no mercado. O segundo ponto toma os empecilhos na busca de parcerias. O terceiro ponto assume a falta de recursos financeiros. Já o quarto trata do tempo de espera que se leva para

iniciar as vendas e assim obter recursos para remunerar a equipe. O quinto e último aborda que para alguns empreendedores tornou-se muito difícil abrir mão de compromissos já assumidos no mercado formal de trabalho para poder se dedicar mais fortemente ao projeto de empresas nascentes.

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

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

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

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

também tem, por sua vez, as suas necessidades apresentadas de diferentes maneiras.

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

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

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

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

### **5.3 A experiência vivenciada no processo**

No que se refere às experiências de ter vivenciado o processo de incubação, os relatos dos empreendedores foram bem positivos. Alguns afirmaram que o fato de terem vivenciado a experiência do processo de incubação estabeleceu um divisor de águas em suas vidas pessoais e profissionais, pois tiveram oportunidades de participar de diversos cursos voltados para a criação de negócios, o que contribuiu, sobretudo, para formatar novas ideias e criação de empresas mesmo a parte do ambiente de incubação. Para alguns as experiências vividas estão servindo até então, pois são chamados para proferir palestras e contar seus relatos para públicos interessados em trilhar o caminho do empreendedorismo. Um fato inte-

ressante e comum a todos os entrevistados é que existe o desejo de passarem novamente pela experiência do processo de incubação numa oportunidade futura.

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

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

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

Para evitar que projetos de empresas nascentes sofram descontinuidades, apresentamos seis dicas. A primeira mostra que a incubadora deve estar mais presente e atenta às necessidades da equipe e nuances de cada projeto de empresas. A segunda está na busca por mais informações principalmente por se tratar de propostas de negócios inovadores. A terceira visa uma atenção mais aguçada para as questões de obtenção de recursos para capitalizar o novo negócio principalmente na sua fase embrionária. A quarta incentiva conhecer o negócio e o mercado a ele relacionado. A quinta expõe o uso máximo do apoio e dos recursos disponibilizados pela incubadora. A última acrescenta o aproveitamento da experiência e do aprendizado adquirido.

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

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo presente estudo, constatou-se que o número de projetos que ingressaram no processo de incubação foi pequeno, quando relacionado com o universo do público-alvo da INCUBATEC RURAL: alunos de graduação e pós-graduação, além de técnicos e docentes,

incluindo também a comunidade. Contudo, o propósito de uma incubadora não é a priorização da quantidade, e sim a qualidade das propostas de negócios selecionadas.

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

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

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

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

A análise das falas dos empreendedores, tanto daqueles que estão com os seus projetos em andamento, quanto dos que sofreram descontinuidade, foi que deve haver uma maior aproximação

da incubadora para com as ações e necessidades dos mesmos e de seus projetos de empresas nascentes.

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

De um modo geral, os que acreditaram e foram mais persistentes, por conseguinte, depositaram mais energia e tempo de dedicação para os seus negócios. Estes, portanto, estão até o presente com suas propostas de negócios em andamento. Diferentemente daqueles que depositaram menos esforços e pouca dedicação, cujos resultados culminaram com a descontinuidade dos negócios inicialmente propostos. Essas constatações foram observadas nas entrevistas com os empreendedores, pois, no geral, para os grupos que apresentaram desistência, ou seus membros estavam envolvidos com outras atividades e ocupações ou tinham suas preocupações voltadas para a busca de atividades que possibilitassem remunerações, em detrimento dos esforços que deveriam ser direcionados para o aprimoramento e a consolidação do seu projeto de negócio vinculado ao processo de incubação.

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

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

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

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

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

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

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

A motivação das pessoas que fomentam o empreendedorismo no âmbito da comunidade acadêmica provoca sensibilização na gestão superior, no sentido de criar espaço onde possa favorecer iniciativas empreendedoras. Exemplos dessas iniciativas são as EJ de vários departamentos acadêmicos que já vêm trabalhando com as expectativas empreendedoras de seus componentes e o NIT, que busca incentivar os pesquisadores no sentido de proteger suas invenções e assegurar o direito de propriedade.

Esta pesquisa poderá receber melhores contribuições a partir de novos estudos sobre o mecanismo de gestão da incubadora no que diz respeito ao suporte técnico e operacional para projetos de empresas nascentes que ingressam no processo de incubação e, so-

bretudo, no tocante à sua condição de sustentabilidade, levando-se em conta os aspectos econômicos, social e ambiental.

## REFERÊNCIAS

- ANPROTEC. **Histórico de setor de incubação no Brasil e no mundo**. 2012. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 11 fev. 2013.
- \_\_\_\_\_. **Incubadoras e parques**. 2013. Disponível em. <<http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 26 jul. 2013.
- ARANHA, J. A. S. **Implementação do modelo de gestão para incubadoras de empresa**. Rio de Janeiro, RJ: REINC, 2001.
- BAÊTA, A. M. C. **O desafio da criação**: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70 LDA, 2009.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.
- BIAGIO, L. A. **Incubadoras de empreendimentos orientados para o desenvolvimento local e setorial**: planejamento e gestão. Brasília, DF: ANPROTEC; SEBRAE, 2006.
- CANTILON, R. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral**. Tradução: Fan Goldgarb Figueira. Segesta Editora, 2002. 196 p.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- \_\_\_\_\_. **F. Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Planejando incubadoras de empresas**: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. Traduzido por Carlos J. Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. Traduzido por Carlos J. Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. **O Fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. **On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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

RENAULT. T. B. **Empreendedorismo acadêmico na COPPE/UFRJ: Reflexões sobre empresas criadas com a participação de professores**. Revista **Organizações em Contexto (ROC)**, São Bernardo do Campo, Ano 7, n. 14, jul./dez. 2011.

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

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

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

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

Recebido em: 3.6.2014

Aprovado em: 8.12.2014

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>