

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIENCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE

JOSÉ AUGUSTO PEREIRA RIBEIRO

**INCUBADORAS DE EMPRESAS COMO PROMOTORAS DE NEGÓCIOS
COMPETITIVOS: ESTUDO DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ/SP.**

SÃO CARLOS

2011

JOSÉ AUGUSTO PEREIRA RIBEIRO

INCUBADORAS DE EMPRESAS COMO PROMOTORAS DE NEGÓCIOS
COMPETITIVOS: ESTUDO DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ/SP.

DEFESA APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE, VINCULADO AO CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE.

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE.

LINHA DE PESQUISA: GESTÃO TECNOLÓGICA E SOCIEDADE SUSTENTÁVEL.

ORIENTADOR: PROFA. DRA. WANDA APARECIDA MACHADO HOFFMANN

SÃO CARLOS

2011

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

R484ie

Ribeiro, José Augusto Pereira.

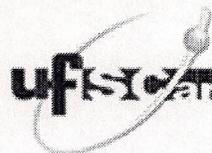
Incubadoras de empresas como promotoras de negócios competitivos: estudo da incubadora de empresas de Jaú/SP / José Augusto Pereira Ribeiro. -- São Carlos : UFSCar, 2011.

163 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2011.

1. Incubadoras de empresas. 2. Empresas incubadas. I. Título.

CDD: 338.7 (20^a)



**BANCA EXAMINADORA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE
JOSÉ AUGUSTO PEREIRA RIBEIRO**

Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann
Orientadora e Presidente da Banca
Universidade Federal de São Carlos

Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva
Membro externo
UNIARA/Prefeitura São Carlos

Prof. Dr. Leandro Innocentini Lopes de Faria
Membro interno
Universidade Federal de São Carlos

Submetida a defesa pública em sessão realizada em: 24/02/2011.

Homologada na 43ª reunião da CPG do PPGCTS, realizada em
03/03/2011.

Profa. Dra. Maria Cristina Piumbato Innocentini Hayashi
Coordenadora do PPGCTS

Fômente:

À minha mulher, Mércia, pelo exemplo de força e motivação.

À minha querida filhinha Raquel.

À minha mãe, Eracy, meu exemplo de seriedade e retidão.

AGRADECIMENTOS

Em março de 2008 assisti a aula inaugural da 1ª turma do Programa de Pós-graduação (Mestrado) em Ciência, Tecnologia e Sociedade (PPGCTS) do Centro de Educação e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Carlos, sinceramente, eu não tinha noção do ambiente especial em que teria a chance de participar a partir do meu ingresso no programa em março de 2009. Ambiente repleto de conhecimento, de grandes mestres, e grandes pessoas.

À Profa. Wanda A. M. Hoffmann, minha orientadora, a quem agradeço pela dedicação e por não me deixar desistir nos momentos mais difíceis nesses dois anos.

Ao Prof. José Ângelo R. Gregolin pela acolhida, pelo exemplo de humildade e pelos ensinamentos nas disciplinas.

Ao Prof. Leandro I. Lopes de Faria por aceitar participar da Banca, pela receptividade, pelos ensinamentos nas disciplinas.

A Profa. Ethel Cristina Chiari da Silva por aceitar participar da Banca.

Aos amigos da turma de PPGCTS pelo privilégio de ter convivido com vocês nesses dois anos.

Aos amigos da Secretaria Paulo e Ivanildes sempre prontos a ajudar nos pedidos e informações junto à secretaria.

Aos empresários Incubados da Incubadora de Jaú pela confiança e desprendimento em participar desta pesquisa.

Ao Sindicalçados na pessoa do Sr. Geraldo Gallazzini e Natália Cazeiro, sempre prontos em me apoiar, desde o tempo da Incubadora de Empresas de Jaú.

“Todo dia traz consigo a oportunidade de uma nova escalada.”

(BERGSON 1859-1941)

“Aquilo que é verdadeiro, simples e sincero é bastante compatível com a natureza do Homem.” (CÍCERO 106-43 a.c.)

“A noção teórica do tempo envolve três tipos de considerações: a ação dos acontecimentos passados sobre as decisões presentes; o efeito por interação do sistema econômico, das decisões presentes sobre as decisões futuras, no futuro; e o efeito das expectativas acerca dos acontecimentos futuros sobre as decisões presentes. Em forma esquemática: a influência do passado sobre o presente, do presente sobre o futuro e do futuro (esperado) sobre o presente.” (Possas, 1983, pp. 9)

RESUMO

As Incubadoras de Empresas assumiram um papel relevante na promoção da interação entre as Entidades Públicas e Privadas, com o propósito de acelerar a cooperação entre Universidades, Centros de Pesquisa, o Poder Público e as Empresas Privadas. Esta cooperação é fundamental para a geração de mais pesquisa, desenvolvimento e inovação nas empresas brasileiras. O crescimento do número de Incubadoras de Empresas foi estimulado por atores que apostam que essas unidades podem contribuir para a geração de novos negócios empresariais competitivos e inovadores. As empresas que participam do processo de incubação (passam um determinado período nas incubadoras) recebem apoio nas áreas de gestão, com cursos, treinamentos e consultorias, para capacitação gerencial e com ações na área de marketing e vendas que dão subsídios para o empresário competir no mercado altamente concorrido. Esta pesquisa tem como objetivo entender o processo de implantação das Incubadoras, em especial da Incubadora de Empresas de Jaú; a interação entre as entidades públicas e privadas envolvidas no projeto incubadora de empresas, e por fim suas potencialidades. Nesse contexto foi realizado um estudo de caso sobre o Núcleo de Desenvolvimento Empresarial Incubadora de Empresas de Jaú/SP. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com uma amostra de empresários, que participaram do processo de incubação na Incubadora de Empresas de Jaú, utilizando instrumento elaborado para esse fim, que permitiu caracterizar essas empresas e identificar a percepção destes com relação aos benefícios e dificuldades do programa Incubadora de Empresas em Jaú. Através dos dados obtidos, foi possível observar que as empresas entrevistadas consideram importante a capacitação em gestão empresarial, de ações em marketing e vendas, pesquisa e desenvolvimento, e ter infra-estrutura adequada. Estes empresários percebem benefícios concretos no período de incubação, embora, demonstrem várias dificuldades, mais acentuadas, no caso da infra-estrutura do programa em Jaú. A partir da pesquisa realizada e apoio na experiência das inúmeras incubadoras existentes pelo Brasil pode-se apontar este programa como gerador de iniciativas competitivas, mas para tanto, deve-se existir uma rede fortalecida de entidades públicas e privadas com finalidade específica na geração de empreendimentos competitivos e inovadores.

Palavras-chave: Incubadoras de Empresas, Empresas Incubadas, Incubadora de Empresas de Jaú/SP

ABSTRACT

The Business Startup Incubator took a role in promoting interaction between the Public and Private Entities, with the aim to accelerate the cooperation between Universities, Research Centers, the Public and Private Companies. This cooperation is essential for the generation of more research, development and innovation in Brazilian companies. The growing number of Business Startup Incubators was stimulated by agents that are betting that these units can contribute to generating new business enterprise competitive and innovative. Companies participating in the hatching process (pass a certain period in the incubators) receive support in the areas of management, with courses, training and consulting for management training and actions in the area of marketing and sales that give subsidies to compete in the business highly competitive market. In this context, descriptive and exploratory, using a case study on the Business Development Center Business Incubator Jau / SP, aims to understand the process of locating the incubators, in particular the Business Incubator Jau, the interaction between public and private entities involved in the project business incubator, and finally its potential. Data collection was conducted through interviews with a sample of entrepreneurs who participated in the process of incubation in the Business Incubator Jau, using an instrument developed for this purpose, which allowed these companies to characterize and identify their perception regarding the benefits and difficulties of the Business Incubator program in Jau. Through the data obtained, it was observed that the interviewed companies consider important training in business management, stock sales and marketing, research and development, and have adequate infrastructure. These entrepreneurs in the data presented realize tangible benefits in the incubation period, though, demonstrate several difficulties, most pronounced in the case of the infrastructure program in Jau. From the work experience and support of many incubators in Brazil may point to this program as a generator of competitive initiatives, but to do so, it should be a strengthened network of public and private entities with specific purpose in generating ventures competitive and innovative.

Key-words: Business Incubator, Resident Companies, Business Incubator Jau/SP

LISTA DE TABELAS

TABELA 4.1	TIPOLOGIA DAS INCUBADORAS.....	39
TABELA 4.2	NÚMERO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS POR REGIÃO NO BRASIL DE 1999 A 2006.....	42
TABELA 4.3	INCUBADORAS DE EMPRESAS E SEUS PARCEIROS...	50
TABELA 4.4	INCUBADORAS DE EMPRESAS: EMPRESAS INCUBADAS E EMPRESAS GRADUADAS.....	61
TABELA 5.1.	EMPRESAS GRADUADAS NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	87
TABELA 5.2.	OCUPAÇÃO NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ. ANO 2009.....	93
TABELA 6.1.	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ – MÉDIA GERAL DOS FATORES SOBRE COMPORTAMENTOS EMPREENDEDORES.....	107
TABELA 6.2.	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE FATORES DE FERRAMENTAS DE GESTÃO – MÉDIA DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	117

LISTA DE QUADROS

QUADRO 4.1	MECANISMOS PARA A APROXIMAÇÃO EMPRESA, UNIVERSIDADE / CATEGORIAS.....	40
QUADRO 4.2	RESULTADOS DA FASE DE NEGOCIAÇÃO DO PROJETO.....	45
QUADRO 4.3	FATORES DE APROXIMAÇÃO COM OS DEMAIS MUNICÍPIOS	46
QUADRO 4.4	INCUBADORAS CONTEMPLADAS NO ESTUDO DO SEBRAE-SP.....	64
QUADRO 5.1	TIPOS DE ARRANJOS PRODUTIVOS E SUAS ESTRATÉGIAS	69
QUADRO 5.2	PROJETO INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	72
QUADRO 5.3	EMPRESAS INCUBADAS E SEUS STATUS.....	74
QUADRO 5.4	EMPRESAS ASSISTIDAS NO 2º SEMESTRE DE 2009 NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	75
QUADRO 6.1.	FATORES RELACIONADOS ÀS FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	108

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 3.1	DESEMBOLSOS DAS MPMES JUNTO AO BNDES.....	30
GRÁFICO 3.2	SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE ACUMULADA DAS EMPRESAS EM SÃO PAULO.....	31
GRÁFICO 4.1	AS INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL.....	42
GRÁFICO 4.2	COMPARAÇÃO ENTRE AS TAXAS DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS REGISTRADAS NA JUCESP E DAS EMPRESAS CLIENTES DO SEBRAE- SP.....	66
GRÁFICO 6.1	SITUAÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE JAÚ EM DEZEMBRO DE 2010.....	96
GRÁFICO 6.2	MOTIVOS APONTADOS PARA O FECHAMENTO DAS EMPRESAS.....	98
GRÁFICO 6.3	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA”.....	100
GRÁFICO 6.4	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “ASSUMIR E CORRER RISCOS CALCULADOS”.....	101
GRÁFICO 6.5	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA”.....	101
GRÁFICO 6.6	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “PERSISTÊNCIA”.....	102
GRÁFICO 6.7	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “COMPROMETIMENTO”.....	103
GRÁFICO 6.8	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE	

	JAÚ SOBRE O FATOR “BUSCA DE INFORMAÇÕES”	103
	..	
GRÁFICO 6.9	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “ESTABELECIMENTO DE METAS”	104
	..	
GRÁFICO 6.10	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO”	105
	..	
GRÁFICO 6.11	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “PERSUAÇÃO E REDE DE CONTATOS”	105
	..	
GRÁFICO 6.12	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA”	106
	..	
GRÁFICO 6.13	PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA 1).....	109
GRÁFICO 6.14	PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA 2).....	110
GRÁFICO 6.15	PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA 3).....	111
GRÁFICO 6.16	PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA 4).....	112
GRÁFICO 6.17	PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA	112

	5).....	
GRÁFICO 6.18	PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA	113
	6).....	
GRÁFICO 6.19	PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA	114
	7).....	
GRÁFICO 6.20	PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA	114
	8).....	
GRÁFICO 6.21	PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA	115
	9).....	
GRÁFICO 6.22	PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA	116
	10).....	
GRÁFICO 6.23	PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (MÉDIA DAS EMPRESAS	116
	ENTREVISTADAS).....	
GRÁFICO 6.24	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE JAÚ SOBRE O FATOR “SHOWROOM PARA APRESENTAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS”	118
	..	
GRÁFICO 6.25	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “SERVIÇOS DE SECRETARIA (COMPARTILHADO PARA AS EMPRESAS INCUBADAS)”	119
	..	
GRÁFICO 6.26	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “INTERNET, FAX E TELEFONIA”	119
	..	

GRÁFICO 6.27	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “SALA DE REUNIÕES”	120
..		
GRÁFICO 6.28	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “ÁREAS COMPARTILHADAS PARA USO COLETIVO (SANITÁRIOS, ÁREA DE CARGA E DESCARGA, REFEITÓRIOS)”	121
...		
GRÁFICO 6.29	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “SERVIÇOS DE SEGURANÇA, PORTARIA”	122
..		
GRÁFICO 6.30	PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “LABORATÓRIOS ESPECÍFICOS PARA TESTES DE PRODUTOS E OUTRAS FINALIDADES”	122

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 5.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	81
------------	-------------------------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
	1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
	1.2 OBJETIVOS.....	21
	1.3 JUSTIFICATIVA.....	21
2	METODOLOGIA.....	23
3	O EMPREENDEDORISMO E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES).....	26
	3.1 AS MICRO E AS PEQUENAS EMPRESAS E A TAXA DE MORTALIDADE.....	30
4	INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	32
	4.1 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	33
	4.2 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL.....	36
	4.2.1 Formato, modelos de formação e interação entre os parceiros.....	37
	4.2.2 Incubadoras Brasileiras: trajetórias e parcerias.....	42
	4.2.2.1 O processo de implantação das incubadoras no Estado de São Paulo.....	43
	4.2.2.2 Exemplos de incubadoras Brasileiras.....	47
	4.3 OS RESULTADOS DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	59
5	O ESTUDO DE CASO DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ/SP.....	67
	5.1 O MUNICÍPIO DE JAÚ E SUAS ENTIDADES.....	67
	5.1.1 O Arranjo Produtivo Local de Calçados de Jaú.....	69
	5.2 HISTÓRICO DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	71
	5.3 ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E MÉTODO DE TRABALHO DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	75
	5.4 INFRA-ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	80
	5.5 PROCESSO DE INCUBAÇÃO NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	82
	5.6 EMPRESAS INCUBADAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE	

JAÚ.....	85
5.7 EMPRESAS ASSOCIADAS NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	86
5.8 EMPRESAS GRADUADAS NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	87
5.9 AÇÕES DESENVOLVIDAS E RESULTADOS INTERNOS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	88
5.9.1 Ações de Divulgação na Incubadora de Empresas de Jaú.....	88
5.9.2 Ações de Gestão Empresarial na Incubadora de Empresas de Jaú.....	89
5.9.3 Resultados internos da Incubadora de Empresas de Jaú.....	92
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PERCEBIDOS PELOS EMPRESÁRIOS ENTREVISTADOS.....	94
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
REFERÊNCIAS.....	128
APÊNDICE A.- QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAS.....	132
ANEXO.1 – GEOR INDICADORES INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	136
ANEXO 2 – TERMO DE COMPROMISSO CONSELHO GESTOR.....	139
ANEXO 3 – PROPOSTA PROJETO INCUBADORA.....	140
ANEXO 4 – ESTATUTO SOCIAL INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	150
ANEXO 5 – REGIMENTO INTERNO INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ.....	156
ANEXO 6 – TERMO DE ADESÃO DE EMPRESAS NÃO RESIDENTES.....	160

1 INTRODUÇÃO

O Desenvolvimento Econômico e Social no século XXI, aliás, desde a segunda metade do século XX, está fortemente baseado no desenvolvimento regional e local. As políticas públicas passaram por um processo de descentralização, visto a incapacidade do Estado de operacionalizar as ações e as obras, tais como eram executadas até a primeira metade do século XX, com isso houve uma mudança com transferências de recursos, e de responsabilidades entre as esferas públicas e privadas. As macro políticas “top-down” passaram a ser formuladas como projeto de desenvolvimento setoriais, os quais passam a ser executados nas esferas regionais e municipais. Para o país ser bem sucedido no desafio da inserção mundial é necessário ter-se sinergia na atuação do setor público, na geração e gestão do conhecimento e na interação com o setor produtivo.

Segundo Goulart (2010) a condução das políticas públicas no Brasil partiram de uma formulação centralizadora na primeira metade do Século XX para uma tendência descentralizadora na segunda metade do mesmo século:

As primeiras experiências com planejamento visando ao desenvolvimento no Brasil emergiram no contexto da II Guerra Mundial (1939-1945), quando o Estado organizou-se para administrar recursos e suprir contingenciamentos, através de planos de longo prazo. (Goulart, 2010, pág. 390-403)

Segundo este mesmo autor a centralização intensificou-se entre os anos 1950 e 1980, este período foi marcado por forte intervenção estatal, centralismo na esfera federal e restrita participação da sociedade civil, próprios do momento político que o país vivenciava. As decisões sobre investimentos em projetos de desenvolvimento, investimentos em infra-estrutura, energia, transporte e comunicação eram formuladas e realizadas pela operação do governo federal, inclusive pelas grandes empresas estatais. Políticas públicas de desenvolvimento em nível local eram formuladas de esferas superiores do governo para esferas inferiores, sendo consideradas “de cima para baixo”, de acordo com o planejamento nacional, com centralização decisória e financeira. Segundo o mesmo autor a partir dos anos 1990, o processo de redemocratização, entre outros fatores, como a Constituição Federal de 1998, contribuíram na forma de pressão social, para que

as políticas públicas de desenvolvimento passassem por um processo de democratização e de descentralização com articulação e participação de atores da sociedade.

Este Estado, do final do século XX, na figura de Governos que passaram a gerar projetos com restrita previsão orçamentária para investimentos, que não tem capacidade de financiamento dos projetos nacionais, que busca mecanismos para descentralização e eficiência, criando formas e modelos de geração (no caso brasileiro fortemente apoiado na arrecadação de tributos) e captação de recursos, para transferí-los da esfera federal para os Estados e Municípios. Destacam-se também as instituições financeiras públicas e privadas que tiveram e tem muita importância na oferta de recursos para a promoção do desenvolvimento econômico e social. Segundo Ferrer (2006), *appud* Boschi (2008) este “novo Estado” definido como neodesenvolvimentista é um modelo ainda em formação que:

“postula a construção de um espaço de coordenação entre as esferas públicas e privadas, com o objetivo de aumentar a renda nacional e os parâmetros de bem estar social. Apesar do peso que o fenômeno globalização adquire nas economias da periferia, assumimos que os processos de desenvolvimento continuam se apoiando na capacidade de cada país de participar na criação e difusão de conhecimentos e tecnologias e incorporá-los no conjunto da atividade econômica e das relações sociais” (Ferrer, 2006).

Para Souza (1999), nesse contexto em que se constrói um novo estado adequado as necessidades da economia mundial, aonde os países vem se adaptando as restrições fiscais com políticas de redução de gastos públicos, privatizações, desregulamentação e descentralização, além de políticas pautadas no esforço para construção e reconstrução de suas capacidades administrativas e institucionais para dar maior eficiência ao Estado, todas políticas que tentam rever o papel do Estado.

Nesse sentido, com o grau de descentralização do setor público, os municípios devem estar preparados para concorrer aos recursos, escassos, para promoção do desenvolvimento econômico e social. É fundamental que a articulação política local, seja

capaz de promover a interação buscando desenvolver os projetos públicos em saúde, educação, infra-estrutura, entre outros anseios da sociedade, mas também de desenvolver projetos e ações que geradoras de renda, emprego e inovação. Via de regra é a “força” da região, ou seja, a capacidade que a localidade tem de inclusive gerar impostos, fortalecendo a arrecadação, que faz com que a sociedade consiga garantias de melhoria na condição de vida. Segundo informações do portal do desenvolvimento¹ os gestores dos municípios podem contribuir com planejamento e estruturação do desenvolvimento sustentável do município, investir no acesso à inovação e á tecnologia, apoiar a cooperação e o associativismo, entre outras ações empreendedoras.

É importante apontar que além de um Estado, nas 3 esferas federativas², que seja determinado, coeso e coerente com as necessidades da Sociedade brasileira, o país precisa de um setor produtivo privado capaz de investir, financiar, inovar e promover negócios competitivos na economia global. É consensual no Brasil e em grande parte do mundo, o pensamento em torno da simetria entre o desenvolvimento das empresas, sejam elas públicas e ou privadas, e o desenvolvimento econômico e social. Sem empresas geradoras de empregos, processos e produtos viáveis e inovadores, e sem um mercado forte não existe desenvolvimento. As empresas não prosperam e as pessoas não prosperam, evidentemente, que a equação não é tão simples assim, mas a premissa é comumente aceita. Com relação a inovação, no Brasil para Albuquerque (2000) temos ainda uma imaturidade do sistema de inovação que:

“pode ser identificada tanto pelo percentual relativamente baixo de gastos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no país, como também pelo desperdício de oportunidades oferecidas pela infra-estrutura científica ao setor produtivo. Para esse quadro de escassez e desperdício contribuiu de forma sensível a incapacidade do sistema bancário de financiar investimentos de longa duração e, em especial, investimentos inovadores”.
Albuquerque (2000) pag. 108-114.

¹ www.portaldodesenvolvimento.org.br/experiencias

² Na União (Federal), Estados e Municípios.

Os recursos humanos, ou melhor, capital humano é de fundamental importância para a promoção do desenvolvimento, O índice de Desenvolvimento Humano (IDH)³, indicador que mede a condição humana para a vida e o trabalho, por exemplo, tem níveis aceitáveis em localidades de bom desenvolvimento econômico e social, visto que, obviamente, a sociedade nessas regiões são melhor assistidas e desenvolvidas. Sendo assim a implantação de ferramentas de desenvolvimento local e regional nos municípios são fundamentais para a perspectiva e geração de um círculo virtuoso de desenvolvimento.

Dentro desse cenário desafiador para a sociedade brasileira, aonde deve ser trabalhado o desenvolvimento dos pilares para o crescimento sustentável, expostos acima, as Incubadoras de Empresas podem se tornar ferramentas importantes para a promoção de empresas inovadoras e competitivas, em última instância ambientes promotores de desenvolvimento nos municípios. Estas tem sido implantadas de 1980 para os dias atuais em um grande número e em todas as regiões (temos núcleos de incubação em diferentes formatos desde Incubadoras de Base Tecnológica ligadas as Universidades e Centros de Pesquisa, Incubadoras mistas e tradicionais) criadas junto a instituições tais como Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP, Centro das Industrias do Estado de São Paulo - CIESP, para promover a articulação de micro e pequenos negócios, com vista ao crescimento e desenvolvimento de negócios inovadores e competitivos. As Incubadoras virtuais, em especial, no setor de agronegócios e culturais. As Incubadoras Sociais para a capacitação, profissionalização e o desenvolvimento empresarial de setores cooperativistas. Segundo dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC)⁴ em 2006 já existiam no Brasil 377 Incubadoras de Empresas.

As Incubadoras de empresas são ambientes especiais aonde o Empresário tem um apoio e suporte para capacitação e com isso as empresas incubadas têm um índice de mortalidade inferior à média das empresas nacionais, segundo dados do SEBRAE-SP (2008).

³ IDH:Índice de Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, este parte do pressuposto de que para aferir o avanço de uma população não se deve considerar apenas a dimensão econômica, mas também outras características sociais, culturais e políticas que influenciam a qualidade da vida humana.

⁴ http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Graficos_Evolucao_2006_Locus_pdf_59.pdf

Nesta investigação será analisada o Núcleo de Desenvolvimento Empresarial Incubadora de Empresas de Jaú, fundada em 21 de setembro de 2004, que foi mantida pela FIESP até o ano de 2008, passando a seguir para a Gestão do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú (SINDICALÇADOS), com convênio assinado com o SEBRAE-SP⁵ e a Prefeitura Municipal de Jaú. Será o propósito evidenciar o histórico da Incubadora, seus objetivos, os resultados alcançados, e a situação em 2010, com a denuncia do Convênio com o SEBRAE-SP e as possibilidades futuras no município para o reinício desse projeto.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Economia de mercado tem uma dinâmica concorrencial altamente agressiva e fortemente apoiado em competitividade, ou seja, na capacidade das empresas resistirem e concorrerem em mercados cada vez mais concorridos e com ofertantes cada vez mais ousados e presentes.

Os Setores tradicionais da economia, ou seja, empresas de transformação em produtos que não tem um diferencial tecnológico que os permita um nicho especial de mercado com poucos ofertantes, são os mais atingidos, visto que, segundo Porter⁶ na sua análise concorrencial, são mercados que não tem barreiras a entrada, aonde “todo mundo” pode entrar nesses mercados a um baixo custo de investimento. Nesses mercados é mais que fundamental, é obrigatório que os empresários tenham uma série de capacidades e competências que os tornem diferentes, ou seja, a capacitação, a qualidade, o expertise naquilo que a empresa faz será o diferencial apresentado ao mercado.

A Incubadora é um ambiente em que se pretende dar esse suporte e apoio técnico administrativo, principalmente, através de consultorias, ao empresário, nas mais diversas áreas empresariais, desde a gestão administrativa, de produtos e serviços com gestão da qualidade, de processos, suporte técnico para o desenvolvimento de produtos, apoio a elaboração de projetos para captação de recursos junto a Agencias e Bancos de Fomento, e agencias financiadoras de pesquisa, ações de marketing e vendas, entre outras ações possíveis.

⁵ <http://www.sebraesp.com.br>

⁶ Porter (1986) appud Lobato (2003).

Nesse contexto esta pesquisa analisa se a atuação do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial Incubadora de Empresas de Jaú/SP, o seu histórico e os resultados obtidos. Se essa experiência promoveu a potencialidade dos negócios das empresas incubadas no município e os tornaram mais competitivos.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral é entender o programa de incubadoras envolvendo o processo de implantação das Incubadoras, a interação entre as entidades públicas e privadas envolvidas e os resultados alcançados neste programa, em especial no estudo de caso da Incubadora de Empresas de Jaú/SP.

Os objetivos específicos envolvem:

- Realizar levantamento bibliográfico sobre incubadoras de empresas;
- Identificar, nas incubadoras de empresas, parcerias entre entidades públicas e privadas;
- Estudo da incubadora de empresas de Jaú/SP: sua implantação, os resultados obtidos, a percepção dos empresários sobre a importância de fatores de gestão empresarial e a contribuição da incubadora para aprimoramento desses fatores, bem como suas potencialidades.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância da Micro e Pequena Empresa, no Brasil, segundo dados do SEBRAE-RJ⁷ no ano de 2009, o país alcançou aproximadamente 7,43 milhões de unidades empresariais, sendo que 99% destas são micro e pequenas empresas, sendo que estas geram, aproximadamente, 40% do total de empregos formais no País⁸.

Por considerar as Incubadoras de Empresas como uma ferramenta que pode ser um importante instrumento de fomento de negócios competitivos e inovadores, contribuindo para a diminuição da mortalidade empresarial de micro e pequenas empresas, segundo SEBRAE (2008) com 6 anos de atividade 64% das empresas já terão encerrado as

⁷ www.sebraerj.com.br

⁸ Os governos nas esferas da União, Estados e Municípios tem multiplicado suas ações políticas para incentivar o desenvolvimento de novas empresas de Micro e Pequeno porte, seja para fixar e gerar novas empresas, gerar empregos e desenvolver setores econômicos.

atividades. Estes ambientes podem reproduzir um modelo de gestão de negócios que tenha técnica e capacitação empresarial.

2. METODOLOGIA

O desenvolvimento desta pesquisa envolveu um estudo de caso buscando a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2001).

O estudo de caso está relacionado à investigação de uma ou poucas unidades, ou alvos de estudo, sejam eles quaisquer instituições. Para Yin, um estudo de caso é:

“uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos” (Yin, 2003, p.32).

Nesta pesquisa o estudo de caso teve como objeto a Incubadora de Empresas de Jaú/SP.

As formas utilizadas de coleta de dados foram entrevistas e observações no local, bem como informações coletadas em documentos fornecidos pelos próprios gestores da incubadora estudada.

Na análise e consolidação dos resultados foram realizados levantamentos da literatura, utilizando diversas fontes de informação, para propiciar compreensão e percepção sobre os diversos aspectos que envolvem a atuação de incubadoras de empresas e as potencialidades dos seus negócios para a sua região.

O estudo de caso teve a utilização de uma entrevista aplicada, depois de autorizada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de São Carlos. Foram pesquisadas as 30 empresas que passaram pelo processo de Incubação na Incubadora de Empresas de Jaú, destas foram entrevistadas 10 das 13 empresas graduadas no período entre abril de 2005 e abril de 2010 (através de um questionário aplicado aos empresários). As demais empresas foram consultadas para verificar qual a situação atual (final de 2010), se encerraram ou estão em atividade.

O questionário (Apêndice A) foi elaborado da seguinte forma:

Parte 1 – Identificação e Caracterização da Empresa, do Respondente e demais integrantes da Empresa;

Parte 2 – Questões sobre o Processo de Incubação.

O procedimento aplicado permitiu identificar a percepção dos Empresários que participaram do Programa na Incubadora de Empresas de Jaú, buscando obter dados sobre a contribuição que o processo de incubação trouxe às suas empresas, ou seja, como estes empresários avaliam o grau de importância e a efetividade da atuação da Incubadora em proporcionar esses “Fatores Potenciais de Sucesso de Empresas Incubadas” divididos em 03 abordagens: a) Comportamentos Empreendedores (Fonte: SEBRAE EMPRETEC); b) Ferramentas de Gestão (Fonte: Schmitt, 2005) e c) Infra-estrutura (Fonte: ANPROTEC, 2002).

Os empresários respondentes tiveram oportunidade de expressar livremente seu ponto de vista, ou eximir-se de responder aos questionamentos, conforme, determinação e termo de livre consentimento.

O Critério de seleção das Empresas e dos Entrevistados foi elaborado da seguinte forma:

Para a pesquisa foram escolhidas empresas graduadas formalmente pela Incubadoras, empresas que tiveram seu contrato encerrado (ou por término de prazo ou por desistência) pela Incubadora de empresas de Jaú. As empresas graduadas tiveram a sua saída programada com a direção da Incubadora em função da sua maturidade e ou em função do tempo de programa cumpridos. A escolha também se baseia no tempo de atividade das empresas, visto que, optou-se por selecionar as empresas graduadas a mais tempo, avaliando a sua permanência no mercado. As empresas foram contatadas e aceito o convite foi marcada data e hora para a entrevista. No caso de empresas com 02 sócios ou mais, a entrevista foi realizada com um ou mais sócios de acordo com a disponibilidade dos empresários.

Os dados coletados foram consolidados em planilhas utilizando-se o software Excel que foi empregado também para a elaboração de estatísticas descritivas sobre a percepção dos empresários apoiando a processo de análise e discussão dos resultados.

3 O EMPREENDEDORISMO E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES).

A segunda metade do Século XX trouxe mudanças importantes na organização do emprego e na economia como um todo. O incremento do uso de tecnologias tais como: a robótica, automação e informática, fez com que as grandes empresas industriais e de serviços, setores que mais empregavam na economia mundial, passassem a obter mais produtividade com o uso de ferramentas tecnológicas, entretanto esses setores passaram a empregar menos, e em alguns casos a demitir. Fenômeno fortemente sentido no Brasil no início dos anos 80, quando alguns setores importantes da economia passaram a reduzir seus quadros de empregados, como no caso dos metalúrgicos do grande ABC do Estado de São Paulo (municípios de Santo André, São Bernardo e São Caetano) e no caso dos bancários, pois os bancos comerciais reduziram fortemente o número de empregados, em parte explicado pela crescente utilização de novas tecnologias. Uma das opções para as economias foi, e continua, sendo a geração de MPEs, caracterizadas, em muitos casos, pela entrada de ex-empregados no cenário empresarial, que passaram a empreender.

Segundo Drucker (1985) o empreendedorismo e a economia empreendedora foram uma das formas que os Estados Unidos da América (EUA) encontraram para romper a perspectiva de estagnação nos anos 70. Nas décadas entre 1965 e 1985, em função do “baby boom”⁹ do pós segunda guerra, o número de americanos com mais de dezesseis anos cresceu mais que 40 %, ou seja, nesse período houve um incremento de 40 % no número de jovens na população economicamente ativa e surpreendentemente, o número de empregados americanos cresceu 50 %, contrariando todas as previsões. Segundo dados apresentados por Drucker (1985) foram criadas 600.000 novas empresas por ano, e de acordo com as previsões as grandes empresas americanas de fato estagnaram nesse período. A formação de novos negócios parece ter sido uma resposta muito eficiente às previsões pessimistas naquele momento.

O Empreendedorismo pode ser uma das formas das economias enfrentarem os desafios para o desenvolvimento econômico e social, segundo GEM (2009) em países com processo de desenvolvimento do setor industrial e busca por maior produtividade, como no caso do Brasil. Com o aumento da produtividade econômica começam a surgir

⁹ Com o final da II Grande Guerra Mundial em 1945 e o retorno dos combatentes americanos houve um aumento a partir de 1946 do número de nascimentos naquele país, denominado Baby boom.

oportunidades para o desenvolvimento de pequenas e micro empresas, é o chamado empreendedorismo de oportunidade. No caso de uma economia desenvolvida, aonde o setor industrial está fortemente desenvolvido, e:

“Tal desenvolvimento está tipicamente associado ao aumento nas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e à intensidade de conhecimento empregado nas atividades produtivas. Concomitantemente, ganham destaque instituições geradoras de conhecimento, tais como institutos de pesquisa, universidades, incubadoras de empresas, entre outros arranjos institucionais. Esse desenvolvimento abriu caminho para o desenvolvimento do empreendedorismo inovador baseado na oportunidade”. GEM (2009), pág 27.

Por outro lado, a pesquisa GEM (2009) também define o empreendedorismo de necessidade, nesse o trabalhador em função do excesso de mão de obra ou falta de trabalho migra para uma atividade autônoma ou de pequeno empreendedor.

Deve-se discutir a economia empreendedora para o entendimento da contribuição que esta pode dar no desenvolvimento econômico regional. Para Barros (2008) o empreendedorismo no Brasil contribuiu para uma menor taxa de desemprego nos municípios, o que pode ser considerado um fator positivo, mas o empreendedorismo por falta de melhor alternativa de trabalho, chamado de empreendedorismo de necessidade, não favorece o crescimento econômico. Segundo esse autor o empreendedor de necessidade gera maior atividade empreendedora (maior número de empresas e negócios), reduz o nível de desemprego, mas não assegura o crescimento do Produto Interno Bruto da localidade, em função do baixo valor agregado desses negócios, muitas vezes “bicos” ou informais.

Mas os relatos acima não desmentem que, a economia empreendedora assume vital importância na economia mundial e na brasileira em função da incapacidade do presente modelo industrial (segunda metade do século XX) de atender as necessidades de emprego e renda da população. Nessa situação foram criados vários programas, políticas públicas, e projetos que visam o desenvolvimento regional, a geração de emprego e renda.

Inicialmente foram criados com o intuito de promover empreendimentos inovadores, produtos inovadores com o apoio de universidades, centros de pesquisa, órgãos governamentais e entidades privadas.

Atualmente as incubadoras de empresas, os parques tecnológicos e arranjos produtivos locais estão disseminados em vários países e tem a responsabilidade de promover o desenvolvimento e a inserção de forma competitiva de novos empreendimentos na competição global.

No Brasil essas iniciativas de incubadoras de empresas estão sendo estimuladas pelo Ministério de Ciência e Tecnologia¹⁰ e existem projetos pelo país todo. Através de metodologias específicas para a implantação, de acordo com os programas e orientações entidades públicas e privadas que os norteiam está proporcionando um crescimento acelerado no número de incubadoras de empresas, bem como de arranjos produtivos locais e parques tecnológicos.

As Incubadoras de Empresas como a própria nomenclatura sugere, vem para atender as empresas iniciantes, que são empresas geralmente caracterizadas como micro e pequenas.

A Micro Empresa no setor industrial é aquela constituída de até 09 funcionários, ou de faturamento anual não superior a R\$ 240.000,00. O empresário pode abrir o seu negócio como Micro Empresa, ME, e migrar para outra categoria, à medida que tenha essa necessidade. A Empresa de Pequeno Porte é aquela empresa constituída de até 99 empregados, com faturamento anual bruto de até R\$ 2.400.000,00. Sendo assim verificamos que aproximadamente 99% das empresas brasileiras estão enquadradas como Micro e Pequenas Empresas.¹¹

Colocado a importância das MPEs, vê-se que existe uma grande preocupação, inclusive, no Governo brasileiro, quanto ao fortalecimento e crescimento dessas empresas,

¹⁰ MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCT), SECRETARIA DE POLÍTICA TECNOLÓGICA EMPRESARIAL (SEPTÉ), COORDENAÇÃO DE SISTEMAS LOCAIS DE INOVAÇÃO.

¹¹ Ver Lei Geral da Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, <http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/o-que-muda-com-a-lei>.

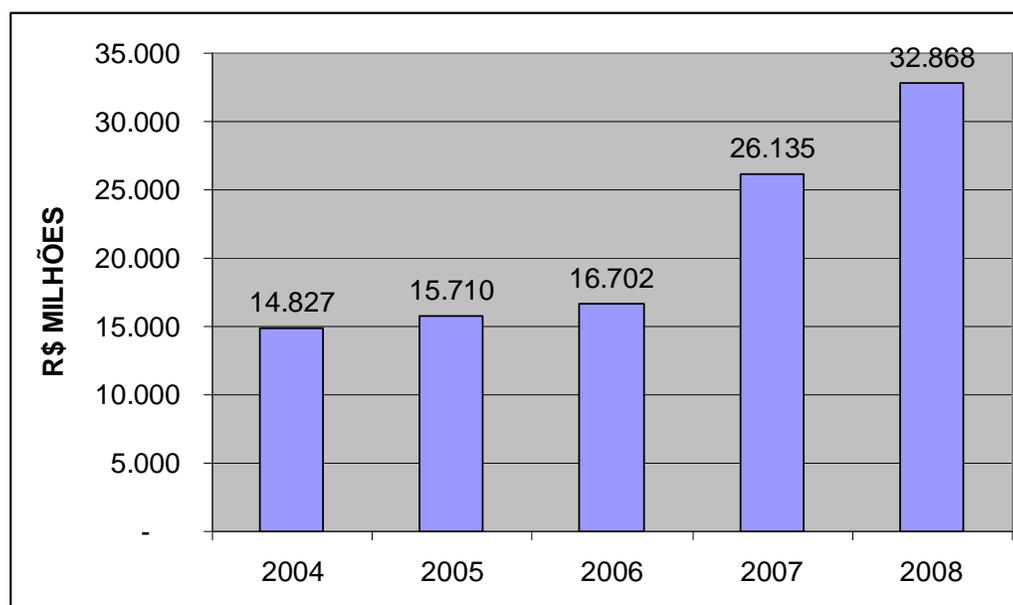
como principais geradores de renda, e emprego, sobretudo para o crescimento regional. Além de parceiras no trabalho da grande empresa, seja através da parceria, fornecimento de produtos e serviços, e até a terceirização para a Grande Empresa.

Tem-se ao mesmo tempo a concentração de setores produtivos, através de fusões e aquisições, bem como, uma crescente terceirização e de fornecimentos de componentes e serviços as grandes companhias ou empresas. As grandes empresas também se especializaram e estão se especializando nos seus focos centrais de negócios. As MPEs têm um maior grau de mobilidade, pois em função de geralmente começar minúscula, muito pequena, se bem “trabalhada”, ou seja, bem gerida, com foco no negócio, capacitação e conhecimento do mercado em que está inserida, tende a crescer de maneira mais rápida e acentuada que as Médias e Grandes Empresas (MGEs). Sendo assim, é fundamental para o desenvolvimento regional que as MPEs estejam contempladas nas políticas públicas. A Política de Desenvolvimento Produtivo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) na suas metas para 2008 - 2010 coloca que:

“Finalmente, foi estabelecida uma meta para micro e pequenas empresas (MPEs). Entre as alternativas possíveis, optou-se por uma meta de participação das MPEs nas exportações brasileiras, que é utilizada como síntese da competitividade das empresas, da sua capacidade de sobrevivência e de seu potencial de crescimento, considerando-se que, quando as MPEs se habilitam a competir no mercado externo, obtém-se um maior índice de formalização, muitas se engajam em atividades inovativas para conquistar mercados e se espera aumentos do faturamento e de geração de emprego. A quarta macrometa desta Política de Desenvolvimento Produtivo é aumentar, em 10%, o número de MPEs exportadoras, até 2010. Atingindo esta meta, o Brasil terá 12.971 MPEs exportadoras em 2010, frente a 11.792 MPEs em 2006.” (BNDES, 2008, p. 51)

A importância das MPEs é inquestionável, e em função da relevância para a geração de empregos e geração de novos negócios que o BNDES vem intensificando sua atuação para a promoção de empréstimos, principalmente, para o financiamento de máquinas e equipamentos. Através de FINAME e LEASING com o financiamento da produção e a comercialização de máquinas e equipamentos novos de produção nacional, credenciados no BNDES e capital de giro associado, o BNDES tem aumentado

sistematicamente os desembolsos realizados pelas Micro Pequenas e Médias Empresas (MPMEs). Outro produto do BNDES, o chamado Cartão BNDES também tem aumentado a sua participação no mercado de crédito, produto em que as empresas financiam a aquisição de matérias-primas e produtos necessários à produção. No gráfico 3.1 é demonstrado o aumento dos desembolsos de 2004 a 2008, o BNDES tem conseguido aumentar a sua atuação nas MPMEs, quebrando o estigma de ser um banco que só atende as Grandes Empresas. Segundo (BNDES, 2008) os negócios (desembolsos) do BNDES em 2008 com MPMEs representavam 24% do total de negócios da Instituição.



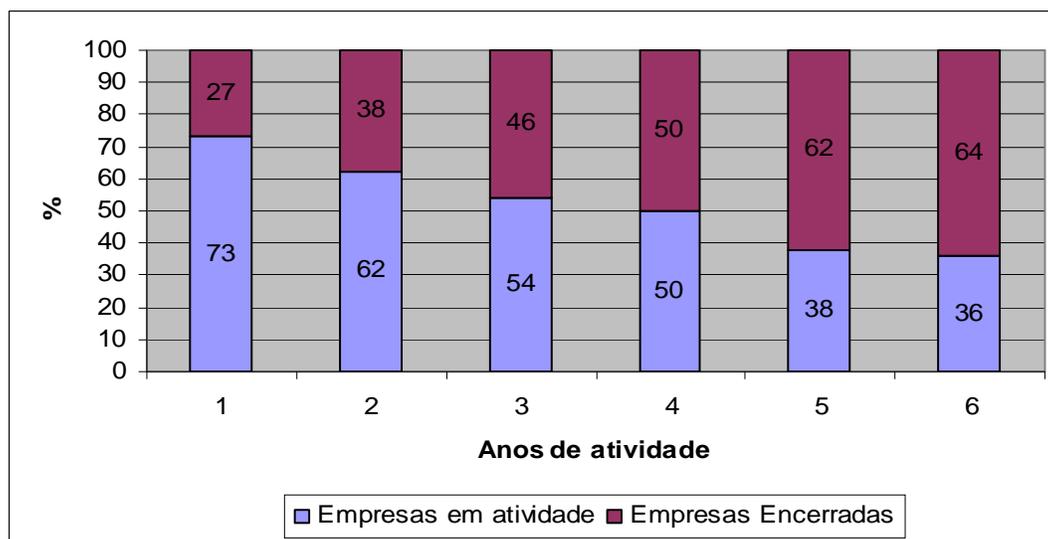
Fonte: (BNDES, 2008)

GRÁFICO 3.1. DESEMBOLSOS DO BNDES PARA AS MPMEs

3.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A TAXA DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS

A realidade impõe o desafio para a Economia brasileira de aumentar o número de empresas competitivas, no ambiente formal da economia, com inovação e desenvolvimento de pesquisa e desenvolvimento. Os atores públicos e privados envolvidos com o estudo da competitividade da economia brasileira alertam sobre o avanço dos países, sejam dos BRICs, países asiáticos, entre outros, nos temas de ciência, tecnologia, produção industrial e de serviços.

Para enfrentarmos a concorrência e nos inserirmos de uma maneira adequada na economia mundial, sem esquecer os avanços e os segmentos em que o Brasil é competitivo, é fundamental que enfrentemos a situação da alta mortalidade das MPEs brasileiras, segundo SEBRAE (2008) em pesquisa realizada no período de outubro de 2006 e março de 2007 pelo Observatório das micro e pequenas empresas (MPEs) do SEBRAE-SP a taxa de mortalidade era alta e os dados apresentados no Gráfico 3.2, sobre a sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas em SP em 6 anos de atividades, refletem esta realidade e reforçam a necessidade de criar e ampliar projetos de capacitação do empresariado, bem como, de ampliação da rede de agentes públicos e privados que possam disseminar o conhecimento técnico, tecnológico e de gestão empresarial, de uma forma acessível a micro e pequenos empreendimentos. Sem essa dinâmica fica cada vez mais difícil um empresário isoladamente a partir da sua experiência, seja ela técnica, ou empírica ser bem sucedido, sozinho o empresário não tem subsídios para existir e resistir ao no mercado competitivo atual.



Fonte: (SEBRAE, 2008 - Observatório das MPEs do SEBRAE-SP)

GRÁFICO 3.2. SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE ACUMULADA DAS EMPRESAS EM SP

4 INCUBADORAS DE EMPRESAS

Dentre as várias iniciativas de impulsionar o empreendedorismo e a criação de novos empreendimentos surgem então às incubadoras de empresas. Segundo a definição de Smilor, 1987 (apud Furtado, 1998, p. 25).

“Uma incubadora de novos negócios é uma instalação planejada para apoiar o desenvolvimento de novas empresas. Ela provê uma variedade de serviços e apoio ao start-up de empresas, com uma clara preferência para aquelas da alta tecnologia e indústrias manufatureiras leves. A incubadora procura unir efetivamente talento, tecnologia, capital e conhecimento para alavancar o talento empreendedor, acelerar a comercialização de tecnologia e encorajar o desenvolvimento de novas empresas. Isto se dá sob uma variedade de nomes incluindo centros de inovação, centro comercial e centro tecnológico e empresarial.”

A National Business Incubation Association (NBIA)¹², associação americana de incubadoras define incubadoras de empresas como:

“instalações que provêm a pequenos negócios e empreendedores recursos de espaço, serviços de apoio compartilhado e serviços de desenvolvimento de negócios, como financeiro, marketing e administração.”

Segundo ANPROTEC (2001) as Incubadoras devem dar o exemplo para as empresas incubadas, ou seja, ter uma administração técnica amparada em ferramentas de gestão empresarial, com planejamento e estratégias adequadas ao mercado. Assim, ser uma referência para a localidade em gestão empresarial. Ser um projeto respeitado e associado a imagem de qualidade e eficiência.

Segundo ANPROTEC (2002) as Incubadoras são:

“mecanismos utilizados para promover e estimular a criação de micro e pequenas empresas competitivas. Contribuem para o desenvolvimento socioeconômico, na medida que são potencialmente capazes de induzir o surgimento de unidades produtivas que geram grande parte da produção industrial e criam a maior parte dos postos de trabalho no país, a custos bem reduzidos por emprego gerado.” (ANPROTEC, 2002, p. 35)

¹² www.nbia.org

As incubadoras de empresas são consideradas organizações nas quais há um ambiente propício para o surgimento e desenvolvimento de novos empreendimentos (ANPROTEC, 2004).

Assim, a incubadora de empresas envolve um ambiente em que as empresas iniciam o planejamento e as ações para começarem seus empreendimentos, com planos de negócios, acompanhamento e monitoramento dos resultados no primeiro estágio do seu desenvolvimento. O que possibilitaria a capacitação do empresário e com as intervenções previstas na incubadora, incluindo consultorias, apoio técnico e administrativo, entre outras ações para apoio e fortalecimento das MPEs assistidas.

Existe o propósito de que as empresas assistidas aproveitem as condições favoráveis do ambiente empresarial privilegiado. Como também, as incubadoras de base tecnológica se aproveitem da proximidade com as universidades e parques tecnológicos e as pesquisas universitárias que estas estão desenvolvendo para transformá-las em negócios inovadores e competitivos. No caso das incubadoras de base tradicional, geralmente, ligadas aos arranjos produtivos locais e ou à vocação do município ao qual está situada buscam estimular o surgimento de MPEs inovadoras e competitivas.

4.1 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Vários autores têm descrito o processo de formação das incubadoras de empresas pelo mundo todo, aliás, com muitas divergências sobre as primeiras incubadoras, e como elas foram formadas, o autor David Allen¹³ data de meados da década de 1970 o surgimento da primeira incubadora de empresas, se disseminando rapidamente nos EUA. É interessante citar que segundo relatos em Furtado (1998), os EUA tinham grande preocupação com a acirrada competição industrial externa nesse período, e pode-se considerar que uma das estratégias de competição americana naquele momento era estimular o surgimento de Incubadoras de Empresas e de pequenas empresas empreendedoras e inovadoras, como forma de fomento da inovação e do desenvolvimento, através da geração de empregos e revitalização de localidades e setores econômicos

¹³ Allen, 1985 appud Furtado 1998.

abalados pela crise industrial em várias regiões americanas naquele período. Cidades e regiões estavam sendo afetadas pela crise industrial daquele momento.

Segundo este mesmo autor a instituição National Council for Urban Economic Development (NCUED) através de documento¹⁴ em que citam que o objetivo econômico de não só assegurar o sucesso de pequenas empresas, bem como, contribuir para novos estágios de desenvolvimento de localidades, e pela criação de empregos. Ainda relata que as Incubadoras buscariam a diversificação econômica, a expansão da base de receitas, a reabilitação de prédios. Ainda segundo Furtado (1998), já existiam naquele período varias associações que trabalhavam em prol da criação de Incubadoras nos EUA, tais como a National Science Foundation, apresentando ilustrações sobre programas de incubadoras e outras ações que se caracterizam pelo processo de apoio ao desenvolvimento de empreendimentos empresariais inovadores e competitivos desde a década de 50 nos EUA, e por todos os continentes a partir de então.

Furtado (1998), faz um relato sobre a experiência com incubadoras ou centro de inovação, por ele assim designado, em diversos países. A partir da experiência americana, país no qual em 1991 existiam 500 incubadoras. Na sua descrição sobre o processo de formação das incubadoras, o autor relata o surgimento da incubadora University City Science Center (UCSC) em 1964, a qual estava ligada as duas maiores universidades da Pensilvânia.

“A UCSC não estava sozinha no empreendimento. O enorme êxito e crescimento do centro fizeram com que este ultrapassasse os limites da rodovia 202 e alcançasse outros espaços. O governo federal e outras instituições promotoras coadjuvavam com contratos de pesquisa. Era fértil o Vale do Delaware: a UCSC abrigava entre seus parceiros 28 colleges, universidades e escolas de medicina.....O Centro, criado pela UCSC, ainda era embrião de incubadora. Entretanto, o impacto foi semelhante ao da incubadora. Nesta ação havia o mesmo propósito: o trabalho com as pequenas empresas e o desenvolvimento de novos negócios sob o mesmo abrigo. O centro da UCSC chegou a atingir a cifra de mais de 6000 empregos em pequenas, médias e grandes empresas” (FURTADO, 1998, p.16).

¹⁴ NCUED Creating jobs by creating new business. The role of business incubators. Washington: National Council for Urban Economic Development, 1985.

Segundo esse autor houve o que chamou de um casamento lógico do saber acadêmico e fazer tecnológico, o que produziu um esforço para o crescimento desses ambientes, chamados de incubadoras de empresas. Furtado (1998, p.18) menciona:

“A National Science Foundation desejava incrementar um empreendimento inovador através de centros criados junto às universidades. A proposta contemplava a educação arrojada e renovadora, o desenvolvimento de novas tecnologias e o estabelecimento e incubação de novos negócios”.

Apesar de certa controvérsia sobre os números de incubadoras os diversos autores concordam com a dinâmica que as incubadoras assumiram nos diversos países, mostrando relevantes e importantes resultados para os seus desenvolvimentos e vantagens competitivas. Segundo Fonseca (2000, p. 63)

”Na Europa, os números também não são nada desprezíveis. Apenas a título de ilustração, dados da Association of German Technology and Business Incubation Centres – ADT, mostram que na Alemanha e na França existiam, em 1999, respectivamente, mais de 200 e 100 incubadoras, a maior parte delas tecnológicas. Em âmbito global, dados do International Technology Research Institute, vinculado ao Loyola College, de Maryland, mostram que existiam, no segundo semestre de 1999, mais de 1500 incubadoras em funcionamento, em todos os países do mundo”.

Segundo Bermudez (2005) a utilização de entidades como Incubadoras de empresas que tem processo de incubação de empresas e tem sido identificado como uma ferramenta bastante positiva para o desenvolvimento sócio-econômico dos países. A iniciativa de implantação desses programas de criação e incentivo a empreendimentos que surgiu nos EUA e se multiplicou rapidamente, chegou no Brasil e este ocupa posição de destaque entre os países latino-americanos.

Os números no Brasil em relação às incubadoras são mencionados por Guedes et. al., 1999 (apud FONSECA, 2000, p. 64)

“No Brasil, o surgimento das primeiras incubadoras data do início dos anos 80. De lá até o final dos anos 90 o crescimento também foi significativo. Segundo dados dos autores, em 1999 o número de unidades já atingia a casa da primeira centena, 80% das quais criadas a partir de 1995. Ainda de acordo com a mesma fonte, no Estado de São Paulo estavam concentradas a

maior parte das incubadoras brasileiras, num total de 32. O mesmo estudo mostrou que cerca de 800 empresas encontravam-se abrigadas e que 320 já tinham graduado à época em que o levantamento foi realizado (julho de 1999). Em termos do número de postos de trabalho, o estoque existente era de 4000.”

4.2 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL

Nesse item será descrito aspectos sobre uma série de incubadoras brasileiras, para demonstrar o processo de formação dessas entidades e a partir do exposto poder analisar os fatores e as entidades públicas e privadas presentes nas Incubadoras ou suas parceiras.

Assim como em outros países, segundo Fonseca (2000), na sua origem, a idéia de incubadora esteve associada ao propósito de estimular o surgimento de negócios resultantes de projetos tecnológicos, desenvolvidos no interior de centros de pesquisa, universitários ou não.

“O conceito criado foi o de incubadoras tecnológicas, voltadas para apoiar o nascimento e o fortalecimento das chamadas empresas de base tecnológica, situadas especialmente nos segmentos de biotecnologia, informática e desenvolvimento de software, eletroeletrônica e telecomunicações, mecânica de precisão e automação. A iniciativa na montagem dessas incubadoras foi, predominantemente, de universidades e institutos de pesquisa, que passaram a constituir o seu berço institucional. Essa característica levou a inserir tais incubadoras, do ponto de vista conceitual, no marco teórico da cooperação universidade-empresa” (FONSECA, 2000, p.64).

No processo de formação será considerado a participação e interação dos diversos agentes públicos e privados e como estes podem contribuir para o desenvolvimento do programa de incubadoras. Não se tem o objetivo de mensurar o desempenho das Incubadoras de empresas e sim de demonstrar os aspectos relevantes e modelos adotados pelas diversas iniciativas pelo Brasil, e como estes podem ser parâmetros para a dinamização e o desenvolvimento de futuras Incubadoras, bem como, das incubadoras já em operação.

4.2.1 FORMATO, MODELOS DE FORMAÇÃO E INTERAÇÃO ENTRE OS PARCEIROS

Ao estudar o formato, os modelos de formação, a interação entre os parceiros pretende-se entender os mecanismos que foram utilizados e podem ser utilizados na implantação de novas incubadoras de empresas.

Segundo Fonseca (2000), o conceito inicial criado, no Brasil foi o de incubadoras tecnológicas, voltadas para apoiar o nascimento e o fortalecimento das chamadas empresas de base tecnológica, surgidas especialmente nos segmentos de biotecnologia, informática e desenvolvimento de software, eletroeletrônica e telecomunicações, mecânica de precisão e automação. Ainda segundo Fonseca (2000), a iniciativa na montagem dessas incubadoras foi, predominantemente, de universidades e institutos de pesquisa. Essa característica introduziu um formato de cooperação universidade-empresa, e inseriu as incubadoras nessa relação de parceria. O sucesso alcançado pela experiência logo estimulou a ampliação do seu escopo, passando a abranger empresas situadas nos segmentos tradicionais da economia. Foram criados, então, quatro novos conceitos: o de incubadoras industriais ou manufactureiras; o de incubadoras de serviços; o de incubadoras especializadas, abrigando empresas de um mesmo ramo de atividades; e o de incubadoras mistas, abrigando empresas de base tecnológica e as de setores tradicionais (Fonseca, 2000, p. 64).

Segundo Dornelas (2001), em sintonia com as políticas de incentivo a Ciência e Tecnologia, foi natural o surgimento de Incubadoras de Empresas como espaços destinados a negócios ao desenvolvimento tecnológico e inovação:

“Com a criação de pólos e parques tecnológicos o surgimento do conceito de incubadoras de empresas de base tecnológica foi natural, já que, para abrigar iniciativas empreendedoras, havia a necessidade de se construir espaços que proporcionassem um perfeito desenvolvimento desses negócios inovadores e acelerassem sua consolidação”. (Dornelas, 2001. pág. 203).

O exemplo do Centro Incubador de Empresas de Base Tecnológica - CIETEC, segundo Alcântara (2009), criado em 1998 com a parceria da Secretaria de

Desenvolvimento do Estado de São Paulo, SEBRAE-SP, a Universidade de São Paulo (instalações), o Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN) e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) tornou-se um dos maiores centros incubadores da América Latina, com possibilidades das empresas assistidas interagirem com outras empresas, institutos de pesquisa, universidades e instituições de fomento, com informação e capacitação técnica.

Gevaerd (2005), fala sobre o processo de formação do Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas – CELTA, e a sua importância para o desenvolvimento da microrregião de Florianópolis (SC). Segundo o autor o CELTA está entre as incubadoras pioneiras no Brasil, início de atividade em 1986, é um empreendimento de natureza privada, que busca garantir sua auto-sustentação na prestação de serviços para atendimento às empresas incubadas de base tecnológica. Nasceu no Parque Tecnológico (PARQTEC ALFA) e conta com um conselho com mais de 12 Entidades participantes, a maioria delas de fomento e incentivo ao desenvolvimento tecnológico.

Por exemplo, a Incubadora Tecnológica FEEVALE, segundo Lunkes (2005) foi instituída pelo Centro Universitário Feevale, com a finalidade de contribuir com o desenvolvimento da região através da geração e desenvolvimento de empreendimentos de caráter inovador. Com Parceria com o SEBRAE e parceiros como International Association of Science Parks – IASP, ANPROTEC, Rede Gaúcha de Incubadoras e Parques Tecnológicos – REGINP e Porto Alegre Tecnópolis – PAT. Entre 1998 e 2005 foram graduadas 11 empresas.

As Incubadoras mistas começam a serem constituídas especialmente com participação do poder público local, especificamente, na figura das Prefeituras Municipais, e segundo Fonseca (2000) com o propósito de fixação de empresas, a criação de empregos e o desenvolvimento de base local. A participação em algumas Incubadoras de agências de desenvolvimento local, muitas delas criadas para fomentar a atividade institucional de estímulo ao desenvolvimento. Agências de fomento a MPEs que para cumprir a sua missão passaram a estimular e promover a implementação de Incubadoras de Empresas. Entidades classistas patronais e de empregados que através dessas iniciativas poderiam

fortalecer seus segmentos e/ou oferecer alternativas de empregabilidade aos seus afiliados, bem como, complementaridade de serviços, ou de fornecedores as empresas maiores.

“Na maioria dos casos conhecidos, especialmente no Brasil, embora destaque-se um agente como promotor da iniciativa, as incubadoras são constituídas na forma de “arranjos interinstitucionais” (Medeiros, 1996: p. 491), correspondentes a parcerias entre o poder público, agências de fomento, entidades civis, classistas ou não, e instituições de ensino e pesquisa.” (Fonseca, 2000, p.66)

A implantação das Incubadoras de Empresas na Bahia, por exemplo, segundo Oliveira (2006) são o resultado da parceria da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia – SECTI, do Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia, SEBRAE e o Instituto Euvaldo Lodi – IEL/BA. Segundo a autora a Incubatec criada em março de 1993 no Pólo Petroquímico de Camaçari com projetos que unem empresas tecnológicas com as de setores tradicionais.

A partir da interpretação de Fonseca (2000), Tabela 4.1. mostra tipologias de Incubadoras, através de aspectos da modalidade, tipos de empresas assistidas, a iniciativa para implantação, a gestão dessas incubadoras e os propósitos.

TABELA -4.1. TIPOLOGIAS DE INCUBADORAS

Modalidade	Empresas	Iniciativas	Gestão	Propósitos
– Tecnológicas	Base Tecnológica	Universidades Institutos de Pesquisa	– Direta pela Universidade – Entidades Vinculadas	Gerar Negócios resultantes de Pesquisa
– Industriais – Especializadas – Serviços – Mistas	Setores tradicionais Base Tecnológica	– Poder Público – Agências regionais – Agências de fomento – Entidades Classistas – Empresas – Empreendedores	– Gestora própria – Organização local existente – Empresa Independente	Promover desenvolvimento local e regional Cumprir missão social Ampliar lucratividade

Fonte: (FONSECA, 2000, p. 66)

No estudo de Fonseca (2000), há a caracterização da relação de interação entre a Universidade e as empresas, essa discussão permanece na agenda e a discussão que envolve as Universidades e o seu papel junto a Sociedade, e a intensificação de Pesquisa e Desenvolvimento nas empresas brasileiras. Discute-se também como formular políticas de

fomento para a interação entre as Universidades, Centros de Pesquisas e as Empresas, objetivando o crescimento de Pesquisa e Desenvolvimento, e o aproveitamento das pesquisas desenvolvidas no meio acadêmico.

No Quadro 4.1 são apresentados alguns mecanismos para a aproximação Empresa-Universidade com políticas normativas que, segundo Fonseca (2000), eram baseadas na legislação nascente, com apoio formal, às iniciativas de interação Universidades e Empresas. Essa Legislação tem o objetivo de promover Programas e Projetos de fomento ao desenvolvimento em pesquisa e desenvolvimento.

Na categoria administrativa, segundo Fonseca (2000), as iniciativas à pesquisa através de estímulos institucionais com benefícios de várias formas como por exemplo: premiações para pesquisadores, estímulo a participação de pesquisadores e empresários em seminários, congressos como forma de atualização e disseminação do conhecimento técnico, cursos e programas de treinamentos, criação e manutenção de infra-estrutura de apoio a pesquisa tecnológica.

A categoria organizacional, segundo Fonseca (2000), é um conjunto de mecanismos de ação que se baseiam nas esferas de políticas normativas, ações administrativas para promover o crescimento dessa interação Universidades e Empresas. Pode-se considerar ainda que o Brasil sofre pela pouca interação entre essas entidades, pelo menos em boa parte do País, principalmente nas regiões distantes das Universidades, este distanciamento não é geográfico e sim de ausência de cooperação técnico e científica, principalmente, de setores econômicos tradicionais.

QUADRO 4.1.
MECANISMOS PARA A APROXIMAÇÃO EMPRESA-UNIVERSIDADE

CATEGORIAS	
I - Político-normativas	<p style="text-align: center;">Medidas</p> <p>a) legislação facultando às universidades a criação de unidades de vinculação;</p> <p>b) base institucional de apoio à atividade científico-tecnológica e à interação empresa-universidade, como Ministérios, Secretarias, Conselhos, etc;</p>

	<p>c) legislação concedendo benefícios às empresas que desenvolvem projetos de P&D e contratam serviços com universidades;</p> <p>d) legislação criando estruturas e linhas de financiamento para projetos tecnológicos;</p> <p>e) políticas e programas, industriais e de ciência e tecnologia.</p>
<p>II - Administrativas</p>	<p>a) estímulos e prêmios a pesquisadores e equipes que desenvolvem projetos tecnológicos em cooperação;</p> <p>b) intercâmbio de pessoal;</p> <p>c) estímulos à participação em congressos, seminários, reuniões, feiras e outros eventos, reunindo pessoal da universidade e das empresas;</p> <p>d) criação de disciplinas curriculares com enfoque nas atividades tecnológica e de cooperação;</p> <p>e) cursos e programas de treinamento e reciclagem para a pesquisa tecnológica;</p> <p>f) criação e manutenção de infra-estrutura de apoio à pesquisa tecnológica</p>
<p>III – Organizacionais</p>	<p>a) empresas mistas de desenvolvimento tecnológico e de transferência de tecnologia;</p> <p>b) incubadoras, pólos e parques tecnológicos;</p> <p>c) fundações, vinculadas ou não às universidades;</p> <p>d) unidades organizacionais internas às universidades, criadas com a finalidade de realizar atividades de cooperação e parceria.</p>
<p>Fonte: Fonseca (2000, p. 60)</p>	

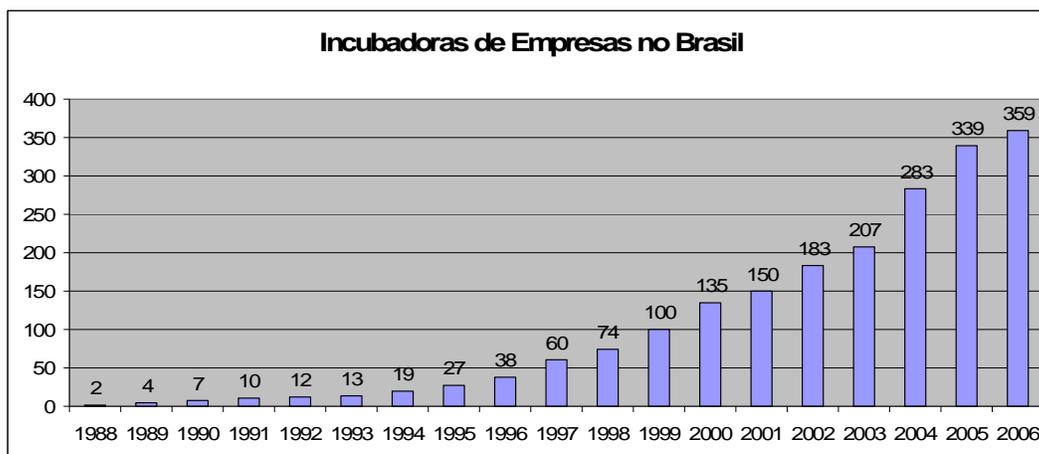
Aliado a necessidade da inserção brasileira na economia global, a busca de mecanismos públicos e privados para o financiamento de Pesquisa e Desenvolvimento e com o cenário econômico desafiador, as iniciativas, como por exemplo, das Incubadoras de Empresas encontraram campo fértil para o seu crescimento. No final da década de 1980, o Brasil sofria com a Chamada Década Perdida, período de alta inflação, com o desempenho da Economia brasileira altamente oscilante, o que convencionou-se denominar crescimento “Stop and GO”¹⁵, com baixo crescimento no período, com crescente taxas de desemprego, pois as grandes empresas não eram capazes de assegurar o número de empregos necessários para dar suporte a demanda de empregos pela população economicamente ativa do Brasil naquele período, pode-se mencionar que nas décadas de 1980 e o início da década de 1990, ocorreu o crescimento da informalidade em função da incapacidade de geração de empregos formais, entre outros fatores. Desta forma,

¹⁵ Os economistas americanos convencionaram chamar de “Stop and GO” a oscilação entre rápido período de crescimento e estagnação econômica. Característica da economia brasileira nas décadas de 1980 e 1990.

necessitávamos de políticas de apoio e que criassem mecanismos de desenvolvimentos de setores econômicos com perfil tecnológico e para possibilitar a inserção internacional brasileira no processo de globalização crescente.

4.2.2 INCUBADORAS BRASILEIRAS: TRAJETÓRIAS E PARCERIAS

As Incubadoras de Empresas passaram a ser implantadas em 1984 chegando em 2006 com 359 unidades em todo o Brasil (Gráfico 4.1). Além do Estado de São Paulo, as demais regiões também apresentaram um aumento no número de incubadoras. Entre os anos de 1999 a 2006 a região Sudeste (Tabela 4.2), segundo Anprotec (2006), teve grande crescimento no número de Incubadoras, de 59 para atingir a marca de 127 Incubadoras de Empresas em funcionamento em 2006. A Região Sul brasileira também teve nesse período um forte crescimento no número de Incubadoras, sendo a região que implantou o maior número de Incubadoras, em 1999 eram 29 unidades em funcionamento e em 2006 passou para cerca de 127 Incubadoras em funcionamento.



Fonte: ANPROTEC 2006

GRÁFICO 4.1. AS INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL

TABELA 4.2. NÚMERO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS POR REGIÃO NO BRASIL DE 1999 A 2006

Regiões	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Norte	2	3	4	6	8	9	14	14
Nordeste	13	19	21	23	24	37	56	63
Centro-oeste	1	1	1	7	8	22	26	28
Sul	29	50	60	84	96	123	123	127
Sudeste	55	62	64	63	71	92	120	127
Total	100	135	150	183	207	283	339	359

Fonte: Anprotec (2006)

4.2.2.1 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DAS INCUBADORAS NO ESTADO DE SÃO PAULO

As incubadoras começaram a ser implantadas no Estado de São Paulo em 1984, chegando a 80 incubadoras em 2009. A primeira Incubadora de base tecnológica do Estado de São Paulo foi localizada no município de São Carlos em meados de 1984. As incubadoras se consolidaram, e estão distribuídas de acordo com o seu perfil: tecnológicas (Incubadoras de Empresas de Base Tecnológicas), tradicionais (Incubadoras de Empresas de negócios tradicionais) e mistas (Base Tecnológica e ou tradicional).

Alguns atores passaram a participar, concomitantemente, de diversas ações de implantação de incubadoras pelo estado. Um parceiro fundamental nessas implantações foi o SEBRAE-SP. Segundo Fonseca (2000) o apoio do SEBRAE-SP era estratégico para o êxito desse processo de negociação para implantação das Incubadoras, visto que, a Direção do SEBRAE considerava importante esse tipo de projeto, então eram favoráveis, e a negociação teria mais chances de evoluir. O segundo ponto muito importante era o financeiro, o SEBRAE-SP demonstrou possuir capacidade financeira suficiente para custear os gastos necessários à execução das atividades de campo, relacionadas à implantação das incubadoras. Demonstrou-se depois, também, fundamental para não só a implantação, mas para a atividade (operação) das Incubadoras de Empresas no Estado de São Paulo.

A viabilização das Incubadoras de Empresas no Estado de São Paulo ficou marcada pela parceria do SEBRAE-SP, este como principal articulador e financiador do programa Incubadora de Empresas¹⁶. O SEBRAE SP disponibiliza através de edital de seleção pública, específico para Incubadora de Empresas¹⁷, recursos financeiros e econômicos para serem aplicados no funcionamento da estrutura (gerenciamento) e para ações de apoio técnico administrativo para as empresas assistidas (ações de consultorias, treinamentos, acesso ao mercado, comunicação, entre outras).

¹⁶ Existem Incubadoras que não contam com o apoio financeiro do SEBRAE-SP. Algumas delas inclusive, foram implantadas com outras entidades públicas e privadas.

¹⁷ Edital Programa SEBRAE-SP de Incubadoras de Empresas, último convênio em andamento 2009/2010. www.sebraesp.com.br/editalincubadorasdeempresas.

O convênio que viabiliza o funcionamento de uma incubadora, geralmente, conta com o contrato de participação de uma entidade pública, o SEBRAE-SP (em alguns casos o SEBRAE-SP não está presente no convênio) e uma entidade jurídica reconhecida no município (sindicato, associação, fundação, entre outras) que tem o papel de gestão do projeto na localidade. Este convênio é celebrado pelas partes por prazo determinado com igual aporte de recursos, de acordo com um cronograma de execução econômico e financeiro, com comprometimento e responsabilização de aporte dos recursos e aplicação destes submetida à prestação de contas e auditoria interna.

Fonseca (2000) descreve o projeto de desenvolvimento de Incubadoras de Empresas criado na UNESP, como sendo:

“O projeto foi concebido no início de 1996, como uma iniciativa do Departamento de Administração Pública da Faculdade de Ciências e Letras, Campus de Araraquara, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP. Teve por propósito central buscar agregar as três missões fundamentais da universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão. Na vertente do ensino, o que se pretendeu foi, de um lado, criar oportunidades de estágio, junto às prefeituras, para alunos do curso de Administração Pública da Faculdade e, de outro, colher elementos que propiciassem o enriquecimento de disciplinas do curso. No que diz respeito à pesquisa, vislumbrou-se a possibilidade do projeto agregar novos conhecimentos no campo da Administração Pública, haja vista que as organizações envolvidas - prefeituras e organizações do chamado terceiro setor - constituem-se nos laboratórios do curso. Finalmente, a missão de extensão seria cumprida pela própria natureza do projeto, qual seja a de executar ações conjuntamente com parceiros externos, em benefício da sociedade ou de segmentos da comunidade.” Fonseca (2000, p. 91)

Nesse processo de negociação, referente ao projeto descrito acima, os atores definiram sua participação e responsabilidade, assinando os convênios que deram início as Incubadoras em 07 municípios da região de São José do Rio Preto (SP):

“Esse processo de negociação do projeto foi dado por concluído por ocasião da assinatura, na Reitoria da UNESP, de um convênio entre o SEBRAE-SP e a Fundação para o Desenvolvimento da UNESP - FUNDUNESP, com a interveniência da UNESP, aportando os recursos necessários à implementação do projeto. Na mesma oportunidade, em agosto

de 1996, foram assinados protocolos de intenção com prefeitos (ou seus representantes) de sete municípios do interior do Estado: Barretos, Bebedouro, Catanduva, Guáira, Novo Horizonte, Ourinhos e São José do Rio Preto. Por esses protocolos as prefeituras comprometeram-se a “assegurar o espaço físico adequado para a criação e o desenvolvimento de empresas de pequeno porte” Já a UNESP, a UNICAMP e o SEBRAE-SP responsabilizaram-se por aportar os meios necessários à implementação do projeto. Às universidades coube a responsabilidade pelo desenvolvimento conceitual e pela execução das atividades de campo. Ao SEBRAE-SP competiu, fundamentalmente, a destinação dos recursos financeiros necessários à realização das atividades.” FONSECA (2000, p.93)

Fonseca (2000) descreve no Quadro 4.2 os resultados dessa negociação para as entidades envolvidas e que na prática acabaram também por contribuir para o desenvolvimento de novos projetos de Incubadoras de Empresas no Estado de São Paulo, pois estas mesmas entidades passaram a contar com estruturas para atuar no setor de Incubadoras.

Esses resultados para as entidades e sendo elas entidades de alta credibilidade, que tinham como objetivo aumentar da interação entre a Universidade, empresas e a comunidade, fez com que houvesse o despertar de novas localidades, as quais passaram a procurar essas entidades para negociar a instalação de Incubadoras de Empresas em seus municípios.

QUADRO 4.2. RESULTADOS DA FASE DE NEGOCIAÇÃO DO PROJETO

Resultados	Indicadores relevantes de resultados
UNESP	Assinatura de convênio com SEBRAE-SP; Visibilidade ao curso de Administração Pública, dentro e fora da Universidade.
UNICAMP	Parceria inédita com UNESP e SEBRAE-SP.
SEBRAE-SP	Criação de um programa de apoio a incubadoras; Assinatura de convênio com duas importantes universidades e sete municípios.
Fonte: FONSECA (2000, p. 94)	

O final de 1996, de acordo com FONSECA (2000) o SEBRAE-SP, anunciou que daria continuidade ao programa, injetando mais recursos em 1997, renovação do convênio assumido em 1996, e negociaria com os municípios que demonstravam interesse na

Implantação de Incubadoras de Empresas. No Quadro 4.3. FONSECA (2000) coloca as cidades que manifestaram interesse na Implantação de Incubadora de Empresa e os fatores de aproximação¹⁸ naquele momento.

A partir de iniciativas que evoluíram os fatores de aproximação em cada localidade as Incubadoras no Estado de São Paulo foram ganhando notoriedade e os municípios foram interagindo com suas lideranças políticas e classistas para conseguir implantar uma Incubadora de Empresas em seus municípios. A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo estão entre as entidades que mais trabalharam para a criação de Incubadoras de Empresas pelo Estado de São Paulo, participando como entidade gestora por cerca de 10 anos (1997 a 2007), em 2007 era gestora de 33 incubadoras no Estado de São Paulo, cerca de 50% das incubadoras no Estado. Nesse período atuou também para a criação e implantação de novas incubadoras, como no caso da Incubadora de Jaú, sujeito dessa pesquisa.

QUADRO 4.3 FATORES DE APROXIMAÇÃO COM OS DEMAIS MUNICÍPIOS

Fatores:	Mecanismo de aproximação
Agudos	Agência regional do SEBRAE-SP - Ag. Bauru
Andradina	Agência regional do SEBRAE-SP - Ag. Araçatuba
Barrinha	Solicitação de liderança política regional
Batatais	Agência regional do SEBRAE-SP - Ag. Franca
Descalvado	Solicitação de liderança política regional
Franca	Relacionamento interinstitucional com a FUNDUNESP
Guará	Solicitação de liderança política regional
Jaboticabal	Relacionamento pessoal com o representante da UNICAMP
Jardinópolis	Solicitação de liderança política regional
Lençóis Paulista	Agência regional do SEBRAE-SP - Ag. Bauru
Limeira	Relacionamento pessoal com o representante da UNICAMP
Mirandópolis	Agência regional do SEBRAE-SP - Ag. Araçatuba
Mogi Mirim	Relacionamento interinstitucional com a FUNDUNESP
Orlândia	Solicitação de liderança política regional
Salto	Relacionamento pessoal com o representante da UNESP
Santa Fé do Sul	Agência regional do SEBRAE-SP - Ag. Votuporanga
São Joaquim da Barra	Solicitação do prefeito
São Manuel	Agência regional do SEBRAE-SP - Ag. Bauru
Sertãozinho	Solicitação de liderança política regional
Sumaré	Relacionamento pessoal com o representante da UNESP
Fonte: FONSECA (2000, p. 96)	

¹⁸ Os fatores de aproximação se demonstrariam de fundamental importância para a efetivação da implantação das Incubadoras, bem como, para a agilidade do processo.

No Brasil, em princípio, assim como nos demais países o motivo principal do programa incubadora de empresas é estimular o surgimento de empreendimentos inovadores. É notório que em cada iniciativa existem também inúmeras motivações ligadas à própria localidade, à atuação dos atores políticos, econômicos e de instituições de pesquisa.

Assim, no caso brasileiro, o crescimento do número de incubadoras nos últimos anos, além de contribuir para a criação de empreendimentos inovadores, pode também se configurar como uma forma de fortalecimento das MPEs. Configura-se também por ser um programa de combate ao alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras. Segundo SEBRAE (2005) a mortalidade de micros e pequenas empresas com até 05 anos de vida é de 56 % o que já justifica a existência de programas de fortalecimento a esses empreendimentos, visto a importância das MPEs para a economia brasileira.

4.2.2.2 EXEMPLOS DE INCUBADORAS BRASILEIRAS

Nesse tópico pretende-se trazer informações sobre diversas Incubadoras de Empresas, vislumbrando aspectos de cada uma delas: fundação, tipologia, e parceiros.

As citações seguem ordem aleatória, em um número pequeno, mas que pretende atingir diversos Estados da Federação, evidentemente, sem fazer qualquer juízo de valor ou importância. Os dados apresentados estão disponíveis em sites, publicações, dissertações, ou em outras formas de publicação. Existiu a preocupação em captar informações atualizadas, tanto nas publicações, como nas informações colhidas nos sites das Incubadoras, todas as visitas aos sites tiveram como preocupação a verificação sobre a atualidade dos dados e informações. Os acessos foram realizadas entre julho e agosto de 2010. Também cabe lembrar que todas as informações colocadas nesse item são de responsabilidade dos mantenedores das Incubadoras citadas, não existiu qualquer manipulação de conteúdos, nem o questionamento ou qualquer tipo de análise e tratamento das informações.

A partir dos dados informativos que estão dispostos abaixo, pode-se considerar algumas instituições que participam fortemente das diversas incubadoras de empresas espalhadas pelo Brasil. É notório e quase obrigatório a participação do SEBRAE, os SEBRAEs Estaduais, como entidade financiadora de boa parte dos projetos das Incubadoras, além de disponibilizar recursos financeiros através dos convênios celebrados, em média, a cada biênio, o SEBRAE disponibiliza todos os recursos econômicos disponíveis nos projetos desenvolvidos nos Escritórios Regionais SEBRAE, e no SEBRAE NACIONAL. Esses recursos econômicos são disponibilizados a todos os clientes SEBRAE, de acordo com a demanda e a adequação ao uso pelo cliente (consultorias, treinamentos, seminários, workshops, entre uma série de outras ações).

O SEBRAE é a entidade que mais estimulou e investiu no programa Incubadora de Empresas como uma ferramenta para gerar e “proteger” empresas nascentes e poder dentro de um ambiente especial apoiá-las, disponibilizando recursos para a transformação e o crescimento dessas empresas. Na Tabela 4.3 verificou-se em uma série de Incubadoras, algumas de suas características com relação, a sua tipologia e fundação, e fundamentalmente, o relacionamentos de parceria.¹⁹ As parcerias com entidades de Direito Público, com a efetiva participação do poder público local através das Prefeituras Municipais, secretarias de governo estaduais e municipais, o Ministério de Ciência e Tecnologia constituem importante pilar para o Programa.

De acordo com a Tabela 4.3 observa-se, também, uma série de Entidades de Interesse Privado participando dos conselhos, da gestão e desenvolvendo ações e programas para o desenvolvimento das Incubadoras. A participação de entidades como: Entidades Classistas de Federações Patronais, Fundações de Interesse Privado, instituições financeiras, empresas privadas, demonstram não só uma ação política ou de responsabilidade social, mas também uma visualização da potencialidade de aumento da sinergia e interação entre atores com objetivo de promover o desenvolvimento setorial, ou multi-setorial, na localidade, trazendo contribuições relevantes para as cadeias produtivas locais, e para o surgimento e crescimento de novos negócios competitivos. O processo de incubação atende a todos esses anseios:

¹⁹ Parceria como sendo a participação em gestão, em cooperação técnico, científica, financeira ou qualquer outra forma que contribua para o desenvolvimento da Incubadora e das empresas incubadas.

“A Incubação seria inimaginável e de difícil realização na ausência destes apoios e espaços institucionais de interação e sem a troca de experiências e aprendizados por parte de todos aqueles que se dedicam às tarefas de dar suporte e promover o empreendedorismo tecnológico no Brasil.” (ANPROTEC 2001, p. 153)

Presume-se, que quanto maior o número de entidades públicas e privadas que estejam trabalhando em cooperação com a Incubadora, melhor será o suporte técnico administrativo às empresas assistidas, à estrutura institucional da Incubadora e os resultados do projeto.

A participação das entidades em conselhos Consultivos podem promover a existência de Planos e Estratégias que possibilitem a criação de metas e objetivos que norteiem a orientação da Incubadora, e também estabeleça a responsabilidade de cada ator nesse processo. A participação de entidades em Conselhos de Administração ou de Gestão pode promover a efetiva participação dessas na operação da Incubadora, e desta forma pode-se equacionar o papel dos atores no campo das ações estruturantes e operacionais. Bem como no desenvolvimento e estabelecimento de projetos e ações administrativas.

A participação de entidades em projetos de cooperação em pesquisa, em suporte técnico, em especialidades operacionais e científicas. No financiamento de projetos e implantação de programas, no acesso a crédito financiáveis, a fontes de fundo perdido e empréstimos não reembolsáveis, podem conduzir as empresas iniciantes a fontes de financiamentos especiais, que são diferenciais importantes para o sucesso do empreendimento.

Evidentemente, que deve existir a contrapartida do empreendedor, seja contrapartida econômica, via percentual de dispêndio, ou reembolso, mas principalmente, no campo da contrapartida do comprometimento com a ação que está sendo investida no seu negócio. Geralmente nesse campo de cooperação a empresa tem como contrapartida essencial “o bom aproveitamento do recurso investido”, ou seja, ela deve demonstrar a execução do projeto solicitado de forma clara e transparente, inclusive com prestações de conta a entidade financiadora.

A participação de Entidades de Interesse Público e de Direito Privado constitui uma forma efetivada de incremento da interação entre Empresas, Universidades, o Poder Público e a Iniciativa Privada. Cabe lembrar que ainda no Brasil tem-se uma deficiência em relação aos países desenvolvidos e a outros emergentes, e o demais BRICS ²⁰ em relação a interação entre os atores públicos e privados e o processo de Pesquisa e Desenvolvimento. Aqui no Brasil a imensa maioria da Pesquisa e Desenvolvimento ainda está nos Centros de Pesquisa e Universidades, uma parcela pequena está nas Empresas Privadas. Portanto, ao ver a Petrobrás, entre outras empresas participando e interagindo com programas como incubadoras, tendo a perspectivas que essa realidade de certo atraso em relação a outros países está sendo alvo de discussão e formulação de ações para a diminuição dessa distância e incremento da Pesquisa e Desenvolvimento no País.

TABELA 4.3 INCUBADORAS DE EMPRESAS E SEUS PARCEIROS

Nome	Tipologia	Data Fundação	Parceiros: Entidades de Direito Público	Parceiros: Entidades de Interesse Privado
Cietec	Tecnológica	Abril de 1998	-Instituto de Pesquisas - Tecnológicas; -Secretaria de Desenvolvimento de São Paulo; -Universidade de São Paulo; -Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares; -Instituto Butantam; -Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras; -Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência; -Federação das Industrias do Estado de São Paulo.	-Microsoft SOL; -Ge Nexus; -Biolab; Farmacêutica; - BNDES - Clark, Modet &Cia; - Idiscet.net

²⁰ Países considerados, pelos investidores internacionais, como oportunidades para investimentos: Brasil, Rússia, Índia, China

ESALQTEC	Tecnológica	1994	-Universidade de São Paulo (USP); -Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq); -Governo do Estado de São Paulo; -Secretaria de Ciências e Tecnologia e Desenvolvimento (SCTDE); -Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (Sebrae) -Prefeitura Municipal de Piracicaba.	
INCUBADORA BARÃO DE MAUÁ	Mista Multisetorial		-SEBRAE-SP; -PREFEITURA MUNICIPAL DE MAUÁ -AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO GRANDE ABC. - CIESP; - FIESP; - Senai, - Centro Paula Souza.	Banco do Brasil, Petrobrás, BASF The Chemical Company, FEI, Uniabc Universidade do Grande ABC, Faculdade Mauá, FADIM,
A IESBeC, Incubadora de Empresas de São Bernardo do Campo	Tecnológica		-Prefeitura de São Bernardo do Campo; -SEBRAE SP; CIESP, Senai	-Sindicato da Indústria de Móveis de SBC; Faculdade Anchieta, BB, CEF, Centro Universitário FEI, Universidade Methodista.
A Innova – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica e Educacional de Santo André	Tecnológica e Educacional	Setembro 2002	-Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, -SEBRAE-SP - Prefeitura Municipal de Santo André.	-CIESP; -ACISA; -Centro Universitário Fundação Santo André; -C. U. Mauá.

			- Univ Federal do ABC	
A Incubadora de Empresas de Santos	Mista	1999	- Prefeitura Municipal de Santos - SEBRAE-SP	- FIESP - CIESP - Associação Comercial de Santos (ACS) - UNISANTOS: Universidade Católica de Santos; - UNISANTA: Universidade Santa Cecília; - UNIMONTE: Centro Universitário Monte Serrat; - UNILUS: Centro Universitário Lusíada, - UNIMES: Universidade Metropolitana de Santos; - CDL: Câmara de Dirigentes Lojistas Santos-Praia.
A Incubadora de Empresas de Guarulhos	Mista		- Sebrae-SP Regional Guarulhos; - Agência de Desenvolvimento de Guarulhos, - Prefeitura Municipal de Guarulhos, - Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – Infraero,	- CIESP – Regional Guarulhos; - Associação Comercial e Empresarial de Guarulhos, - Asec - Associação dos Empresários de Cumbica, - Sindicato Empresas Serv. Contábil, - Ass., Per., Inf. e Pesq. Do Estado de S. Paulo –

				Sescon, Sindicato das Empresas de Transportes de Carga de São Paulo e Região – Setcesp, Caixa Econômica Federal, Guarulhos Convention and Visitors Bureau, Faculdade Eniac, Centro Universitário Metropolitano de São Paulo (UNIMESP), Faculdades Integradas Torricelli, Universidade Guarulhos.
INCUBADORAS INTEC-MOGI	Mista	29 de Junho de 2004	-Sebrae-SP; -Prefeitura Municipal de Mogi das Cruzes	-FIESP; -Sindicato Rural de Mogi das Cruzes -Universidade de Mogi das Cruzes – UMC; -Universidade Brás Cubas de Mogi das Cruzes – UBC; -Senai; -CIESP.
				-Microsoft Innovation Center; -Microsoft Biz Spark;

<p>O Núcleo de Inovação Tecnológica da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba – NIT/PaqTcPB</p>	Tecnológica		<ul style="list-style-type: none"> -CNPQ -Governo da Paraíba -Banco do Nordeste -Univ Fed Campina Grande -Univ Estadual da Paraíba -SEBRAE -Pref Municipal de Campina Grande 	<p>-Network Partners - MSDN - Farol Digital - FIEP – Fed da Industria do Estado da Paraíba - AEBT – Associação de Empresas de Base tecnológica da Paraíba; -TecOut Center; -Agente SOFTEX; -Laboratório de Testes de Usabilidade</p>
<p>A Fundação Instituto Pólo Avançado da Saúde de Ribeirão Preto – FIPASE (03) unidades da incubadora de empresas Supera - Incubadora de Empresas de Base Tecnológica no município de Ribeirão Preto. A SUPERA – unidade Campus, localizada no Campus da USP em Ribeirão Preto, A SUPERA – Unidade Hemocentro; A SUPERA - Unidade Campos Elíseos está localizada em</p>	Tecnológica		<ul style="list-style-type: none"> -Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto; -Universidade de São Paulo, - FIPASE - Sebrae-SP; - Fundação Hemocentro - CEDINA; - FINEP; - CNPq; - FAPESP; - CAPES; -Governo de São Paulo; -USP; -MCT; ABDI Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. 	

prédio junto ao CEDINA				
UNITEC-UNISINOS	Tecnológica	1996	-Prefeitura Municipal; -Parque tecnológico de Informática;	-Associação Comercial, Industrial e de Serviços de São Leopoldo (ACIS-SL); -Universidade do Rio dos Sinos (UNISINOS);
Midiville – Incubadoras de Base Tecnológica de Joinville	Tecnológica		-Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); -SENAI-SC -SEBRAE; -Centro de Tecnologia em eletrometalmecânica (CTEMM) do SENAI de Joinville.	-Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC); -Instituto Euvaldo Lodi (IEL-SC),
Instituto Genesis – PUC Rio	Base Tecnológica	1991	-Instituto Tecnológico da Pontifícia Universidade Católica PUC – Rio (ITUC); -SEBRAE -CNPQ; -Financiadora de Projetos (FINEP); -Prefeitura do Rio de Janeiro; -Rede de Tecnologia; -Fundação Padre Leonel França -Governo do Estado do Rio de Janeiro; -Fundação de amparo a pesquisa do Rio de Janeiro (Faperj); -Companhia de Habitação e Obras do Rio de Janeiro (Cehab).	-Citibank.
Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas – CELTA	Tecnológica	2001	-Fundação CERTI – Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras; -Prefeitura Municipal de Florianópolis; -Fundação de Ciência e	-Federação das Indústrias SC;

			Tecnologia do Estado; -SEBRAE-SC.	
Centro de Incubação e Desenvolvimento Empresarial – CIDE AM	Tecnológica	1999	-SEBRAE AM; -SENAI AM; -Centro das Indústrias do Estado do Amazonas CIEAM; -Fundação Universidade do Amazonas FUA; -Instituto de Tecnologia do Amazonas UTAM -Escola Agrotécnica de Manaus EAFM; -Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica FUCAPI; -Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia INPA; -Associação Brasileira para o uso Sustentável da Biodiversidade BIOAMAZÔNIA; -Agência de Fomento do Estado do Amazonas AFEAM; -Secretaria de Estado da Indústria e Comércio SIC; -Secretaria Municipal de Finanças de Manaus SEMEF.	-Federação das Indústrias do Estado do Amazonas – Fieam; -Instituto Euvaldo Lodi – IEL AM;
Incubadora de Empresas e produtos do CRITT Centro regional de Inovação e Transferência de Tecnologia	Tecnológica		-Prefeitura Municipal de Juiz de Fora; -SEBRAE MG; -Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais; -Secretarias de Estado de Minas Gerais; -FINEP; -Fundação de Amparo a Pesquisa de Minas Gerais – FAPEMIG; CNPQ; -Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI (Posto avançado) .	
			-SEBRAE MG;	-Fundo

BIOMINAS	Tecnológica	1993	<ul style="list-style-type: none"> -Prefeitura de Belo Horizonte; -Governo do Estado de Minas Gerais; -Universidade Federal de Minas Gerais; -Centro de Tecnologia de Minas Gerais CETEC; -BID; -SEBRAE MG; -Anprotec; -Ministério de Ciência e Tecnologia; -FINEP; -CNPQ. 	Multilateral de Investimentos – FUMIN.
-----------------	-------------	------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

Os Parceiros, ditos tradicionais, que promoveram a partir de 1970 o estímulo ao empreendedorismo através de políticas e ações do Setor Público, entidades de classes patronais, Bancos de Desenvolvimento, Secretarias de Estado Locais e Estaduais e Ministérios, agências de fomento, já não são suficientes para acompanhar as necessidades crescentes de inovação, desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento regional, baseado no surgimento e crescimento de empresas competitivas. Nesse sentido destaca-se a inserção de diversas entidades privadas de cooperação e desenvolvimento empresarial. É notório que a Iniciativa Privada tem na geração de Lucro seu foco, e sua finalidade, mas a sua interação no desenvolvimento de novos negócios, demonstra que estes vislumbram potenciais de crescimento e futuros clientes no horizonte. Sendo assim, participam do seu processo de desenvolvimento com apoio técnico, científico e de gestão, para que com o sucesso de empreendimentos, possam incorporá-los na carteira de clientes, com isso, observa-se um novo cenário de parceiras privadas para o estímulo do empreendedorismo. Algumas empresas a Microsoft, por exemplo, criou divisões para atender empresas nascentes que busquem cooperação tecnológica e de gestão empresarial, inclusive empresas incubadas, e com isso promovem uma sinergia para capacitar e criar parcerias com empresas nascentes. Muitas dessas parcerias estão sendo desenvolvidas em conjunto com incubadoras. Entre as empresas (ou instituições) que estão criando esses processos, podemos destacar:

Microsoft Innovation Center

Os Centros de Inovação (MICs) são resultado de uma iniciativa da Microsoft e parceiros locais com o objetivo de acelerar o uso de novas tecnologias no país, fomentar a indústria nacional de software e elevar a competitividade no cenário internacional.

Os treinamentos para as empresas cadastradas no Microsoft SOL acontecem nos MICs (Microsoft Innovation Centers).

Microsoft Biz Spark

Programa global da Microsoft dedicado a acelerar o sucesso das pequenas empresas de software, oferecendo os recursos essenciais para o seu rápido desenvolvimento.

O Microsoft SOL conta com o apoio do Bizspark, pois parte do cadastro no programa acontece no site do BizSpark.

Network Partners

Instituições associadas à Microsoft e envolvidas com tecnologia, responsáveis pela avaliação e todo o suporte necessário para você cadastrar sua pequena empresa de software no Microsoft SOL com rapidez e facilidade.

MSDN

Portal onde estão hospedados todos os softwares e aplicativos para você baixar gratuitamente após o cadastro no Microsoft SOL.

MSDN também é sinônimo de comunidade para desenvolvedores, já que permite acesso a diversos benefícios como suporte, assistente online, biblioteca, fóruns de discussão e muito mais

TecOut Center

Centro Sino-Brasileiro de Negócios de Base Tecnológica (TecOut Center) para internacionalização, Marketing & Vendas de produtos e serviços de software, com foco no mercado chinês inicialmente.

Agente SOFTEX

A SOFTEX está presente em praticamente todo o território nacional por meio de uma rede de Agentes que, junto a instituições parceiras, promovem ações tecnológicas e de mercado para capacitar as empresas de software da região. (www.softex.br)

Farol Digital

Programa apoiado pela Fundação PaqTcPB voltado para a inovação e o fortalecimento do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) por meio da difusão tecnológica e de acesso aos mercados regionais, nacional e internacionais de forma competitiva e sustentável. (www.faroldigital.org.br)

4.3 OS RESULTADOS DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

A realidade das Incubadoras, principalmente as Incubadoras Mistas e Tradicionais não tem sido alvo de estudos científicos e publicações. De acordo com Fonseca (2000) na década de 1990 não era comum a divulgação de resultados e informações em estudos acadêmicos sobre Incubadoras Tradicionais, mas ao visualizar a Tabela 4.4. pode-se dizer que ,principalmente, no Estado de São Paulo, tem-se em 2010 um contingente importante de Incubadoras mistas e tradicionais. Sob esse aspecto pode-se denotar que a grande maioria destas, tem ou teve, em suas empresas assistidas, algumas Empresas Incubadas de Base Tecnológica. Mas estas Incubadoras não são capazes, ou melhor, tem uma demanda maior de projetos de setores tradicionais da Economia, às vezes ligados a cadeias produtivas com grande números de empresas na localidade, ou mesmo ligadas a Arranjos Produtivos Locais. Sendo assim, como não atender essa demanda?, Pergunta-se também, esses negócios seriam menos relevantes para a localidade que empresas de base tecnológica?

Cabe lembrar que geralmente as empresas tradicionais empregam mais pessoas, e dependendo na “necessidade local”, talvez seja mais emergencial a geração de emprego e renda, que a geração de negócios de base tecnológica. Não cabe aqui e nem teria sentido, emitir um juízo de valor, assim o projeto local deve estar baseado nos interesses coletivos da comunidade, visto que, via de regra, existe financiamento público nas Incubadoras Brasileiras. Atualmente já existem incubadoras da Iniciativa Privada sem financiamento público.

Os resultados das Incubadoras de Empresas no Brasil podem ser apresentados sob diversos indicadores. Como clientes do SEBRAE, e aí se observado a taxa de mortalidade das empresas clientes do SEBRAE e a de empresas não clientes verifica-se uma sensível diferença na sobrevivência para os clientes do SEBRAE. Portanto, por analogia pode-se

inferir que o programa Incubadora de Empresas tem resultado positivo quanto a geração de negócios competitivos, pois esses fecham menos, SEBRAE (2008).

Segundo Gevaerd (2006), a Incubadora CELTA, de Florianópolis teve no período de estudo pelo autor, uma taxa de mortalidade de 8,5% das empresas graduadas, uma taxa invejável inclusive para os países de economia desenvolvida.

Outro indicador é a capacidade de atendimento e a formação de empresas, no caso geração de empresas graduadas.²¹ Na Tabela 4.4 destaca-se algumas incubadoras, sua tipologia, fundação, número de empresas assistidas (incubadas residentes e associadas²²) e número de empresas graduadas para ter-se uma pequena dimensão da promoção de novas empresas por esse programa. Uma Incubadora com capacidade para atendimento de várias empresas incubadas residentes e incubadas associadas, que também atenda empresas na fase de empresas pré-residentes²³, e com um bom número de graduações pode ser considerada uma Incubadora com boa performance.

Outro indicador, esse de caráter interno, era a avaliação Semestral das Incubadoras de Empresas do SEBRAE-SP. Esse indicador não está disponível para a pesquisa e divulgação Em Janeiro de 2010, foi solicitado pelo gerente da incubadora de empresas de Jaú, ao Escritório Regional Bauru, e a Unidade de Tecnologia do SEBRAE-SP acesso as informações da avaliação do 2º semestre de 2009 das Incubadoras de Empresas de São Paulo. A Unidade de Tecnologia do SEBRAE-SP, em resposta (extra oficial), não concedeu o acesso. Sendo assim, para obter os dados necessários para esta pesquisa, foram investidos esforços na pesquisa em publicações, às vezes coordenadas pelo próprio SEBRAE e acesso aos sites das Incubadoras.

A Tabela 4.4. mostra uma série de Incubadoras de várias regiões e suas informações sobre o número de empresas incubadas e graduadas. Os dados apresentados foram extraídos dos sites das próprias incubadoras e das publicações em dissertações, entre outras. Os sites consultados são oficiais das incubadoras e estão relatados nas

²¹ A Graduação é o momento em que a empresa cumpriu o processo de incubação, está apta a seguir seu próprio destino, com capacitação em gestão empresarial e com possibilidades para montar sua infra-estrutura em outro local.

²² Residentes são empresas que estão estabelecidas nas Incubadoras. Já as Associadas participam do programa, com os mesmos direitos, mas não estão estabelecidas fisicamente na Incubadora.

²³ São as empresas em formatação do seu plano de negócios e em fase de pesquisa de viabilidade;

referências. Existem várias informações que não estavam disponíveis nestas consultas, sendo aplicada a sigla Não informada (NI).

Na relação de 53 Incubadoras (tabela 4.4) tem-se, segundo os dados coletados, cerca de 915 Empresas Incubadas e 611 Empresas Graduadas nessas Incubadoras. A estruturação da Tabela 4.4 tem o propósito de dar-se uma dimensão do alcance das Incubadoras, estando elas em cidades grandes, cidades de médio porte com perfil tecnológico e cidades de pequeno porte com perfil industrial tradicional.

TABELA 4.4 INCUBADORAS DE EMPRESAS: EMPRESAS INCUBADAS E EMPRESAS GRADUADAS

Nome	Tipologia	Fundação	Nº empresas Incubadas /Ano	Nº empresas Graduadas
Cietec – São Paulo SP	Tecnológica	1998	94	88
Esalqtec – Piracicaba SP	Tecnológica	1994	NI	NI
Barão de Mauá – Mauá SP	Tecnológica	NI	26	06
IESBeC – São B. do Campo SP	Mista	NI	13	45
Innova – Santo André SP	Tecnológica	2002	10	NI
Santos SP	Mista	1999	13	08
Guarulhos SP	Mista	NI	45	08
Intec-Mogi - Mogi das Cruzes SP	Mista	NI	NI	NI
Nit/PaqTcPB - Campina Grande PB	Tecnológica	NI	30	NI
FIPASE – Ribeirão Preto SP	Tecnológica	NI	21	10
UNITEC-UNISINOS São Leopoldo RS	Tecnológica	1996	NI	NI
Midiville – Joinville SC	Tecnológica	NI	NI	NI
Instituto Genesis –PUC Rio de Janeiro	Tecnológica Design	1991	15	53

RJ	Cultural			
CELTA – Florianópolis SC	Tecnológica	2001	40	43
CIDE – AM	Tecnológica	2000	42	NI
CRITT Juiz de Fora MG	Tecnológica	1995	07	NI
BIOMINAS	Tecnológica	2001	12	21
São J. do Rio Pretos – SP	Mista	NI	33	21
CIATEC (Companhia de Desenvolvimento do Polo de Alta Tecnologia de Campinas)	Tecnológica	1991	26	50
Ciem Marília SP	Mista	2000	29	21
Cinet	Mista	1985	11	NI
Inagro Piraju SP	Agronegócios	NI	12	NI
Inagro Jaboticabal SP	Agronegócios	1996	14	NI
Incamp Unicamp Campinas SP	Tecnológica	2001	11	23
Cecompi		2005	13	NI
Itajubá MG	Tradicional	NI	26	5
São João da Boa Vista SP	Cultural	NI	15	NI
Votuporanga SP	Agronegócios	2005	9	NI
Embu SP	Cooperativas	2002	7	5
Barão de Mauá SP	Mista	NI	16	6
Batatais SP	Mista	2004	16	NI
Bebedouro SP	Mista	NI	20	12
Guarulhos SP	Mista	NI	39	8
Leme SP	Mista	2003	10	NI
Lins SP	Mista	2003	10	10
Olímpia SP	Mista	2004	11	1
Sertãozinho SP	Mista	1998	10	NI
Mogi das Cruzes SP	Mista	2004	13	1
Univap SP	Mista	2007	11	18
Univap – revap SP	Mista	2000	20	13
Incubaero SP	Tecnológica	NI	10	7

Barretos SP	Mista	1995	53	44
Rio claro SP	Mista	1995	NI	NI
Santo Andre SP	Mista	2002	9	NI
Araraquara SP	Mista	1996	10	13
Botucatu SP	Mista	NI	6	1
Franca SP	Mista	NI	23	NI
Garça SP	Mista	1996	19	25
Piracicaba SP	Mista	2002	11	4
Itu SP	Mista	1996	NI	NI
Jaú SP	Mista	2004	12	10
Jundiaí SP	Mista	NI	12	NI
Porto Ferreira SP	Mista	1998	4	14
Softex Campinas SP	Tecnológica	1995	12	17
NI=não informada				

O crescimento do número de Incubadoras estava apoiado na premissa que estas estavam desenvolvendo papel importante no processo de formação de novos negócios competitivos, de acordo com os indicadores apontados.

Como uma medição do desempenho das Incubadoras, o SEBRAE-SP, segundo SEBRAE (2008), incluiu as empresas das Incubadoras em um estudo sobre o índice de mortalidade das empresas. Este estudo comparou clientes do SEBRAE-SP, entre os clientes, estavam as empresas incubadas e as empresas que não eram clientes do SEBRAE-SP.

“Foram consideradas como empresas clientes do SEBRAE-SP aquelas empresas com cadastro e que tenham participado de pelo menos um produto ou serviço (ex. treinamentos/cursos, consultoria, bolsa de negócios, incubadora de empresas, programas setoriais, etc), sem considerar os atendimentos do serviço 0800 (atendimento telefônico gratuito) e os atendimentos do balcão de informações, que não geraram outros atendimentos, ...” (SEBRAE, 2008, p. 51)

O Quadro 4.4 apresenta a relação de 68 incubadoras que tiveram empresas entrevistadas (das quais foram coletadas informações sobre atividade e sobrevivência) para participarem do estudo SEBRAE (2008).

QUADRO 4.4 INCUBADORAS CONTEMPLADAS NO ESTUDO DO SEBRAE-SP.

Agronegócios – Incubadora de Base Tecnológica / Biotecnologia
Centro Incubador de Empresas de São João do Rio Preto
Ciatec – Nade – Núcleo de Apoio ao Desenvolvimento de Empresas
Ciem – Centro Incubador de Empresas de Marília
Cietec – Centro Incubador de Empresas Tecnológicas
Cinet – Centro Incubador de Empresas Tecnológicas
Iesbec – Incubadora de Empresas de São Bernardo do Campo
Inagro – Incubadora de Agronegócios de Piraju e Região
Inagro – Incubadora de Agronegócios de Jaborandi
Incamp – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unicamp
Incubadora de Negócios Cecompi
Incubadora de Empresas de Base Tradicional
Incubadora Cultural de São João da Boa Vista
Incubadora de Agronegócios de Limeira
Incubadora de Agronegócios de Votuporanga
Incubadora de Cooperativas de Embu
Incubadora de Empresas Barão de Mauá
Incubadora de Empresas de Batatais
Incubadora de Empresas de Bebedouro
Incubadora de Empresas de Fernandópolis
Incubadora de Empresas de Guairá
Incubadora de Empresas de Guarulhos
Incubadora de Empresas de Jardinópolis
Incubadora de Empresas de Leme
Incubadora de Empresas de Lins
Incubadora de Empresas de Matão
Incubadora de Empresas de Olímpia
Incubadora de Empresas de Santa Fé do Sul
Incubadora de Empresas de Sertãozinho
Incubadora de Empresas de Joaquinense
Incubadora para Inovação e Empreendedorismo
Incubadora Tecnológica de Jaboticabal
Incubadora Tecnológica de Mogi das Cruzes
Incubadora Tecnológica Univap
Incubadora Tecnológica Univap – Revap
Incubaero – Incubadora Tecnológica Aeroespacial
Incubatec – Incubadora Tecnológica de Barretos
Incunesp – Incubadora de Empresas UNESP Rio Claro
Innova – Incubadora Tecnológica de Santo André
ITS – Instituto de Tecnologia de Software
Núcleo de Desenvolvimento de Empresas – Incubadora José João Sans
Núcleo de Desenvolvimento de Empresas Santana de Parnaíba
Núcleo de Apoio a Vida de Empresas – Incubadora Novo Horizonte
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Barra Bonita
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Araraquara
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Araras
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Assis

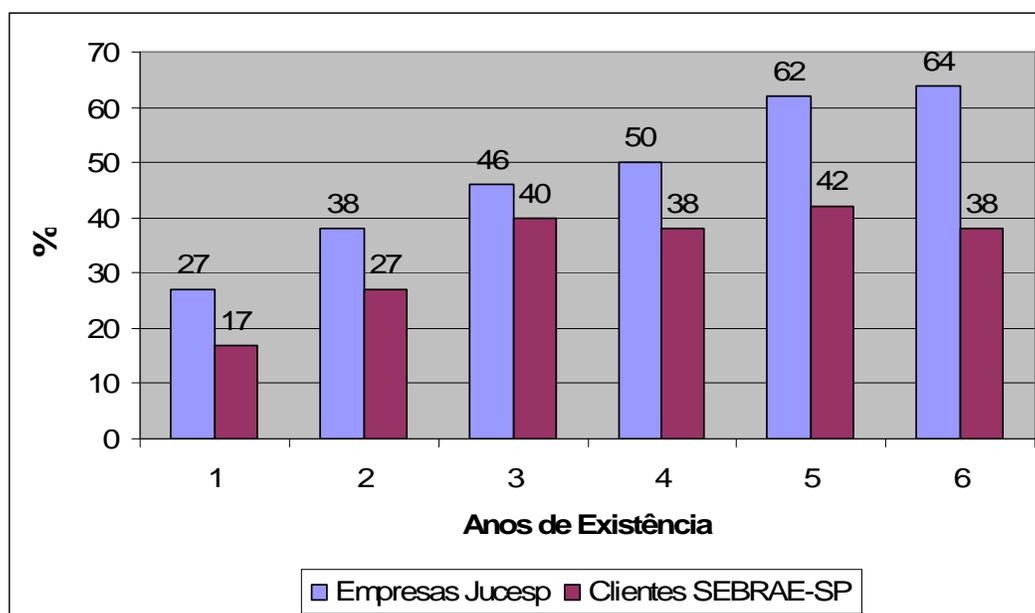
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Bariri
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Birigui
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Botucatu
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Franca
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Garça
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Limeira
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Penápolis
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Piracicaba
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Rio Claro
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Itu
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Jaú
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Jundiaí
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Mococa
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Santos
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Sorocaba
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial José Ermírio de Moraes Filho
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Lençóis Paulista
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Praia Grande
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Porto Ferreira
Softex – Incubadora Softex de Campinas
Supera – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica

Fonte: SEBRAE (2008, p. 110)

Foram entrevistadas 925 empresas de incubadoras constituídas entre 2000 a 2005. Segundo esse estudo a comparação da mortalidade de empresas no período 2000 a 2005, entre os clientes do SEBRAE-SP (entre eles empresas incubadas) e os não clientes. Para ilustrar, as Empresas que participam do Programa Incubadora de Empresas passam por vários cursos e treinamentos oferecidos pelo SEBRAE, participam de programas de consultorias técnicas e de gestão empresarial, programas de qualidade, feiras de negócios, ações em marketing e vendas, programas de apoio a Exportação, sendo, portanto, os clientes com o maior leque disponível de programas do SEBRAE, geralmente a custo zero.

Então, em função da quantidade de empresas incubadas que participaram deste estudo, apesar da amostra geral da Junta Comercial de São Paulo (JUCESP) ter sido muito maior, mas mesmo assim, pode-se inferir que os dados apresentados no Gráfico 4.2. são representativos para os clientes SEBRAE de Incubadoras de Empresas. Segundo esses dados na série temporal, estudada, existe uma redução média de 40% na mortalidade nos clientes do SEBRAE-SP em relação às outras empresas registradas na Junta Comercial de São Paulo (JUCESP) e que não participam de nenhum programa do SEBRAE.

Pelos dados apresentados nesse estudo verifica-se que a assistência e acompanhamento no primeiro ano e segundos anos de existência trazem resultados importantes e reduzem em média a mortalidade empresarial de 27% para 17%, no primeiro ano, e de 38% para 27% no segundo ano. Existe uma aproximação nos índices no terceiro e quarto anos de vida da empresa, mas fica evidente que a medida que o tempo passa e a capacitação empresarial aumenta existe um distanciamento nos índices de mortalidade, e portanto no quinto e sexto anos há uma grande diferença entre os fechamentos de empresas sem o apoio SEBRAE-SP (64%) e as empresas clientes SEBRAE-SP (38%).



Fonte: Observatório das MPes do SEBRAE-SP (SEBRAE, 2008).

GRÁFICO 4.2 COMPARAÇÃO ENTRE AS TAXAS DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS REGISTRADAS NA JUCESP E DAS EMPRESAS CLIENTES DO SEBRAE-SP

5 O ESTUDO DE CASO DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

Neste item serão apresentadas as características do Município de Jaú, as suas condições estruturais, as características do Arranjo Produtivo Local do Calçado Feminino de Jaú, a implantação da Incubadora, o histórico da Incubadora, a metodologia de trabalho na Incubadora nos anos de 2005 a 2010, as ações desenvolvidas no Programa durante esse período, os resultados alcançados. A partir dessa caracterização faz-se a apresentação da pesquisa de campo com os empresários incubados, de acordo com a metodologia proposta, com a posterior tabulação e análise dos dados obtidos.

5.1 O MUNICÍPIO DE JAÚ E SUAS ENTIDADES LOCAIS

O Município de Jaú está localizado na região central do Estado de São Paulo, fundado em 1853, e que teve na cultura do café, a partir de 1880, o crescimento da sua estruturação urbana e econômica. Em 1900 a cidade já tinha uma estrutura urbana razoável com casas comerciais, casas bancárias, infra-estrutura urbana com calçamento e iluminação pública.

Pela rota do Café no Estado de São Paulo e por ser uma região de terra muito fértil (terra roxa), a cultura cafeeira foi durante as décadas de 1880 a 1930 a principal produzida no município essencialmente agrícola até então. Nesse período assim como em diversas regiões cafeeiras houve uma relevante imigração de italianos e outros povos para o município.

O calçado feminino a partir da década de 1930, foi o principal produto do município, segundo o Sindicalçados²⁴. Embora em 1900 um italiano chamado Guisepe Contatore instalou a primeira sapataria da cidade. Nos dias atuais esse setor tem relevância econômica para o município e sua região; são mais de 250 empresas fabricantes de calçados na formalidade, entre uma série de outras informais, e essas empresas é que compõem a cadeia produtiva do Arranjo Produtivo do Calçado Feminino de Jaú.

A localidade tem aproximadamente 135.546 habitantes, segundo dados da Prefeitura Municipal de Jaú²⁵, onde existente uma diversidade de segmentos econômicos

²⁴ Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, encarte distribuído pela entidade.

²⁵ Dados da cidade, disponível em <http://www.jau.sp.gov.br/dadosdacidade.php>, visita em 23/11/2010

importantes para a economia local, destacando obviamente a cadeia produtiva do calçado com cerca de 50% do PIB local, os setores metal-mecânico em seu suporte ao setor sucro-alcooleiro, o próprio setor agrícola com a produção de açúcar e álcool e a área de serviços e comércio no suporte a essas atividades compõem basicamente a produção local.

Segundo a Prefeitura Municipal a cidade se caracteriza por ter 100% do esgoto coletado e tratado no município, além de 100% de rede de abastecimento de água.

O município de Jaú tem constituído uma rede de parcerias e entidades público-privadas que participam da vida e do desenvolvimento urbano e social, o Arranjo Produtivo Local do Calçado Feminino de Jaú é o principal movimento de estruturação setorial, que trouxe ações organizacionais que impactam na localidade e na região. Evidentemente que os demais setores econômicos e sociais têm autonomia e dinamismo próprio, mas o APL representa um bom exemplo para demonstrar a atuação e interação de diversas entidades na localidade

5.1.1 O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE JAÚ

Ao descrever o Arranjo Produtivo Local do Calçado Feminino de Jaú deve-se ter em mente que esse é um processo que não pode ser considerado ao acaso, com uma situação que foi se desenvolvendo sem articulação e planejamento e sim por mero acaso, como alguns podem querer acreditar. Ao mesmo tempo é um processo contínuo que deve ser priorizado para cumprir seu papel, e manter-se como um forte setor econômico do município, e conseguir se perpetuar com relevância no cenário nacional de calçados. Não existe a fundação do APL do Calçado Feminino de Jaú, e deve se lutar para a continuidade do trabalho e das conquistas desse projeto que sempre necessitará de ações políticas institucionais, administrativas e organizacionais com forte planejamento e agressividade mercadológica.

Lastres e Cassiolato (2006) falam em sistema produtivo local envolvendo a idéia de territorialidade, na medida que se desenvolve dentro desse território um tecido articulado e coordenado de empresas de mesma especialidade econômica, ou seja, da mesma cadeia produtiva, sendo umas para fornecerem as outras, de forma aglomerada, com relação de proximidade, com apoio de instituições públicas e privadas e de outros parceiros da sociedade civil. Ainda segundo esses autores:

“Essas relações econômicas de proximidade, produtoras de território econômico especializado, contribuem para ampliar as conexões com outros lugares e cria externalidades positivas”.
Lastres e Cassiolato (2006, p. 29)

O Quadro 5.1 apresenta os tipos de arranjos produtivos e suas estratégias.

QUADRO 5.1 TIPOS DE ARRANJOS PRODUTIVOS E SUAS ESTRATÉGIAS

Caracterização	Estratégia
Inexistente Não há nenhuma tradição produtiva, nenhum favorecimento local	Pesquisar outros grupos
Potencial Alguma tradição produtiva e alguma vantagem local, favorecida por alguns fatores locais	Mobilizar interesses, lideranças e agentes locais.
Agrupamento Pouca interatividade e sinergia entre as empresas, pouca capacidade de inovação tecnológica, não tem suporte tecnológico. Há uma especialização local	Intensificar interatividade entre as empresas e com os agentes locais. Aproveitar as oportunidades locais e elevar a capacidade tecnológica.
Agrupamento Avançado Elevada interatividade e integração com os agentes locais, capacidade de inovação tecnológica e acesso a suporte tecnológico, mercados consolidados.	Adensar a cadeia produtiva local, aprimorar a infra-estrutura e consolidar o acesso a tecnologia disponível, desenvolver sistema de financiamento e crédito.

Fonte: CNI (1998)

Segundo Sindicalçados (2010)²⁶ um Arranjo Produtivo Local (APL) é formado por um conjunto de empresas de uma cadeia produtiva instaladas em uma região geográfica limitada (município) e por isso atrai para a localidade entidades e instituições de apoio para o atendimento de suas necessidades econômicas gerando uma especialização produtiva. O adensamento, ou seja, o desenvolvimento de uma cadeia produtiva em uma localidade com a participação efetiva de instituições de apoio de caráter educacional, científico e financeiro, organizações para trabalhar em sintonia trás resultados positivos para os diversos agentes envolvidos. As ações geram demanda para os mais diversos agentes públicos e privados participantes do APL.

Além de atrair grandes empresas fornecedoras, que até podem se instalar na localidade, e também criar a demanda para a abertura de novas empresas na cadeia

²⁶ Disponível em <http://sindicaljau.com.br>, acesso em 24/11/2010

produtiva, pode-se e espera-se, portanto, que se constitua um círculo virtuoso de criação de emprego, renda e qualidade de vida.

Com relação a organização do APL de Jaú, de acordo com Sindicalçados (2010) existe no município um Programa de Desenvolvimento Sustentável em atividade desde 2003, organizado e coordenado pelo Sindicato Patronal da Indústria de Calçados com apoio técnico financeiro do SEBRAE-SP e em parceria com uma gama de instituições. Este programa foi implantado por grupos de trabalho com lideranças empresariais e das Instituições parceiras que tem como compromisso a capacitação e o treinamento dos empresários e colaboradores, além de organizar ações coletivas para qualificação da mão de obra e formulação de estratégias comerciais, com a realização e participação de feiras e missões técnicas.

Segundo o Sindicalçados (2010) o APL de Jaú é formado por aproximadamente 1.182 estabelecimentos formais, na qual cerca de 250 são fabricantes de calçados femininos, 800 bancas²⁷ de prestação de serviços, 120 empresas de componentes, entre outras atividades econômicas gerando cerca de 17 mil empregos diretos no município (CAGED, 2010), com produção estimada de 130 mil pares dia.

De acordo com Sindicalçados (2010) o programa de desenvolvimento sustentável, organizado e coordenado pelo próprio Sindicalçados com apoio técnico e financeiro do SEBRAE, em parceria com a Prefeitura Municipal de Jaú, SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), FATEC-Jahu (Faculdade de Tecnologia de Jaú), IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo), UFSCar (Universidade Federal de São Carlos), UNESP (Universidade Estadual Paulista), ASSINTECAL (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos), ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados), FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), CIESP-Jahu (Centro das Industrias do Estado de São Pulo), MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), CSPD (Centro São Paulo Design), entre outros.

²⁷ Micro empresas formais ou informais que prestam serviços de preparação de componentes às empresas fabricantes de calçados.

5.2 HISTÓRICO DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

A finalidade da incubadora de empresas é apoiar a geração e o a consolidação de MPEs e contribuir para o desenvolvimento do município e região.

A incubadora de empresas de Jaú tem como visão:

“através de ações estruturadas e objetivas, capacitar, cada vez mais, o maior número possível de empresas, em suas bases gerenciais e tecnológicas e com isso, possibilitar uma inserção no mercado de forma mais competitiva, aumentando assim, suas chances de sucesso”. (Incubadora Jaú, 2005)

E como missão:

“apoiar no desenvolvimento de empresas sólidas e competitivas agregando tecnologia aos seus produtos e processos e difundir a cultura empreendedora na região, contribuindo assim, para o desenvolvimento econômico e social da região”.(Incubadora Jaú, 2005)

O Núcleo de Desenvolvimento Empresarial - Incubadora de Jaú é uma entidade sem personalidade jurídica, mantido por convênio entre o SEBRAE-SP, Sindicato de Calçados (SINDICALÇADOS) e a Prefeitura Municipal de Jaú no Estado de São Paulo. A incubadora de empresas de Jaú surgiu como fruto de parcerias entre Federação da Indústria de São Paulo (FIESP), Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Prefeitura Municipal de Jaú e foi inaugurada oficialmente em setembro de 2004.

A mobilização da comunidade para implantação do projeto, porém, começou cerca de um ano antes no mês de agosto de 2003, com um lançamento em solenidade na sede do CIESP para lideranças políticas e empresariais da cidade e empreendedores. Participaram da solenidade, além do prefeito, o vice-prefeito e o secretário de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura, além de representantes das entidades parceiras do projeto. Foi a partir desse lançamento que foram abertas as inscrições para os empreendedores. O prédio que foi pensado para a incubadora foi locado nas antigas instalações do SENAI na Vila Sampaio em Jaú, onde se começou a adaptação do prédio para receber a incubadora de empresas com as primeiras empresas incubadas.

O quadro 5.2 demonstra a caracterização para o SEBRAE-SP da Incubadora de Empresas de Jaú, seu nome, a modalidade definida como Incubadora Tradicional, email e a medição oficial do SEBRAE-SP no convênio vigente de 11/08/2006 a 31/12/2008.

QUADRO 5.2 PROJETO INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

Incubadora: Núcleo de Desenvolvimento Empresarial (Incubadora de Empresas de Jaú).
 Modalidade: Incubadora Tradicional
 Email: **incubadorajau@terra.com.br**. Vigência (Convênio) 11/08/2006 a 31/12/2008.
 Medições: T0 (dez 2006) T1 (dez 2007).

Efetivamente, a incubadora entrou em operação em maio de 2005 com a instalação das primeiras empresas que foram as empresas Calçados Júlia Morena, Tensores Braços Fortes e Julyana Calçados. A seguir, se instalaram em junho as empresas Kleide Calçados, Ponto Zero Confecções, Elegance Calçados, Essencial Embalagens, Tanderá Calçados e VMJ Embalagens.

Desde seu surgimento a incubadora de empresas vem buscando desenvolver suas atividades e se consolidando como um instrumento de apoio ao desenvolvimento local e regional. Para atingir esse objetivo, a incubadora vem desenvolvendo ações de capacitação que foram previstas no convênio de sua criação, também vem realizando consultorias de marketing, finanças e gestão da qualidade aos empresários incubados. Complementando essas atividades, foram oferecidos aos empresários os cursos e treinamentos: plano de negócios, fluxo de caixa, gestão da qualidade, saber empreender, vendas externas, como melhorar a produção da empresa, gestão de pessoas e gestão de design, estes últimos foram oferecidos pelo SINDICALÇADOS através do Arranjo Produtivo Local do Calçado Feminino de Jaú.

Os empresários também são motivados a participar de inúmeras atividades, como visitas técnicas as feiras de grande porte como a Francal e Couromoda, que acontecem na cidade de São Paulo e Fenafic – Feira Nacional de Fornecedores da Indústria de Calçados, realizada em Franca. Dois empresários da incubadora de empresas de Jaú participaram expondo ao lado de empresários de outras incubadoras do Programa FIESP na 3ª Semana da Micro e Pequena Empresa, promovida pela FIESP e uma empresa incubada participou

da Rodada de Negócios no evento Moda Paulista promovido pelo SEBRAE na cidade de São Paulo.

No primeiro ano de funcionamento houve ainda como atividade a participação de empresários na semana de Marketing e Vendas promovida pelo SINDICALÇADOS de Jaú, na amostra de Calçados e Tendências do SENAI/Jaú e a visita técnica ao Senac Fashion Day. Esses eventos integraram a programação do projeto do APL que é desenvolvido em Jaú.

Em agosto de 2007 foi realizada a graduação das empresas: Tensores Braço Forte e Kleide Calçados. Essas empresas saíram da incubadora fortalecidas pelo programa e com grandes possibilidades de crescimento no mercado em que atuam.

A Incubadora de Jaú cumpriu com o seu planejamento estratégico e de metas do SEBRAE-SP, atingindo o prognóstico de graduar em Fev/2008 as Empresas Calçados Julia Morena e Ponto Zero Confecção.

Os dados, apresentados para fechamento em março de 2008, do Gerenciamento Orientado para Resultados (GEOR, 2008) do SEBRAE-SP mostram que a Incubadora de Empresas de Jaú tinha ocupação média superior a 80% naquele período, e mantida uma performance histórica de ocupação desde a sua fundação

A Medição em T0 (taxa de ocupação) foi realizada em Dez de 2006 e a medição T1 (taxa de ocupação) em Dez de 2007, aonde foram analisados os dados de faturamento e lucratividade de todas as empresas participantes do Programa. Não foi demonstrado os indicadores de desempenho por tratar-se de informação sigilosa das empresas, mas como um dos resultados finalísticos medidos pelo SEBRAE eram a taxa de ocupação da Incubadora, a presente Incubadora estava em boa *performance*. Outro dado mensurado era o incremento no número de empregados nas empresas incubadas. No período do GEOR (2009) a Incubadora de Jaú, segundo o gestor da época, incrementou em mais de 20% o número de empregos gerados, apesar do retrocesso no setor de calçados femininos, cumprindo assim as metas estabelecidas. (Medição SEBRAE-SP, Geor 2008)

Segundo o gestor da incubadora de empresas, os dados que se referem a realização e participação dos empresários incubados em cursos, treinamentos, workshops e demais ações de capacitação, além de feiras, visitas técnicas os Incubados jauenses superaram a meta estabelecida. Embora já nesse período, o GEOR do SEBRAE, desse maior grau de importância para os resultados finalísticos (Anexo 01) como Número de Empregos Gerados, Empresas Assistidas no Programa, Taxa de Ocupação. No anexo 01 verifica-se que o Geor (2008) apresenta metas através de resultados intermediários diferenciados para cada modalidade de Incubadoras. Por exemplo, as metas de desempenho, através dos resultados intermediários para as Incubadoras de Empresas tradicionais eram distintas das metas para as tecnológicas. Nas tecnológicas eram aumentar os projetos de investimentos tecnológicos aprovados (FAPESP, FINEP, CNPQ, PROGER, BNDES) no período de jan/08 a dez/08, com relação ao período anterior (jan/07 a dez/07), já nas tradicionais era aumentar em 5 % as vendas do público alvo do projeto durante o período de jan/08 a dez/08, com relação ao período anterior (jan/07 a dez/07).

QUADRO 5.3 EMPRESAS INCUBADAS E SEUS STATUS

Empresas Incubadas	Status
A. E. Corazza Embalagens ME	GRADUADA
Bonfante & Borges Ltda. Me.	RESIDENTE
Claudemir Neris Me	RESIDENTE
Diana Rebeca Fabri Me.	DESISTENTE
Evandro Rogério Neris Me	RESIDENTE
Victoria Marangoni Ind. E Com. De Calçados Ltda Me	RESIDENTE
Grazia Ind. E Comércio de Calçados Ltda. Epp.	ASSOCIADA (NÃO RESIDENTE)
Industria de Calçados Tanderá Ltda. Me.	DESATIVADA
Parizy Ind. E Com. De Calçados Femininos Me	RESIDENTE
José Luciano de Faria Calçados Me.	GRADUADA
Julia Ronchesel Ind. Calç Ltda. Me.	RESIDENTE
Liomar Fayan Me	DESISTENTE
Lourdes AP. Gonçalves Vendramini Me.	RESIDENTE
Marsiglio & Prado Ltda. Me.	RESIDENTE
Meire Souza da Silva Maranzatto Me	NÃO RESIDENTE
Natanael de Oliveira Moreira	DESATIVADA
Oscar Luiz Soares Me	RESIDENTE
Ronaldo Ferreira de Moraes EPP	RESIDENTE
VMJ Industria e Com. de Embalagens Ltda. Me.	RESIDENTE

No que se refere ao período que compreende os anos de 2008 e 2009 a Incubadora de Empresas de Jaú manteve-se na sua media histórica de no mínimo 80% de taxa de ocupação, com a maioria das Empresas Incubadas sendo atuantes no setor de calçados. Com importante participação dos seus incubados em muitas ações do APL do Calçado Feminino de Jaú. Cabe destacar que o Sindicalçados (Gestora do Programa Incubadora de Empresas de 2008 a 2010) sempre franqueou a participação de toda empresa incubada em todas as ações que o APL desenvolveu em Jaú nesse período, contribuindo como Gestora e como Entidade promotora do desenvolvimento de novos negócios na Incubadora. Coordenando a execução e o controle do Projeto, a incubadora de empresas teve aprovação de 100% de suas contas, de acordo com o cronograma de prestação de Contas do SEBRAE-SP. Cumprindo a missão e finalidade da Incubadora de Empresas de Jaú

No final do 2º semestre de 2009, a Incubadora de Jaú assistia as empresas apresentadas no Quadro 5.4.

QUADRO 5.4 EMPRESAS ASSISTIDAS NO 2º SEMESTRE DE 2009 NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

Empresas Incubadas	Status
João Corsi Netto ME – EAG Artes Gráficas	RESIDENTE
Airton Vicente ME – Calçados Raquel Dias	RESIDENTE
Silvia Visciano Rodrigues ME –Silvia Visciano Calçados	RESIDENTE
P S de Macedo Confecções ME – Patty Calçados	RESIDENTE
Tiago Gioseffi da Silva Me – VNT Embalagens	DESISTENTE
Ana Carolina Firmino ME – Ana Carolina Embalagens	RESIDENTE
Arte Munhoz Produção de Clichês Ltda. ME – Arte & Clichê	RESIDENTE
Matos e Mancini Ltda. Me – MM Metais	RESIDENTE
Claudemir Neris ME – Agatha Shoes	RESIDENTE
Parizzy Industria e Comércio de Calçados Ltda. ME -Parizzy Calçados.	RESIDENTE
Ana D`Piomi Industria de Calçados Ltda. ME – Ana D`Piomi Calçados	ASSOCIADA
Razão Social: Alexandre Carozza ME – Dogma Studio	ASSOCIADA

5.3 ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E MÉTODO DE TRABALHO DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

Segundo o relatório semestral²⁸ apresentado ao SEBRAE-SP em dezembro de 2009 destaca-se a estruturação e o estágio da incubadora de empresa de Jaú.

²⁸ Relatório de Avaliação Semestral (2º semestre de 2009) apresentado ao SEBRAE-SP. Elaborado pelo Gestor da Incubadora.

O Conselho Gestor tem a responsabilidade sobre o planejamento e a gestão da incubadora de empresas, sendo o responsável pela administração e prestação de contas do orçamento (SEBRAE, 2009). Representantes do Conselho Gestor da Incubadora de Empresas de Jaú: SEBRAE-SP (Escritório Regional Bauru), Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú (Entidade Gestora do Programa de Incubadoras de Empresas), Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município de Jaú), Gerente do Projeto Incubadora de Empresas de Jaú (Secretário do Comitê).

O Papel das Entidades que compõem o Conselho Gestor da Incubadora são mencionados seguir:

SEBRAE-SP

O SEBRAE-SP juntamente com a FIESP foram as entidades que atenderam o pedido “político” da Prefeitura Municipal de Jaú para instalação da Incubadora de Empresas. Através destas entidades houve a celebração de um convênio que possibilitou a implantação desse projeto na localidade. O SEBRAE-SP através de Convênio específico passou a partir de abril de 2005 a repassar recursos financeiros (aprovados na proposta de convênio) à FIESP (período de abril de 2005 a nov de 2007), e a partir de Nov 2007 a Abril de 2010 os recursos foram repassados ao SINDICALÇADOS (Convênio nº 123/2007). O SEBRAE-SP foi durante todo o período de funcionamento da Incubadora de Empresas de Jaú, o maior financiador para o programa na localidade. Esta entidade era responsável pelo pagamento do aparato de Gerenciamento da Incubadora (remuneração do gerente, capacitação da gerência, despesas de viagens do gerente), pelo suporte financeiro para pagamentos de consultorias (de acesso a mercado, acesso a tecnologia e gestão empresarial), cursos, treinamentos, workshops, visitas técnicas (subsídios de transporte aos empresários), participação em feiras comerciais (aquisição de estandes era totalmente subsidiada), além de diversos projetos das empresas incubadas para desenvolvimento de novos produtos e coleções.

O rompimento do convênio por parte do SEBRAE-SP em abril de 2010 (denúncia do Convênio com Incubadoras de Empresas do Estado de São Paulo pelo SEBRAE-SP) ocasionou uma ruptura na fonte de recursos financeiros para a Incubadora de Empresas de

Jaú. , No período (a partir de abril de 2010) em que a Incubadora permanece sem o apoio do SEBRAE-SP, o programa passa por sérias restrições orçamentárias, bem como, com o esfriamento da atuação da gestora, e do poder público municipal. Nesse período várias empresas foram graduadas, pois estavam preparadas e dispostas a assumir um novo caminho empresarial, outras porém mantiveram-se no programa, sem ao tanto ter o principal apoio do SEBRAE-SP. Houve a retirada da empresa de gerenciamento da incubadora (Eginc), da estrutura de secretaria, telefones, faxes, internet, sem que alguma outra entidade tivesse suprido esse papel. O SEBRAE-SP de acordo com o estipulado no convênio 2009-2010 era responsável pelo aporte de 50% dos recursos totais do programa na localidade.

Prefeitura Municipal de Jaú

A Prefeitura Municipal de Jaú, de acordo com o convênio que foi celebrado com o SEBRAE-SP, fica responsável por disponibilizar a infraestrutura necessária para a instalação do Projeto Incubadora de Empresas no município de Jaú. A prefeitura através de um termo de cessão de uso colocou à disposição da entidade gestora do programa um prédio comercial, com instalações elétricas individualizadas, telefonia, suprimentos de água e esgoto, entre outras necessidades previstas na proposta de convênio. No final de 2009 para dar maior suporte e apoio ao Programa no município e após várias solicitações dos atores²⁹ envolvidos a Prefeitura Municipal de Jaú passou a agir para providenciar a mudança da Incubadora para instalações que estivessem adequadas ao programa. O poder público alugou um novo prédio em março de 2010, e passou a preparar as instalações para a implantação da “nova” incubadora de empresas de Jaú.

Entidade Gestora

A Entidade Gestora era a responsável pela administração e prestação de contas dos recursos do convênio. Nas rubricas previstas no convênio, algumas eram diretamente supridas com recursos da entidade gestora. A infra-estrutura prevista nos convênios celebrados pelo SEBRAE-SP e as entidades gestoras não foi integralmente cumprida, visto que, serviços previstos como segurança, monitoramento nunca foram instalados. A

²⁹ Sindicalçados (entidade gestora), do gerente da incubadora e dos próprios empresários incubados.

entidade gestora administra também as despesas operacionais da Incubadora, mantendo através do controle do pagamento do rateio de despesas o fornecimento de energia elétrica, água, telefone, internet, serviços de limpeza entre outros. O pagamento das despesas operacionais é de responsabilidade dos empresários incubados, sendo a inadimplência umas das motivações para rompimento do processo de incubação.

A Documentação exibida e elaborada para Assinatura do Convênio entre as Entidades do Conselho Gestor:

1. Termo de Compromisso de Comitê Gestor da Incubadora de Empresas de Jaú (ANEXO 02);

1. Proposta de Projeto – Modelo Obrigatório (ANEXO 03);
2. Estatuto Social (ANEXO 04);
3. Modelo Financeiro: Fontes de Desembolso;³⁰
4. Plano de Negócios Incubadora;³¹
5. Regimento Interno (ANEXO 05);
6. Documentação do Prédio da Incubadora
 - Termo de Cessão de Uso, no caso de instalações cedidas por outras entidades (no caso específico de Jaú, o prédio era alugado pela Prefeitura Municipal e cedido a Entidade Gestora;
 - Documentação Legal do Prédio, na qual deve constar a regularidade das instalações;
 - Na proposta de Projeto obrigatório estão elencados todas as obrigações das entidades parceiras com relação as instalações da Incubadora.

O Acompanhamento técnico administrativo da Incubadora de Empresas de Jaú é conduzido seguindo:

- Orientação na Pré-incubação: atendimento de balcão pelo Gestor (Gerente), com apresentação do Programa Incubadora de Empresas;

³⁰ Convênio 2009/2010. Constituído pelas rubricas, obrigatórias, orçadas e aprovadas para a Incubadora de Empresas de Jaú, com previsão de colocação de recursos da ordem de 50% para o SEBRAE-SP e 50% para o Sindicalçados.

³¹ Plano de Negócios atualizado da Incubadora

- Encaminhamento e apoio para a elaboração do Plano de Negócios (Documento Meu Negócio base para a análise do projeto);
- Análise do Plano de Negócios – 1º estágio, obrigatório para ingresso na Incubadora de Jaú;
- Revisão do Plano de Negócios/Oficina de Plano de Negócios: a partir do Projeto inicial, o consultor de Plano de Negócios, reavalia e define com o Empresário as metas iniciais da empresa. Além de definir o cronograma das ações nos primeiros meses na Incubadora (a definição de metas e objetivos, e o cronograma, variam conforme o projeto e o próprio empresário);
- Plano de atendimentos de Consultorias nas áreas de Finanças, Marketing: atendimentos mensais com Equipe de Consultores estabelecidos, estes são os responsáveis, juntamente com o Gerente da Incubadora de analisar as metas e os planos de desenvolvimento das empresas incubadas. No campo da Consultoria, estes consultores devem ter total interação com o empresário, visto que, são co-responsáveis pelo desempenho da empresa incubada. Evidentemente, sem que haja a ingerência nas empresas incubadas. Dados oficiais de faturamento e postos de trabalho devem ser repassados pelos empresários incubados. Análise econômico financeira, bem como, uma série de medições de desempenho são solicitadas aos consultores, tendo como objetivo único a incorporação destas ferramentas de gestão pelo empresário incubado.³²
- Plano de Consultorias nas áreas de Gestão da Qualidade, Apoio a Programação e Melhoria da Produção, técnicas de produção, qualificação produtiva. Neste aspecto a Incubadora de Jaú, de abril de 2005 a dezembro de 2010, contou com a parceria técnica do SENAI (Jaú).
- Cursos e treinamentos: Sistema de Gestão Empresarial (SGE) SEBRAE-SP, série de cursos e treinamentos de gestão empresarial disponibilizados como recurso econômico do SEBRAE.
- Cursos, treinamentos, workshops, e demais Ações do APL do Calçado Feminino de Jaú;
- A Entidade Gestora – Sindicalçados associou graciosamente todas as empresas incubadas do setor de calçados femininos, além das empresas de

³² Segundo SEBRAE 2008, umas das principais causas do fechamento das MPEs é a falta de ferramentas de gestão incorporadas à administração da Empresa.

componentes, e de serviços complementares. Com isso os empresários incubados associados contavam com o apoio técnico representativo do Sindicato da Industria de Calçados de Jaú, com seus serviços essenciais ao setor;

- Participação em Feiras de Negócios, missão empresarial e ou visitas técnicas. A Incubadora de Jaú na rubrica Ações de Acesso a Mercado buscou recursos que permitem a inserção das empresas incubadas através da participação das empresas incubadas em feiras de negócios e visitas técnicas.

5.4 INFRA-ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

A Incubadora de Empresas de Jaú estava instalada em prédio alugado e cedido pelo Prefeitura Municipal de Jaú, o qual possui uma estrutura física dividida em 10 boxes com média de 100m², com vestiários masculino e feminino, 01 cozinha com refeitório, 01 área de serviço, 01 sala de reuniões e 01 sala da administração.

A infra-estrutura determinada no Convênio SEBRAE-SP e a Gestora Local prevê uma série ações e melhoria no que tange a Infra-estrutura, que ainda em 2010, não haviam sido atendidas. Os itens de segurança, com alarme monitorado, não haviam sido contratados. A Incubadora contava com apenas 01 área de acesso para embarque e desembarque, entrada de pessoal e acesso aos boxes, o que dificultava o acesso, além de não ter uma área social adequada. A inexistência de um Show-room adequado para apresentação de produtos e serviços e uma sala para esse propósito também demonstra aspectos negativos; Os boxes com divisórias de madeira, denotava um certo aspecto de improvisação e falta de investimentos, o que trazia aspectos negativos no que tange apresentação das empresas incubadas. Outro aspecto importante sobre infra-estrutura é que devido as instalações da Incubadora de Empresas de Jaú havia uma limitação quanto ao ingresso na incubadora de empresas de áreas que necessitassem de regulamentação da vigilância sanitária, alimentos e fármacos, e que necessitassem da instalação de laboratórios técnicos. O prédio da Incubadora na época inviabilizava qualquer instalação de empreendimentos dessa natureza, mesmo que o empresário o quisesse fazer apenas com capital próprio, não havia condições de adequação.

A Figura 5.1 apresenta uma síntese da estrutura organizacional da Incubadora de Empresas de Jaú.

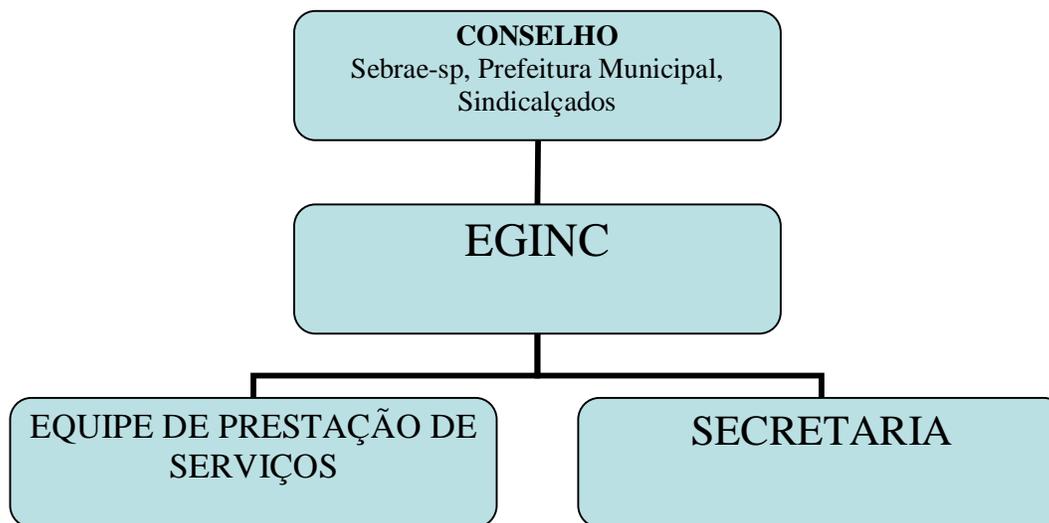


FIGURA 5.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

Os envolvidos na estrutura organizacional são:

a) Empresa de Gerenciamento da Incubadora (EGINC)

Empresa responsável pela coordenação e administração diária do projeto, implementação e gerenciamento das ações planejadas pelo comitê gestor da Incubadora.

Gerente da Incubadora

Eginc 04/2004 a 12/2009 – J A Pereira Ribeiro Consultoria Ltda.

Eginc 01/2010 a 04/2010 – H R S Consultoria Ltda

b) Secretária:

Contratada por Convênio com o Centro de Integração Empresa Escola, com a função de dar suporte ao gerente nos serviços administrativos da Incubadora, além de dar suporte as empresários incubados nos serviços de secretariado.

c) Equipe da Gestora que trabalha no suporte as demandas da Incubadora

O Sindicalçados entidade gestora da Incubadora, disponibilizava a Incubadora serviços de natureza administrativa no trabalho de sua equipe de funcionários;

d) Equipe de Consultores nas áreas de Finanças, Marketing

A equipe de consultores era contratada por concorrência a partir de cotação e apresentação de proposta técnica, aonde eram avaliados os portfólios das empresas proponentes. A empresa Sistema Consultoria Ltda. prestava os serviços de Consultorias em Finanças, Gestão Administrativa, Marketing e Vendas.

A empresa de Consultoria era responsável pela avaliação de desempenho das empresas incubadas e bem como pela indicação à gestão da incubadora sobre a participação dessas em feiras, cursos, seminários e outras ações. A participação da Empresa Incubada e a utilização de recursos financeiros e econômicos do Programa estavam condicionados ao aval da Empresa de Consultoria às empresas incubadas.

5.5 PROCESSO DE INCUBAÇÃO NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

As etapas do processo de incubação seguem as orientações do manual da coordenação que foi elaborado e distribuído pela FIESP, no qual incluem as etapas descritas a seguir:

- Divulgação, orientação e prospecção
 - a) Orientação fornecida pela gerência da incubadora, através do atendimento ao público, fornecido no balcão da incubadora. A orientação também é realizada através de palestras e orientações orais nos eventos nos quais a incubadora é participante e através da distribuição de panfletos e encartes da incubadora.
 - b) A prospecção está baseada na divulgação e no chamamento dos interessados para conhecerem a incubadora, os benefícios do programa, as instalações, o processo de incubação.

- Processo seletivo: envolve as ações
 - a) Apresentação do plano de negócios

A apresentação do plano de negócios é obrigatória para a participação no processo de seleção. Para tanto o gerente da incubadora faz todo o esclarecimento e orientações para o eventual candidato. Não existe na incubadora de Jaú um tempo limite para

apresentação do plano de negócios pelos candidatos. Assim que os planos são apresentados são submetidos, de acordo com as vagas para incubação. O plano é avaliado por um consultor da área de finanças que após análise realiza entrevista individual para discussão e esclarecimentos sobre o plano de negócios e o projeto de incubação. Em 2010 com a entrada da nova Empresa de Gerenciamento da Incubadora (Eginc) houve uma prospecção e chamada pública, através de edital de convocação de candidatos para participação do programa.

b) Avaliação do plano de negócios

A avaliação e validação do plano de negócios é realizada em princípio pelo consultor responsável. A análise e validação são feitas através de relatório, em modelo próprio (Anexo 2), no qual o consultor recomenda ou não o projeto para a incubação. Com recomendação do consultor responsável, o relatório de análise do plano de negócios é encaminhado pela administração da incubadora para a posterior análise e validação pelo Comitê Gestor. O Comitê Gestor através dos seus membros representantes das entidades participantes, analisam o relatório com o parecer do consultor, e individualmente votam a favor da recomendação ou não do candidato. A recomendação é realizada para ocupação de vaga previamente anunciada, seja através de edital, ou outra forma de divulgação.

c) Convocação do candidato

Com a avaliação favorável do Comitê Gestor faz-se o envio ao candidato de um comunicado informando a aprovação para a incubação do seu empreendimento e solicitado comparecimento para orientação e formalização de interesse de ingresso na incubadora de Jaú.

d) Formalização do interesse do candidato

O candidato comparecendo na incubadora faz-se um encaminhamento a administração com a relação de documentos necessários para o ingresso no processo de incubação.

Os documentos necessários para o candidato envolvem a entrega do original do plano de negócios para arquivo e posterior análise e acompanhamento no processo de incubação e os demais dependem do tipo de candidato se pessoa física ou pessoa jurídica.

- No caso de pessoas jurídicas (empresa já existente)

Não existe impedimento legal ou de qualquer outra natureza que obstrua o ingresso de uma empresa já formalizada no processo de incubação na incubadora de empresas de Jaú. Os documentos que devem ser apresentados para ingresso na incubadora são:

- Certidão negativa civil e criminal;
- Certidão negativa de protestos nos cartórios de registros locais;
- Cartão de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica;
- Contrato Social;
- Documentos de Registro Geral e Cadastro de Pessoa Física dos sócios.

- No caso de iniciativa de pessoas físicas

Os documentos necessários:

- Certidão negativa civil e criminal;
- Certidão negativa de protestos nos cartórios de registros locais;
- Documentos de Registro Geral e Cadastro Pessoa Física;
- Comprovante de endereço

Os documentos devem ser originais. No caso de dois ou mais empreendedores estarem fundando uma nova empresa, cada um deles devem apresentar os documentos.

Os documentos devem ser apresentados em até 30 dias, tempo considerado suficiente para a apresentação da documentação.

Com a apresentação e o ingresso formal do candidato na incubadora encerra-se o processo de seleção da vaga existente.

O processo seletivo pode ser iniciado a todo momento em que a incubadora de Jaú, estiver com vagas disponíveis.

O plano de incubação consiste no ingresso e formalização do negócio. Nesse aspecto encontram-se algumas peculiaridades, que às vezes inviabilizavam, ou retardavam o processo de ingresso e início de atividades das empresas incubadas.

O processo de incubação na incubadora de empresas de Jaú, de acordo com o convênio vigente entre 01 de janeiro de 2009 a 31 de dezembro de 2010, edital SEBRAE-SP de incubadoras 2008, permite as empresas incubadas o processo de incubação de 24 meses, possibilitando uma prorrogação de até 12 meses, ou seja, 36 meses. Durante o período de incubação são realizadas consultorias sistemáticas nas áreas de finanças, marketing, áreas técnicas (através por exemplo de ações SEBRAETEC)³³ que vislumbram a capacitação e a incorporação pelos empreendedores de ferramentas de gestão que permitam uma inserção mercadológica com possíveis ganhos de produção e vendas para as empresas incubadas.

5.6 EMPRESAS INCUBADAS NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

As Empresas Incubadas assumem um contrato (termo de adesão – anexo 03) com obrigações e direitos em um regime semelhante ao de condomínio, com cláusulas específicas que incluem obrigações com relação a participação em ações do programa, e obrigações com relação ao fornecimento de informações e dados econômico-financeiros.

No final do 2º semestre de 2009, a Incubadora de Jaú assistia as seguintes empresas, ou seja, as empresas incubadas:

- Razão Social: João Corsi Netto ME – Nome Fantasia: Gráfica EAG
- Razão Social: Airton Vicente ME – Nome Fantasia: Raquel Dias Calçados
- Razão Social: Silvia Visciano Rodrigues ME – Nome Fantasia: Silvia Visciano Calçados
- Razão Social: P S de Macedo Confecções ME – Nome Fantasia Patty Calçados

³³ SEBRAETEC: serviços em inovação e tecnologia é uma solução criada pelo SEBRAE para facilitar o acesso das pequenas empresas aos serviços tecnológicos, visando melhorar a capacidade competitiva. Em função da necessidade da empresa é desenvolvido um projeto subsidiado para atendê-la nas áreas de design, alimentos, tecnologia industrial básica, desenvolvimento de novos produtos, meio ambiente, eficiência energética, saúde e segurança do trabalho.

-Razão Social: Tiago Gioseffi da Silva Me – Nome Fantasia: VNT Embalagens (desistente)

-Razão Social: Ana Carolina Firmino ME – Nome Fantasia: VNT Embalagens

-Razão Social: Arte Munhoz Produção de Clichês Ltda. ME – Nome Fantasia: Arte & Clichê

-Razão Social: Matos e Mancini Ltda. Me – Nome Fantasia: MM Metais

-Razão Social: Claudemir Neris ME – Nome Fantasia Agatha Shoes

-Razão Social: Parizzy Industria e Comércio de Calçados Ltda. ME – Nome Fantasia: Parizzy Calçados.

5.7 EMPRESAS ASSOCIADAS NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

As empresas associadas são empresas que são assistidas pelo programa incubadora de empresas de Jaú, tendo acesso aos mesmos benefícios disponíveis que as empresas incubadas, mas sem estarem instaladas nas dependências da incubadora.

As empresas associadas assistidas pela incubadora de empresas de Jaú no ano de 2009 foram:

-Razão Social: Ana D`Piomi Industria de Calçados Ltda. ME – Nome Fantasia: Ana D`Piomi Calçados

-Razão Social: Alexandre Carrozza ME – Nome Fantasia: Dogma Studio

Outras empresas nesse período foram assistidas na modalidade empresa associada, tais como Grazia Calçados e RPG Embalagens. Mas em função do convênio estabelecido entre o SINDICALÇADOS (entidade gestora) e o SEBRAESP limitavam a assistência através de empresas associadas a 20% do número estabelecido para as empresas incubadas. Está característica era local, visto que, a contrapartida oferecida pela entidade gestora garantia a assistência para 10 empresas incubadas e 02 empresas associadas, fator que consistia uma limitação para a atuação da incubadora na comunidade, com recursos advindos do SEBRAESP.

O tipo de atendimento por empresas associadas tem demonstrado ser uma forma bem procurada pelas Micro e pequenas empresas na localidade, visto que, estas sentem a necessidade de suporte e apoio técnico administrativo, bem como apoio no

desenvolvimento de produtos e serviços, acesso à tecnologia e a baixo custo. Essas empresas não tem a cultura de investir em capacitação e principalmente no investimento em tecnologia, principalmente, as empresas de setores econômicos tradicionais. Desta forma verifica-se uma demanda para esse tipo de atendimento.

5.8 EMPRESAS GRADUADAS NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

As empresas graduadas da Incubadora de Empresas de Jaú são apresentadas na Tabela 5.1., aonde estão demonstrados a quantidade de participação dessas empresas em cursos e treinamentos, visitas técnicas e feiras comerciais. Todas ações financiadas quase que integralmente pelo Programa Incubadora de Empresas de Jaú.

TABELA 5.1 EMPRESAS GRADUADAS NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

Empresa	Ramo de Atividade	Período Incubação	nº Participação em Cursos/ treinamentos	nº Participação Feiras/Visitas Técnicas
João Corsi Netto ME	Artes Gráficas	08/2008 a 04/2010	>10	>2
Airton Vicente ME	Calçados Femininos	09/2009 a 04/2010	Entre 5 e 10	>2
Silvia Visciano ME	Calçados Femininos	02/2008 a 04/2010	> 10	>4
Arte Munhoz Clichês Me	Clicheria & Arte Gráfica	05/2008 a 04/2010	> 15	>3
Matos e Mancini Ltda Me.	Metais para Calçados e acessórios	12/2008 a 04/2010	> 10	>3
Parizzy Calçados Ltda	Calçados Femininos	11/2007 a 01/2010	> 10	>4
Flor de Maçã Confeccões Infantis Me	Confeção Infantil	05/2005 a 05/2007	> 10	> 4
Bonfante e Borges Confeção	Confeção Profissional	02/2005 a 07/2007	> 10	> 4
José Luciano de Farias Calçados Me.	Calçados Femininos	10/2005 a 03/2008	>10	>4
Tensores Braço Forte	Metal mecânica	05/2005 a 08/2007	> 10	2
Vitória Marangoni Me	Calçados Femininos	03/2006 a 02/2008	> 10	>3

Fonte: elaborado pelo autor, dados extraídos relatório avaliação 2º segundo semestre de 2009 da incubadora de empresas de Jaú, apresentado ao SEBRAE-SP

5.9 AÇÕES DESENVOLVIDAS E RESULTADOS INTERNOS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

O Núcleo de Desenvolvimento Empresarial Incubadora de Empresas de Jaú entre abril de 2005 a dezembro de 2010 desenvolveu uma série de ações nas áreas de gestão empresarial, ações de marketing e vendas, gestão de qualidade, desenvolvimentos e aprimoramentos de produtos e serviços para as Empresas Incubadas, e para os micro e pequenos empresários do município que participaram de eventos promovidos pela incubadora.

5.9.1 AÇÕES DE DIVULGAÇÃO DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

O objetivo central da Incubadora na área de divulgação é a promoção da Incubadora de Empresas de Jaú para com o fortalecimento desta, estar contribuindo para:

- o entendimento do Programa Incubadora de Empresas, seus objetivos e propósitos;
- o entendimento por parte dos potenciais clientes de como a Incubadora pode ser importante no processo de desenvolvimento dos seus negócios;
- despertar o interesse dos potenciais clientes da Incubadora no município;
- divulgar as empresas incubadas de forma sistemática e com credibilidade da Instituição e dos parceiros da Incubadora;³⁴

A incubadora iniciou o seu planejamento de comunicação, com objetivos e estratégias específicas da incubadora, além de reportagens nos jornais locais, um Blog institucional, email e marketing em formato de slides para parceiros, empresas, profissionais que podem ser parceiros da incubadora.

O SINDICALÇADOS (entidade gestora) mantém uma divulgação mensal no jornal da entidade, no qual promove a articulação entre potenciais negócios para incubação, promovendo o relacionamento entre a incubadora de empresas e o APL de Calçado Feminino.

³⁴ Ter a empresa associada a entidades de credibilidade tais como SEBRAE-SP, SENAI, SINDICALÇADOS, PREFEITURA MUNICIPAL DE JAÚ pode contribuir de forma significativa para relacionamentos com os potenciais clientes, fornecedores, instituições financeira e prestadores de serviços.

Outras formas de divulgação são através de incentivo aos alunos em curso do SENAC, unidade de Jaú, na Faculdade de Administração do Interior Paulista - FIP, e na Rádio Energia FM, através de relatos das ações e projetos da incubadora.

5.9.2 AÇÕES DE GESTÃO EMPRESARIAL DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

Pode-se considerar ações de Gestão Empresarial todas as atividades que foram realizadas para que a Empresa Incubada e demais empresas que participaram do evento compreenda e incorpore ferramentas de administração técnico-administrativa. Nesse sentido a Incubadora de Empresas de Jaú desenvolveu ações sistemáticas para que esses clientes tivessem acesso a formas de entendimento, aprendizado e suporte para a implantação de ferramentas de gestão em suas empresas.

Ações de Consultorias

A Incubadora de Empresas de Jaú no seu plano de Consultorias teve realizadas aproximadamente 02 horas mensais por especialidade (Finanças e Marketing). Isso significa que em média cada empresa assistida pelo Programa teve aproximadamente 96 horas de consultoria;

Cursos e Treinamentos

A Incubadora nos anos de 2005 a 2007 desenvolveu cerca de 4 cursos do SGE³⁵ do SEBRAE-SP por ano, ou seja, nesses 03 anos cada empresa incubada recebeu internamente na Incubadora (cursos promovidos na Incubadora) 12 cursos temáticos de ferramentas básicas de gestão empresarial. Nos cursos promovidos pela Incubadora de Empresas de Jaú havia a preocupação em convidar empresas de micro e pequenos porte para tornar o grupo mais forte e propiciar a troca de experiências entre os participantes. A partir de janeiro de 2008, com a entrada do SINDICALÇADOS, como entidade gestora, optou-se pela realização de cursos e treinamentos junto ao SINDICALÇADOS, no APL do Calçado Feminino de Jaú. Todos os cursos e treinamentos promovidos pelo APL eram

³⁵ Sistema de Gestão Estratégica: cursos e treinamentos para capacitação empresarial do SEBRAE.

oferecidos aos empresários incubados, mesmo as empresas incubadas de outros setores econômicos eram beneficiadas por esses convites.

Seminários Empretec

Anualmente pelo menos 02 empresas incubadas participaram dos seminários de imersão empresarial (EMPRETEC) promovidos pelo Escritório Regional Bauru do SEBRAE-SP

Oficinas de Plano de Negócios

A incubadora promoveu 01 oficina de plano de negócios por ano para reavaliar os planos das empresas incubadas, além de propiciar a potenciais clientes a participação para desenvolvimento do plano de negócios na oficina. No mínimo 04 empresas incubadas tiveram seus planos desenvolvidos nas oficinas de plano de negócios e a partir destas foram aprovadas na incubadora.

Consultorias Técnicas na área de produtos

Foram realizados através do financiamento do SEBRAE-SP 10 projetos coletivos de consultorias técnicas, com 100% de subsídios para as empresas incubadas no setor de Calçados femininos. Os projetos desenvolvidos em conjunto com o SENAI Jaú teve como objetivo a preparação pelas empresas com as consultorias de Design, desenvolvimento de produtos, pesquisa técnica, consultoria em tendências para as estações Primavera-verão e outono-inverno de calçados femininos. Foram aproximadamente 2000 horas de consultoria técnica para as empresas incubadas (residentes e não residentes) .

Empresas de outros segmentos também tiveram a assistência de consultorias técnicas do SENAI Jaú e de outras entidades:

- A empresa João Corsi Netto ME, EAG Artes Gráficas teve um programa de Melhorias desenvolvidos pelo SENAI Bauru, especialista em parques gráficos;

- A empresa Lourdes A. Gonçalves Vendramini ME– Confecção Flor de Maçã teve projeto, para gestão da qualidade e melhoria de processos, 100% subsidiado pelo SEBRAE-SP, junto ao SENAI Lençóis Paulista (especialista em confecção).

Ações de Marketing e Vendas

Entre abril de 2005 e dezembro de 2010, as empresas incubadas tiveram a oportunidade de participar de feiras e eventos com subsídios do SEBRAE-SP, que envolveram:

Participação em Feiras:

- Francal 2006³⁶;
- Francal 2008;
- Francal 2009;
- Jaú Trend Show Maio 2009³⁷;
- Jaú Trend Show Novembro 2009;
- 1ª Feira de Incubadoras de Empresas 2008 – Limeira SP.

Visitas Técnicas:

- Couromoda 2006³⁸;
- Couromoda 2007;
- Couromoda 2008;
- Couromoda 2009;
- Francal 2007;
- Fit 2007³⁹;
- Feira Serigrafia 2008⁴⁰;
- Feira Serigrafia 2009.

Participações em eventos:

- Eventos SENAC/SENAI de lançamentos de Tendências realizados em Jaú, realizados semestralmente em Jaú SP. (02 eventos por ano, participação em todos os anos da Incubadora);
- Workshop do APL do Calçado Feminino de Jaú: realizado de março a dezembro de 2008, participação da Gerência e empresários incubados.

³⁶ Francal: Feira Internacional da Moda em Calçados em acessórios, realizada anualmente em julho no Anhembi São Paulo.

³⁷ Jaú Trend Show: feira semestral de calçados realizada em maio e novembro em Jaú SP.

³⁸ Couromoda: Feira de Calçados e Acessórios realizada anualmente em janeiro no Anhembi, São Paulo.

³⁹ FIT: Feira Internacional do Setor Infante Juvenil/teen e Bebê, realizada anualmente em junho no Expo Center Norte São Paulo.

⁴⁰ Feira de Serigrafia realizada anualmente em julho no Expo Center Norte em São Paulo.

5.9.3 RESULTADOS INTERNOS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

Pode-se apurar os resultados alcançados do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial Incubadora de Empresas de Jaú a partir dos indicadores (resultados finalísticos) de desempenho. O primeiro indicador de desempenho é a taxa de ocupação da Incubadora, ou seja, o seu índice de ocupação em função da capacidade oferecida pelo convênio firmado entre SEBRAE-SP e entidade Gestora do Programa na Localidade. No caso da Incubadora de Jaú os convênios assinados constituíam a capacidade para 10 empresas residentes e 02 não-residentes (associadas). Nos anos de 2006 a 2008 a taxa de ocupação da incubadora de Jaú manteve-se acima dos 80%, índice considerado bom pelo SEBRAE-SP. Em 2009 de acordo com a Tabela 5.2 demonstra uma oscilação na taxa de ocupação que pode ser em função das graduações existentes nos anos anteriores e no próprio ano de 2009. A incubadora nesse período estava passando pelo 2º ciclo de graduação, o que por sua vez criava uma necessidade maior de novos projetos, mas mesmo assim a taxa de ocupação não caiu muito, ficando dentro da perspectiva histórica na Incubadora de Empresas de Jaú.

TABELA 5.2. OCUPAÇÃO NA INCUBADORA JAÚ – ANO 2009

Meses	jan	Fev	mar	abr	mai	jun	jul	Ago	set	out	nov	Dez
Não Residentes (Assoc)	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Residentes	7	8	8	6	6	7	6	6	5	6	6	6
Residentes Prorrogação ⁴¹	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2	2
Total Empresas Assistidas	9	10	9	8	8	9	9	9	9	10	10	10

Fonte: Sistema de Gerenciamento de Incubadoras SEBRAE-SP, emitido em 27/01/2010.

Outro indicador sobre desempenho que podemos mensurar é a quantidade de Empresas Graduadas. A incubadora de empresas de Jaú graduou, entre abril de 2005 e dezembro de 2009, 10 empresas, o que representa que sendo o processo de incubação de 24 meses, portanto nos dois primeiros anos de atividades normalmente não teríamos graduação. O que gera, portanto, uma média de 05 empresas graduadas, por ano, a partir de 2007. Com as entrevistas com os empresários graduados será possível ter uma visão

⁴¹ Residentes Prorrogação: o SEBRAE-SP passou a ter uma preocupação com as empresas que demoravam muito para deixar o programa incubadora de empresas, através de pedidos de prorrogação. Como medida o SEBRAE-SP adotou medidas para limitar os pedidos e o período de prorrogação para no máximo 12 meses.

sobre os resultados da incubadora percebidos por esses empresários e pelos gestores entrevistados.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PERCEBIDOS PELOS EMPRESÁRIOS ENTREVISTADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados da Pesquisa de campo realizada com as Empresas participantes do Programa Incubadora de Empresas de Jaú/SP.

Os primeiros dados coletados foram através das entrevistas realizadas entre os meses de dezembro de 2010 e janeiro de 2011, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas através de conversa e respostas as questões presentes no Questionário (Apêndice A). Os entrevistados tinham em mãos o instrumento (questionário) e tiveram oportunidade de mencionar e redigir, de próprio punho, observações sobre as suas percepções sobre o processo de incubação na Incubadora de Empresas de Jaú.

Na primeira parte do Questionário – Parte 1 tem-se a caracterização que inclui a identificação da empresa e do respondente.

Foram pesquisadas as 30 empresas que passaram pelo Processo de Incubação na Incubadora de Empresas de Jaú, destas foram entrevistadas 10 das 13 empresas graduadas. As demais empresas foram consultadas para verificarmos qual a situação atual (final de 2010), se estão em atividade ou encerraram.

A Partir da Identificação da Empresa e dentre todas as empresas que participaram do programa Incubadora de Empresas de Jaú, no total de 30 empresas, sendo que 25 empresas participaram como empresas residentes e 05 foram assistidas como empresas associadas, no caso 02 empresas participaram como empresa associada e depois ingressaram no programa como empresa residente.

As empresas foram classificadas conforme o status que atingiram no programa Incubadora de Empresas de Jaú e a sua situação empresarial em Dezembro de 2010. Foram divididas em Empresas Graduadas (13), empresas desistentes (8) e empresas que saíram por finalização de contrato (9) (ou foram finalizados em função do tempo de

permanência na Incubadora, no caso no máximo de 36 meses de permanência, nesses casos não foram consideradas graduadas por não atingirem segundo os gestores do programa e os consultores o nível esperado para a graduação).

As empresas graduadas e as empresas que saíram por finalização do contrato (22) temos no final de 2010, (16) em atividade, ou seja, 73%. Índice considerado alto pelas medições do SEBRAE-SP.

As empresas desistentes (8) temos, no final de 2010, 25% em atividade, e 75% já encerraram suas atividades.

O total de empresas que participaram da Incubadora e encerraram suas atividades até dezembro de 2010, atingiu (12) empresas, ou seja, 40% das empresas que participaram do programa. Apesar de ser um número considerável está bem abaixo da média apontada pelo estudo do SEBRAE-SP, 2008. Este estudo demonstra, segundo dados da Jucesp que a taxa de mortalidade em 05 anos de atividade é de cerca de 62%, 22% a mais que o apresentado na Incubadora de Empresas de Jaú.

O Gráfico 6.1. apresenta a situação das Empresas da Incubadora de Empresas de Jaú em Dezembro de 2010.

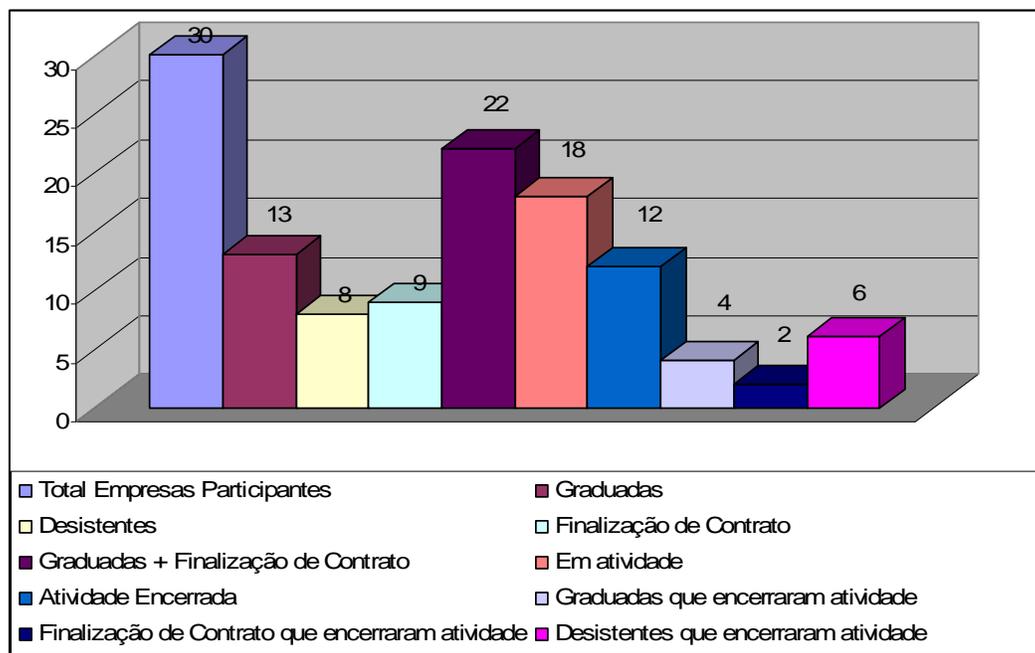


GRÁFICO 6.1 SITUAÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE JAÚ EM DEZEMBRO DE 2010

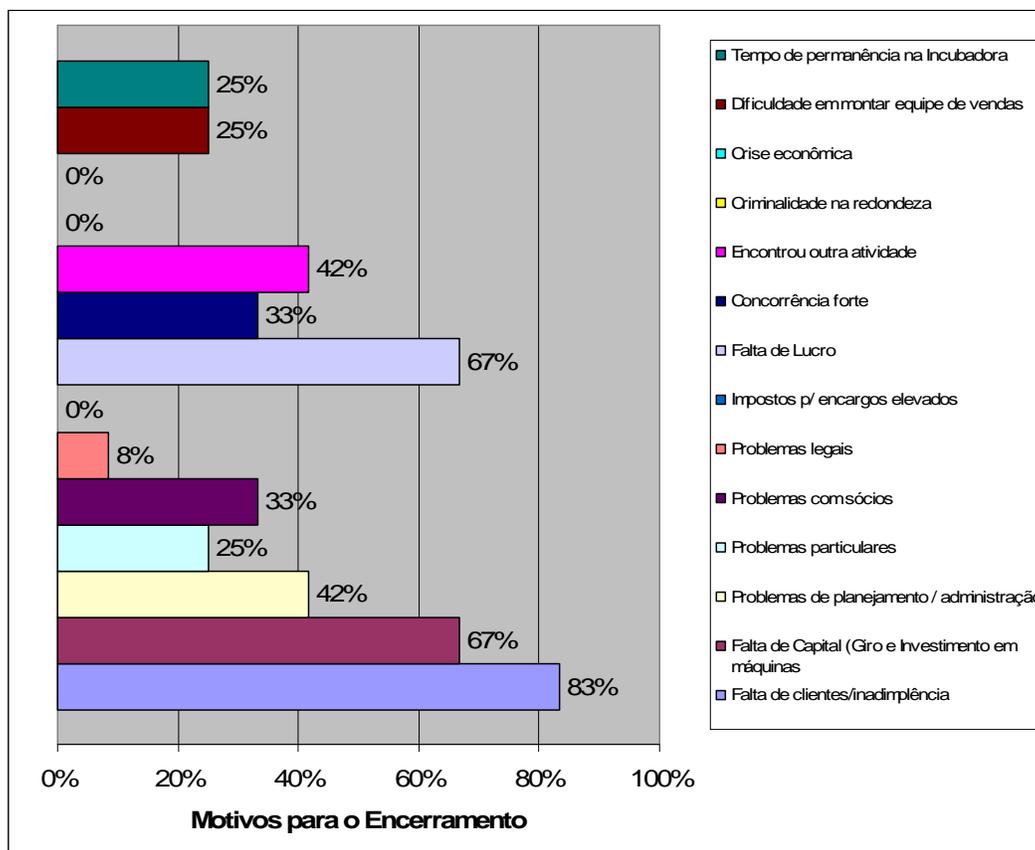
Para identificar aspectos relacionados a desistência do negócio (encerramento do negócio) foi perguntado a empresários consultados quais foram os principais motivos para o fechamento do negócio. Esta pergunta tenta identificar se os motivos estavam relacionados a Incubadora e ou aos fatores internos do negócio.

Essa questão foi elaborada fazendo uma adaptação do SEBRAE-SP, 2008, aonde eram apresentados uma série de motivos elencados por empresários que fecharam seus negócios e foram entrevistados pelo estudo do Observatório das MPEs do SEBRA-SP. Nesta pesquisa foi perguntado ao empresário que teve sua empresa encerrada, quais foram os motivos principais para que sua empresa fosse fechada. Os empresários não foram induzidos e não foi apresentada uma lista com determinados motivos, foi uma consulta espontânea onde os empresários apresentaram, segundo a sua percepção, os motivos que consideraram relevantes e determinantes para o fechamento do seu negócio. Das 12 empresas que encerraram suas atividades, a pesquisa conseguiu atingir, ou seja, entrevistar e obter informações diretas de 10 delas. As outras 02 empresas foram colhidas informações indiretas, ou seja, informações durante o período de incubação e ambas tiveram o seu destino selado, no final do processo de incubação. Os motivos foram relatados na época, e essas observações não fogem as motivações apresentadas pelos demais empresários das empresas encerradas.

No gráfico 6.2, são apresentadas os principais motivos sendo a Falta de Clientes e Inadimplência o motivo mais informado na pesquisa, presente em 83% das respostas, 10 dos 12 empresários apontaram esse motivo. Em segundo lugar, com presença em 67% das respostas, apontaram a falta de capital (seja para giro ou para aquisição de máquinas e equipamentos). Nesse caso foram citadas as dificuldades de acesso a crédito, como um agravante para a falta de capital. Também presente em 67% das respostas está a Falta de Lucro percebida pelo empresário, fator que segundo estes contribuíram muito para o fechamento do negócio. Com citação em 42% das respostas temos a afirmação de que esses empresários encontraram outra atividade econômica considerada mais rentável, outro item apontado em 42% das respostas foi o Problema de Planejamento/administração, nesse caso pode-se considerar que estas empresas não foram capazes de incorporar a ferramentas de planejamento e gestão disponibilizadas no programa Incubadora de

Empresas. Todas as empresas que participaram do Programa tiveram ações de consultoria, treinamentos em planejamento e gestão empresarial. Apontadas em 33% das respostas temos: Concorrência forte e problemas com sócios. A forte concorrência apontada pelos empresários é notória nas empresas tradicionais e também estava presente no estudo do SEBRAE-SP 2008. O motivo: problemas com os sócios segundo vários estudos apresentados pelo próprio SEBRAE apontam este como uma motivação relevante para o fechamento de MPEs. Este aspecto está associado a uma série de dificuldades que somadas dificultam ainda mais a sintonia e convivência entre os sócios. Além desses itens apresentados podemos destacar o tempo de permanência na Incubadora como um aspecto que dificultou a sobrevivência de algumas das empresas pesquisadas. Segundo 3 empresários, ou apontadas em 25% das respostas, o tempo de incubação foi insuficiente para que a Empresa incubada alcance maturidade, conquistasse uma carteira de clientes razoável e se consolidasse no mercado. Também com presença em 25% das respostas a afirmação sobre a dificuldade em montar equipes de vendas, o que acabou contribuindo para o fechamento das empresas segundo os seus proprietários. Os motivos: crise econômica, criminalidade na redondeza e impostos elevados, que aparecem no estudo SEBRAE 2008, não foram citados pelos empresários entrevistados neste trabalho.

Na pesquisa com os empresários de empresas que foram encerradas observou-se também que estes consideraram decisiva a participação no programa Incubadora de Empresas para terem a “coragem”, ou seja, tomaram a decisão de encerrar a atividade empresarial em determinado ramo de negócio e partir para outro. Em 1 caso o empresário partiu de um ramo industrial para uma atividade comercial. Em outro caso o empresário encerrou a atividade e migrou para um ramo muito distinto do inicial na incubadora, cabe lembrar que este já tinha experiência nessa segunda atividade, tratou-se, portanto, de um retorno a uma atividade empresarial.



Fonte: adaptado do observatório das MPEs do SEBRAE-SP
GRÁFICO 6.2 MOTIVOS APONTADOS PARA O FECHAMENTO DAS EMPRESAS

Na segunda parte do questionário foram realizadas perguntas sobre “Fatores Potenciais de Sucesso de Empresas Incubadas” no processo de incubação. Assim, a pesquisa buscou identificar a percepção dos Empresários Graduados na Incubadora de Empresas de Jaú, sobre o processo de incubação e sua contribuição, enquanto programa de apoio técnico administrativo, em 3 abordagens: Comportamentos Empreendedores (SEBRAE EMPRETEC), ferramentas de Gestão Empresarial (Schmitt 2005) e infraestrutura (ANPROTEC 2002).

Na primeira sequência, no caso sobre os Comportamentos Empreendedores, aspectos difundidos pelo SEBRAE⁴², como comportamentos decisivos para o sucesso dos

⁴² Os comportamentos empreendedores são difundidos por várias abordagens em cursos e treinamentos, mas especialmente pelo Seminário Empretec que foi desenvolvido pela UNESCO, sendo um Seminário de Imersão de 07 a 09 dias para o estudo e aplicação dos Comportamentos Empreendedores. É realizado no Brasil pelo SEBRAE para capacitação de Micros e Pequenos empresários de todos os segmentos de atividades.

empresários e das MPEs. Pergunta-se qual é o grau de importância e como a Incubadora contribuiu para aprimorar o seu desempenho empresarial.

Os Comportamentos Empreendedores estão presentes em diversos cursos e treinamentos nas mais diversas áreas da Gestão Empresarial. Na gestão de marketing e vendas, com elaboração de metas e processos de atendimento ao cliente, no pós-vendas, na gestão financeira, planejamento estratégico, programação e controle da produção. Com essas perguntas sobre comportamentos empreendedores esperava-se verificar o quanto esses aspectos estavam difundidos, e tinham sido observados pelos empresários no processo de Incubação. E absorver destes entrevistados se estes aspectos foram tratados, se estes os julgavam importantes para o desempenho empresarial e o quanto a incubadora pode contribuir para melhorar esses comportamentos nos empresários entrevistados. Segundo a maioria absoluta dos empresários entrevistados a participação na Incubadora de Empresas de Jaú foi positiva e contribuiu para a melhoria do comportamento empreendedor como um todo.

No Gráfico 6.3, que apresenta a relação do Comportamento Empreendedor na busca de oportunidades e iniciativa, verificou-se que os empresários das Empresas Graduas entrevistadas na média consideram muito importante o Comportamento Empreendedor: Busca de Oportunidades e Iniciativa. Já com relação a contribuição do Programa Incubadora de Empresas verificamos que estes tem a percepção que a Incubadora contribuiu para o aprimoramento pessoal dos empresários nesse comportamento, apenas 1 empresário colocou que a Incubadora pouco contribuiu (pontuação 2), para 6 empresários a incubadora contribuiu (pontuação 3) e para 3 empresários contribuiu muito (pontuação 4).

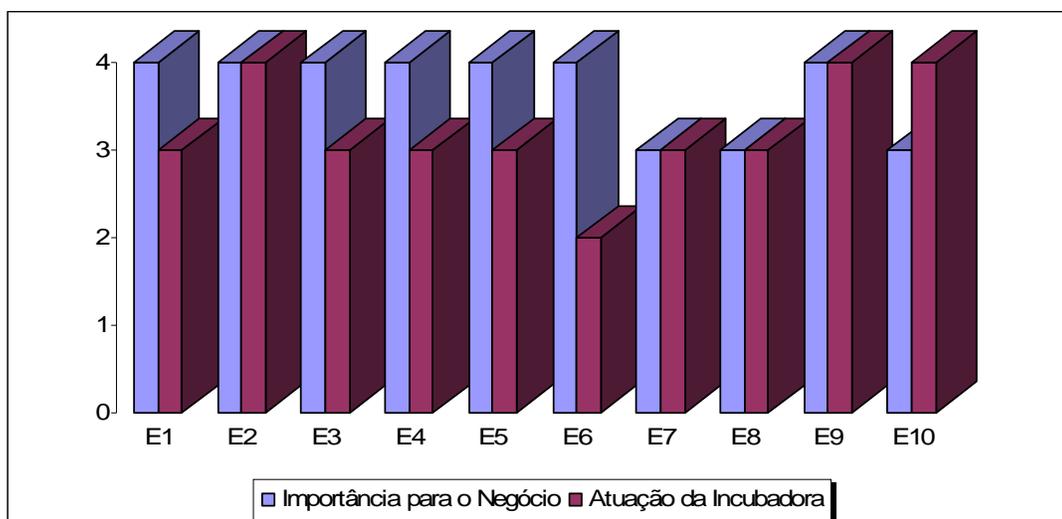


GRÁFICO 6.3 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “OPORTUNIDADES E INICIATIVA”

Quanto a questão de assumir e correr riscos calculados, os empresários entrevistados, gráfico 6.4, tem uma percepção sobre o comportamento empreendedor “Assumir e correr riscos calculados”, que varia entre importante e muito importante para o sucesso do negócios. No gráfico 6.4, verifica-se que existe uma variação relevante sobre a atuação da Incubadora. No caso 4 empresários colocam que a Incubadora pouco contribuiu (pontuação 2), outros 2 empresários colocaram que a Incubadora contribuiu (pontuação 3) e para 4 contribuiu muito (pontuação 4), ou seja, para 60% a Incubadora contribuiu efetivamente para o aprimoramento deste comportamento empreendedor.

A exigência de qualidade e eficiência foram consideradas pelos empresários entrevistados, na média, Gráfico 6.5, como sendo muito importante o Comportamento Empreendedor “Exigência de Qualidade e Eficiência”. Esta temática esteve sempre presente nos cursos e treinamentos, e os empresários consideraram que a Incubadora contribuiu para a melhoria desse comportamento. No gráfico verificamos uma baixa variação, apesar da Empresa 8 não apontar contribuição da Incubadora nesse aspecto.

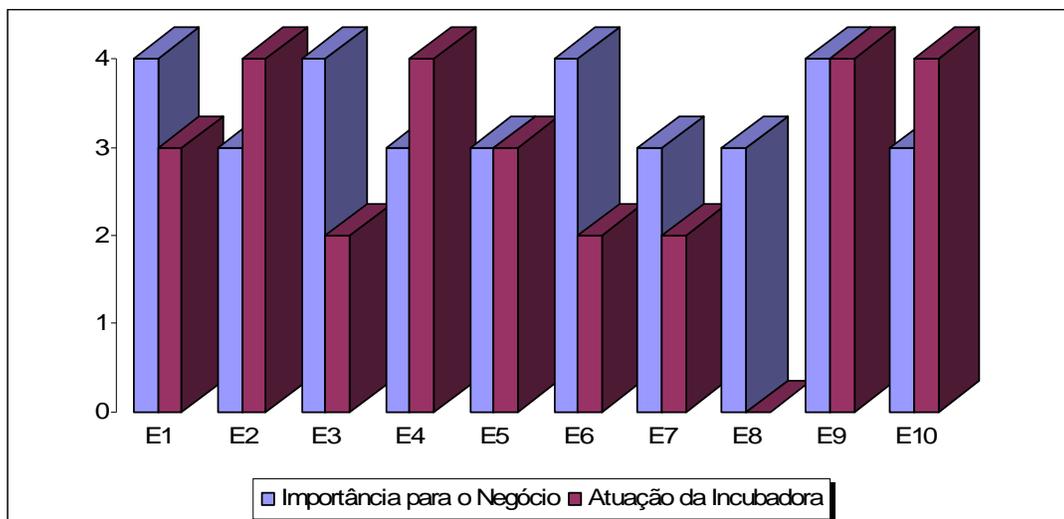


GRÁFICO 6.4 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “ASSUMIR E CORRER RISCOS CALCULADOS”

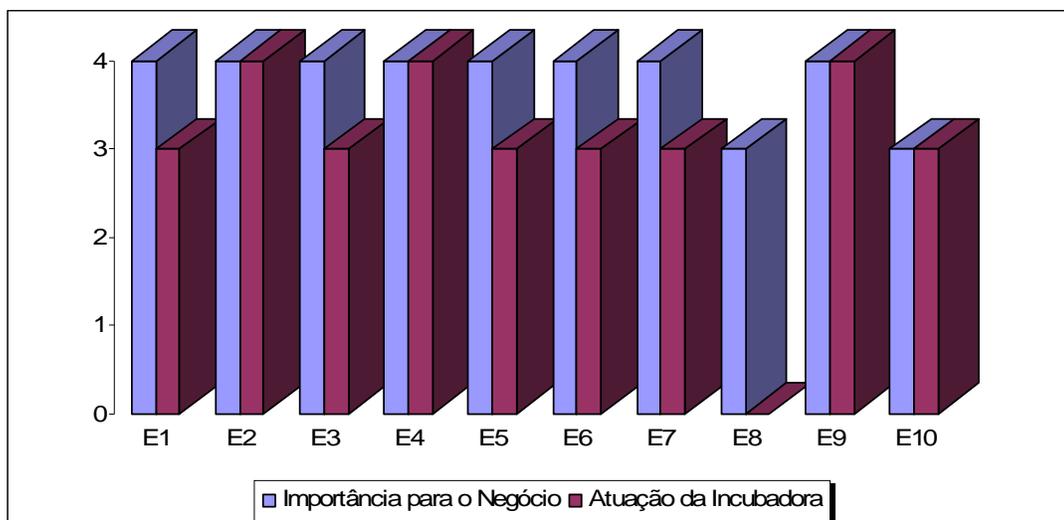


GRÁFICO 6.5 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA”

Com relação ao Comportamento Empreendedor “persistência” os empresários entrevistados, gráfico 6.6, o consideraram muito importante para o negócio. Quanto a atuação da Incubadora os empresários consideraram que houve contribuição para a melhoria do comportamento empreendedor, 3 empresários consideraram que a Incubadora contribuiu muito (pontuação 4), 6 empresários consideraram que a Incubadora contribuiu (pontuação 3) e apenas 1 considerou que a Incubadora pouco contribuiu (pontuação 2).

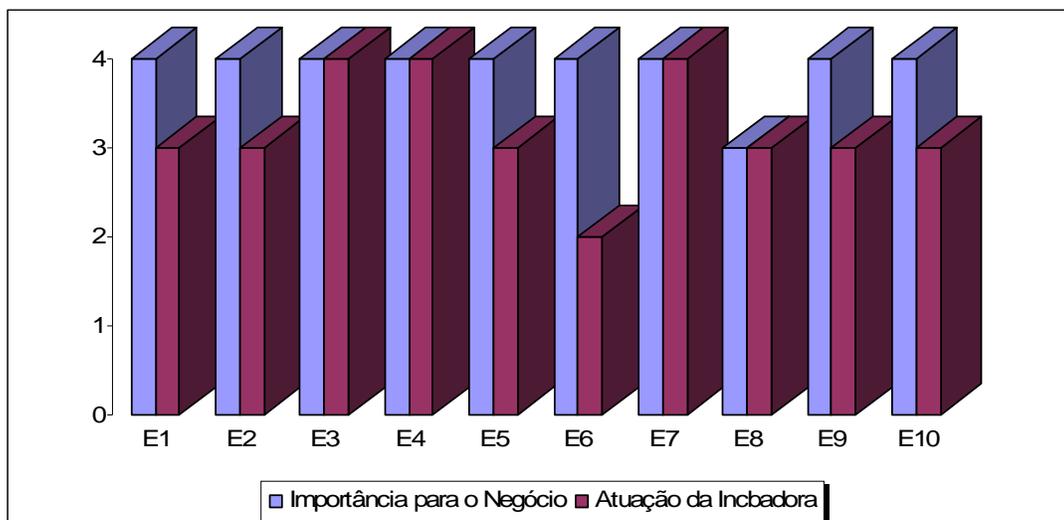


GRÁFICO 6.6 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “PERSISTÊNCIA”

Com relação a este comportamento empreendedor foi considerado, gráfico 6.7, muito importante por quase todos os empresários entrevistados, já a contribuição da Incubadora na melhoria dessa atitude empreendedora para os empresários foi um pouco inferior aos itens anteriores, 2 empresários consideraram baixa a contribuição da Incubadora (pontuação 2), 1 empresário não pontuou (podemos considerar pontuação 0 como nula a contribuição da Incubadora), 6 empresários consideraram que a incubadora contribuiu (pontuação 3) e 1 empresário considerou que a incubadora muito contribuiu (pontuação 4) para a melhoria deste comportamento empreendedor nas empresas incubadas que participaram desta pesquisa.

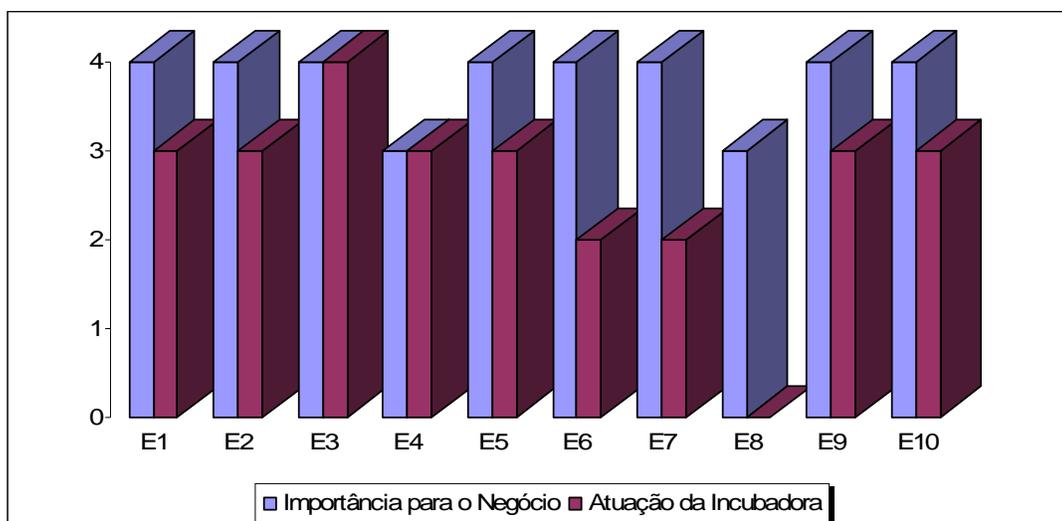


GRÁFICO 6.7 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “COMPROMETIMENTO”

Segundo os empresários entrevistados o Comportamento Empreendedor “busca de informações” foi considerado muito importante, gráfico 6.8, a atuação da incubadora na melhoria desse comportamento foi considerada como boa, ou seja, contribuiu ou muito contribuiu na maioria dos entrevistados; para 5 empresários contribuiu muito (pontuação 4), para 3 consideraram que contribuiu (pontuação 3), para 1 empresário pouco contribuiu (pontuação 2) e 1 empresário considerou nula a contribuição da Incubadora.

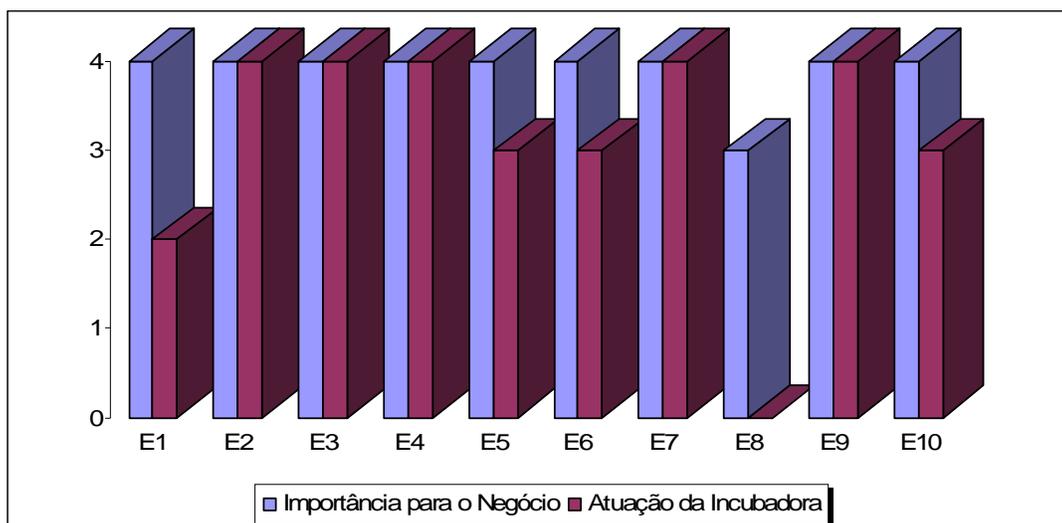


GRÁFICO 6.8 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “BUSCA DE INFORMAÇÕES”

Com relação ao comportamento empreendedor “Estabelecimento de Metas” os empresários consideraram, gráfico 6.9, na média muito importante para o seu negócio.

Quanto a atuação da Incubadora consideraram que este projeto contribuiu para a melhoria da atitude empreendedora em questão e o desenvolvimento dos seus negócios. Para 2 empresários a incubadora contribuiu muito (pontuação 4), para 7 empresários a incubadora contribuiu (pontuação 3) e para 1 empresário a incubadora pouco contribuiu (pontuação 2).

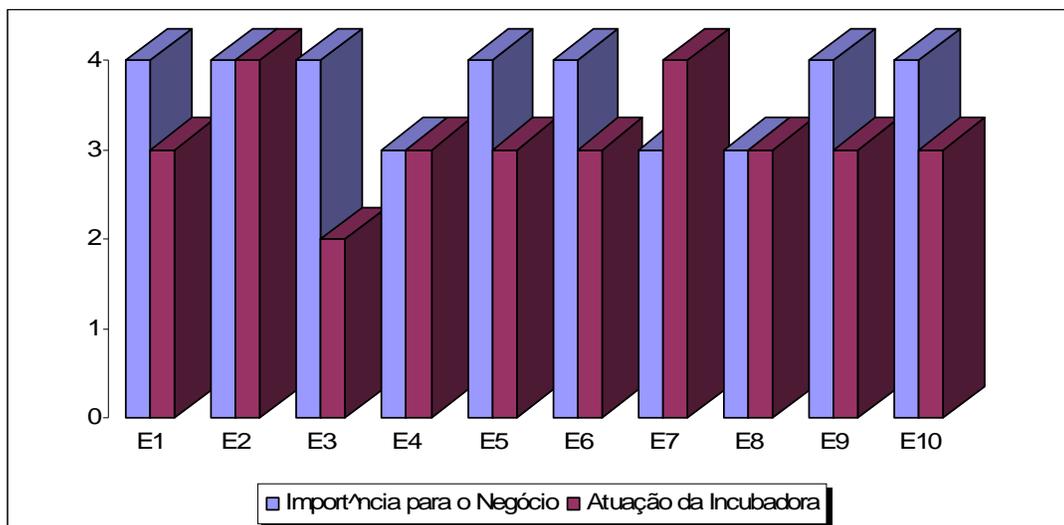


GRÁFICO 6.9 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “ESTABELECIMENTO DE METAS”

Com relação ao comportamento empreendedor “Planejamento e monitoramento sistemático” os empresários entrevistados, gráfico 6.10, consideram na maioria dos casos este comportamento tem muita importância para o sucesso de seus negócios. Com relação a atuação da Incubadora como fator de melhoria desse comportamento empreendedor os empresários consideram que a Incubadora contribuiu efetivamente para a melhora de desempenho, para 2 empresários a incubadora contribuiu muito (pontuação 4), 7 empresários contribuiu (pontuação 3). Apenas 1 empresa não quis pontuar, portanto considerou nula a contribuição da Incubadora.

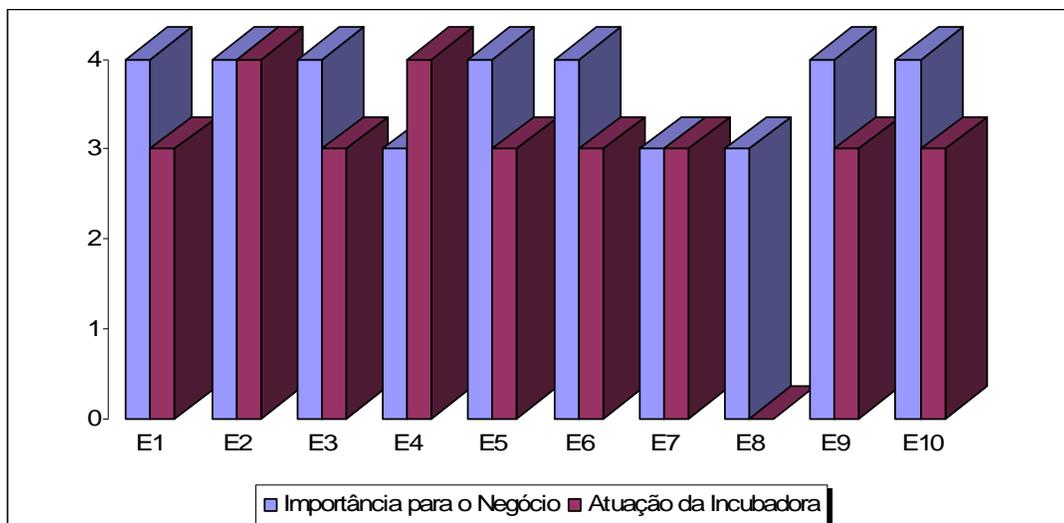


GRÁFICO 6.10 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORAS DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO”

Segundo, gráfico 6.11, a percepção de 7 dos 10 empresários entrevistados o comportamento empreendedor persuasão e rede de contatos é muito importante para o sucesso dos negócios. Com relação a atuação da Incubadora como promotora de melhoria na atitude empreendedora citada, os empresários consideram média a cooperação neste item, 1 empresário considera que a incubadora contribuiu muito (pontuação 4), 5 consideram que a incubadora contribuiu (pontuação 3), 3 consideram que a incubadora pouco contribuiu (pontuação 2) e para 1 não contribuiu.

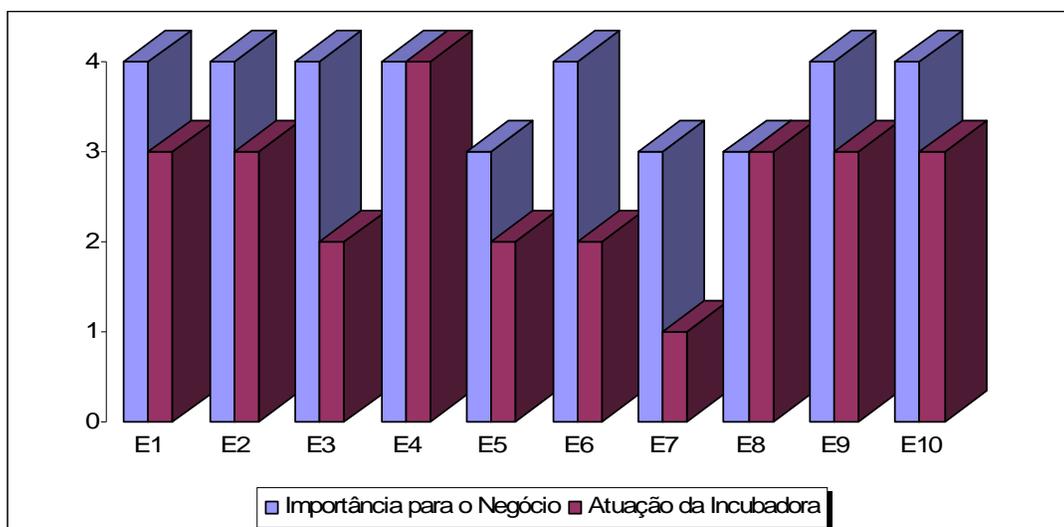


GRÁFICO 6.11 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS”

Os empresários entrevistados, gráfico 6.12, consideram muito importante (7), importante (3) o comportamento empreendedor Independência e autoconfiança para o sucesso de seus negócios. Com relação a atuação da Incubadora na melhoria desse comportamento empreendedor existe a percepção por 1 empresário que a incubadora contribuiu muito (pontuação 4), para 4 empresários a incubadora contribuiu (pontuação 3), para 4 a incubadora contribuiu pouco (pontuação 2) e para 1 não contribuiu.

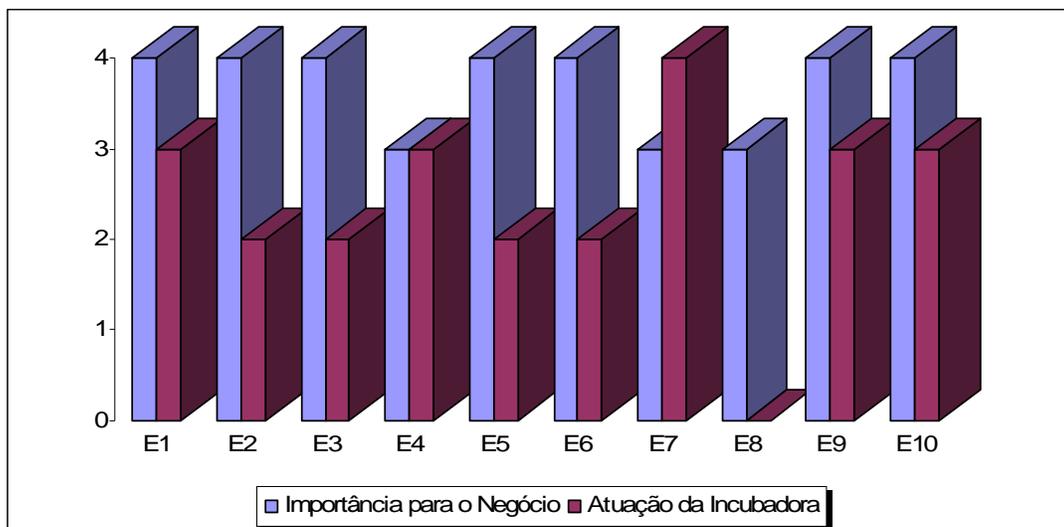


GRÁFICO 6.12 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE O FATOR “INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA”

Pode-se considerar pela colocação dos entrevistados, tabela 6.1, que na média⁴³ os 10 comportamentos empreendedores são considerados entre muito importantes e importantes, 7 consideram muito importante e 3 consideram importante. Já com relação a atuação da Incubadora na média os entrevistados consideram que o programa incubadora de empresas de Jaú contribuiu para eles melhorassem o seu desempenho nesses comportamentos empreendedores, 2 empresários consideram que a Incubadora contribuiu muito (pontuação 4), para 5 contribuiu (pontuação 3), para 1 contribuiu pouco (pontuação 2) e para 1 não contribuiu, ou seja, na média 70% dos empresários consideram que a incubadora contribuiu efetivamente para a melhoria dos comportamentos empreendedores nas empresas incubadas entrevistadas.

⁴³ Média formulada pela somatória de todos os comportamentos empreendedores dividido pelo número de empresas entrevistadas.

TABELA 6.1 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ - MÉDIA GERAL DOS FATORES SOBRE COMPORTAMENTOS EMPREENDEDORES

Pontuação	Importância para o Negócio	Pontuação	Atuação da Incubadora
4 – Muito importante	7	4 – Contribuiu muito	3
3 – Importante	3	3 – Contribuiu	5
2 – Pouca importância	0	2 – Contribuiu pouco	1
1 – Nenhuma importância	0	1- Não contribuiu	1

Fonte: próprio autor

Na parte B (Apêndice A) da entrevista seguiram uma série de questões, para pontuação, sobre o grau de importância e como a Incubadora contribuiu para que as empresas incubadas tivessem acesso a “Fatores Potenciais de Sucesso de Empresas Incubadas” ligados a ferramentas de controles financeiros (fatores de 1 a 5), ferramentas para o composto de marketing e vendas (fatores de 6 a 11), itens de pesquisa e desenvolvimento (fatores de 12 a 16), programas de produção (fatores de 17 a 20) e programas de cursos/treinamentos e consultorias (fatores de 21 a 23). Como o objetivo deste trabalho não foi o de mensurar e avaliar o desempenho das empresas incubadas não foi mensurado se a empresa entrevistada conseguiu implantar ferramentas de gestão, somente foi questionado se a incubadora foi capaz de difundir e trazer às empresas incubadas condições de acesso e se contribuiu para a melhoria de desempenho nos fatores questionados. Foram 23 fatores abordados (Quadro 6. 1.) e foi realizada a análise por empresa entrevistada e como estas avaliam a participação no Programa Incubadora de Empresas de Jaú, como se segue.

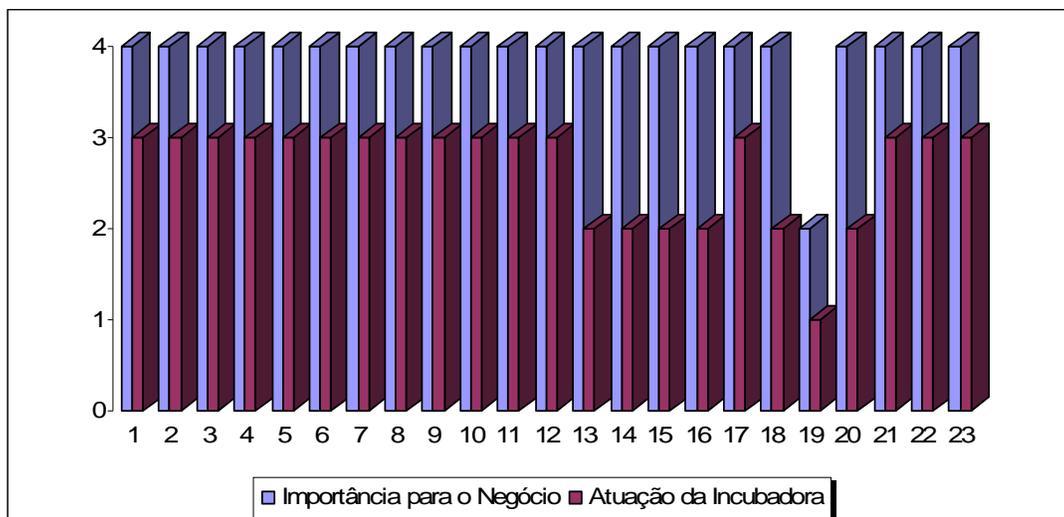
Empresa 1 – E1

O Empresário da empresa E1, considerou (Gráfico 6.13) quase todos os fatores propostos como muito importantes para o seu negócio, com exceção do fator 19 (Oficina de Design) o qual considerou como pouco importante para o negócio.

QUADRO 6.1 FATORES RELACIONADOS ÀS FERRAMENTAS DE GESTÃO

<p>Ferramentas de Controles Financeiros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração de Planejamento Estratégico 2. Orçamento anual 3. Fluxo de Caixa 4. Demonstrativo de Resultados 5. Balancete Gerencial <p>Composto de Marketing e Vendas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Definição de preços 7. Atendimento ao cliente 8. Distribuição 9. Pós-venda 10. Negociação comercial 11. Alianças e parcerias com clientes <p>Pesquisa e Desenvolvimento</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Pesquisa 13. Desenvolvimento de novos produtos; 14. Parcerias com Centros de Pesquisa; 15. Participação em visitas técnicas e feiras; 16. Ambiente para trocas de informações; <p>Programas para produção</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. Programação e controle da produção 18. Programas de Qualidade 19. Oficinas de Design 20. Acesso a novas tecnologias e novos produtos no mercado <p>Cursos/treinamentos/consultorias</p> <ol style="list-style-type: none"> 21. Cursos e treinamentos de ferramentas de Gestão Empresarial 22. Finanças 23. Marketing

Com relação a atuação da incubadora a empresa E1, gráfico 6.13, considerou que houve contribuição nos fatores de Planejamento, controles financeiros, marketing e vendas (01 a 12). Nos fatores de desenvolvimento, pesquisas, parcerias com ambientes externos, feiras e visitas técnicas, programação e controle de produção, programas de qualidade e acesso a novas tecnologias e novos produtos no mercado, o empresário colocou que a Incubadora pouco contribuiu. No fator 19 (oficina de design) colocou que não houve contribuição da Incubadora para o aprendizado e incorporação de ferramentas de gestão nessa área. A empresa E1 considerou que a Incubadora contribuiu (pontuação 3) para a Implantação dessas ferramentas de gestão em 16 ou 70% dos 23 itens. A empresa E1 também considerou que a Incubadora pouco contribuiu (pontuação 2) em 6 ou 26% dos 23 fatores.

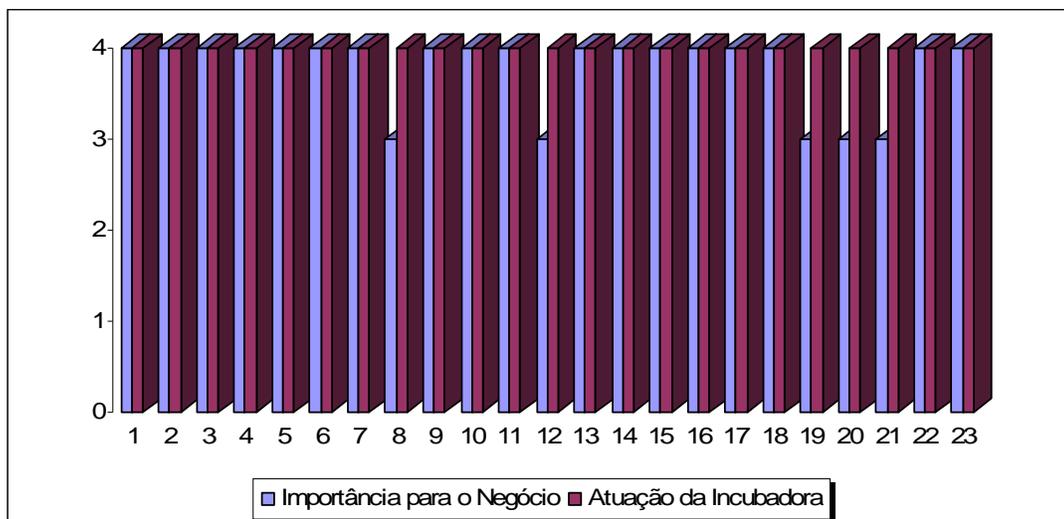


Legenda: Fatores 1 a 23 do Quadro 6.1

**GRÁFICO 6.13 PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO
(EMPRESA 1)**

Empresa 2 – E2

Aparentemente a empresa E2, aparentemente, foi mais complacente, gráfico 6.14, visto que colocou em níveis elevados a contribuição da Incubadora e também com relação ao grau de importância dos fatores de ferramentas de gestão abordados. Em tese isto pode ser explicado talvez pela situação da empresa no momento, ou seja, em função da capacidade competitiva dessa empresa ela dê créditos e credite mais méritos ao Programa de Incubação. A empresa E2 considerou que a Incubadora contribuiu muito (pontuação 4) para a Implantação dessas ferramentas de gestão em 18 ou 78% dos 23 fatores. A empresa E2 também considerou que a Incubadora contribuiu (pontuação 3) em 5 ou 22% dos 23 fatores.

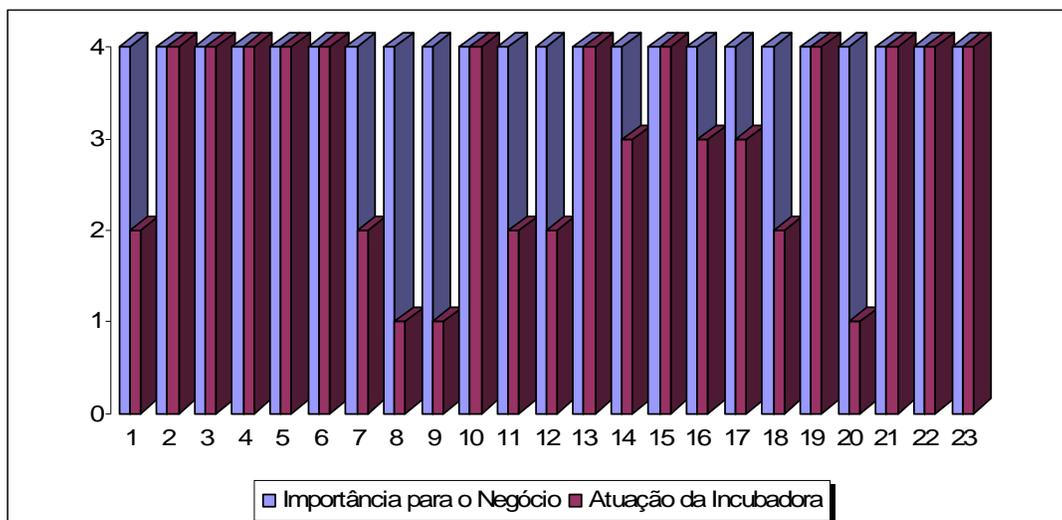


Legenda: Fatores 1 a 23 do Quadro 6.1

**GRÁFICO 6.14 PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO
(EMPRESA 2)**

Empresa 3 – E3

A empresa E3 considerou, gráfico 6.15, os 23 fatores de ferramentas de gestão como muito importantes para o sucesso do seu negócio. Com relação a atuação da Incubadora colocou que não houve contribuição nos fatores: atendimento ao cliente, distribuição e acesso a novas tecnologias e novos produtos no mercado. Já nos fatores (de 2 a 6), relacionados a controles financeiros e definição de preços, e também nos fatores (21 a 23), relacionados a cursos e treinamentos e consultorias de finanças e marketing, a E3 considerou que a incubadora contribuiu muito. A empresa E3 considerou que a Incubadora contribuiu muito para a Implantação dessas ferramentas de gestão em 12 ou 52%, e contribuiu em 3 ou 13% dos 23 fatores.

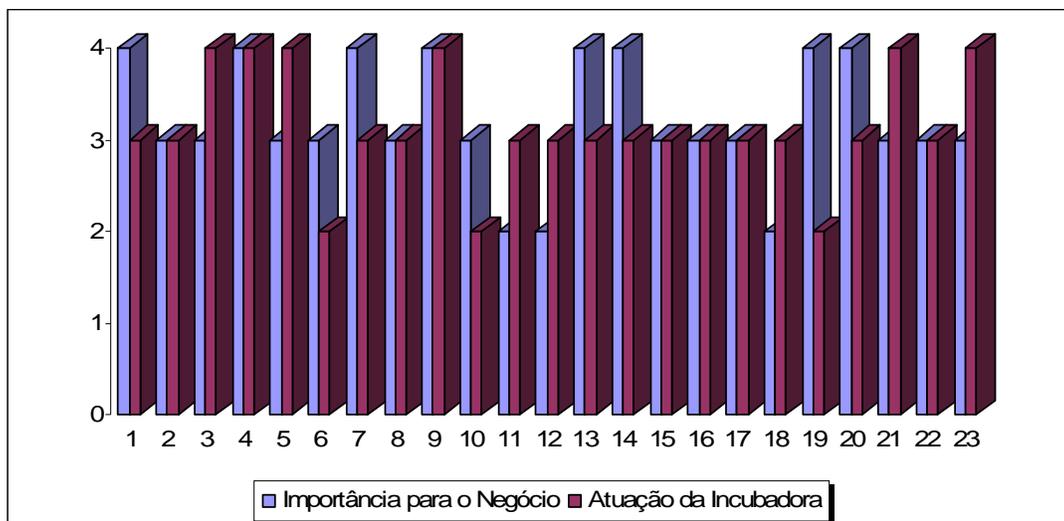


Legenda: Fatores 1 a 23 do Quadro 6.1

**GRÁFICO 6.15 PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO
(EMPRESA 3)**

Empresa 4 – E4

A empresa E4 considerou, gráfico 6.16, os 23 fatores de ferramentas de gestão como importantes e muito importantes para o sucesso do seu negócio. A empresa E4 considerou que a Incubadora pouco contribuiu nos fatores: definição de preços (6), negociação comercial (10) e oficinas de design (19). Colocou que a Incubadora contribuiu muito (pontuação 4) em 6 ou 26%, contribuiu (pontuação 3) em 14 ou 61% dos 23 fatores de ferramentas de gestão relacionados.

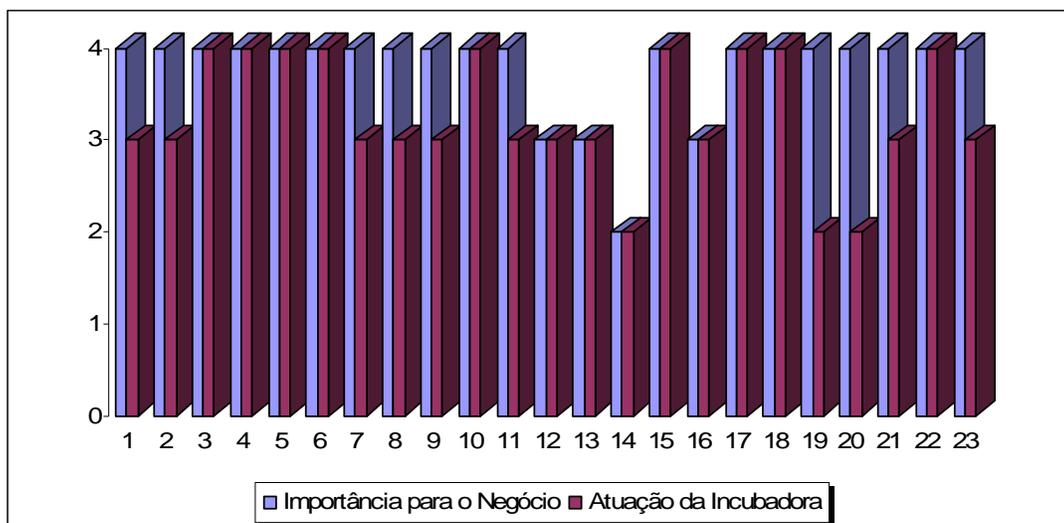


Legenda: Fatores 1 a 23 do Quadro 6.1

**GRÁFICO 6.16 PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO
(EMPRESA 4)**

Empresa 5 – E5

A empresa E5 considerou, gráfico 6.17, os 23 fatores de ferramentas de gestão como importantes e muito importantes para o sucesso do seu negócio. A empresa E5 considerou que a Incubadora contribuiu muito (pontuação 4) em 9 ou 39% dos fatores. Contribuiu (pontuação 3) em 11 ou 48% dos fatores, ou seja, em 87% dos fatores relacionados de ferramentas de gestão a empresa E5 considerou que a Incubadora de Jaú contribuiu para a disseminação e implantação destes nessa empresa.

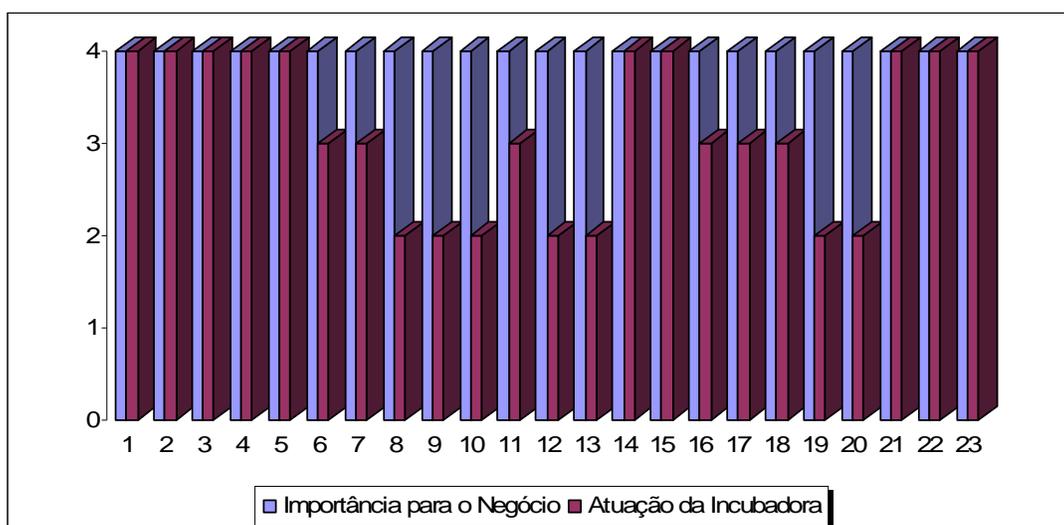


Legenda: Fatores 1 a 23 do Quadro 6.1

**GRÁFICO 6.17 PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO
(EMPRESA 5)**

Empresa 6 – E6

A empresa E6 considerou, gráfico 6.18, na grande maioria dos 23 fatores de ferramentas de gestão como importantes e muito importantes para o sucesso do seu negócio. A empresa E6 considerou que a Incubadora contribuiu muito (pontuação 4) em 10 ou 43% dos fatores. Contribuiu (pontuação 3) em 6 ou 26% dos fatores, ou seja, em 70% dos fatores relacionados de ferramentas de gestão a empresa E6 considerou que a Incubadora de Jaú contribuiu para a disseminação e implantação destes nessa empresa.

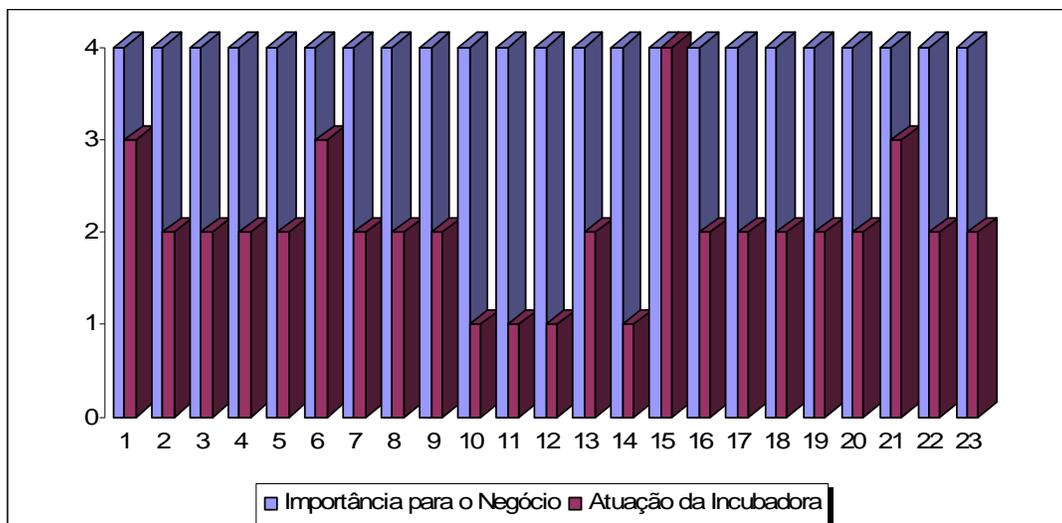


Legenda: Fatores 1 a 23 do Quadro 6.1.

**GRÁFICO 6.18 PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO
(EMPRESA 6)**

Empresa 7 – E7

A empresa E7 considerou, Gráfico 6.19, todos os 23 fatores de ferramentas de gestão como muito importantes para o sucesso do seu negócio. A empresa E7 considerou que a Incubadora contribuiu muito (pontuação 4) e contribuiu (pontuação 3) em 4 ou 17% dos fatores. Pouco Contribuiu (pontuação 2) em 15 ou 65% dos fatores e não contribuiu (pontuação 1) em 4 ou 17% dos fatores, ou seja, para a empresa E7 a Incubadora teve uma atuação que pouco ou não contribuiu em 82% dos fatores relacionados de ferramentas de gestão.

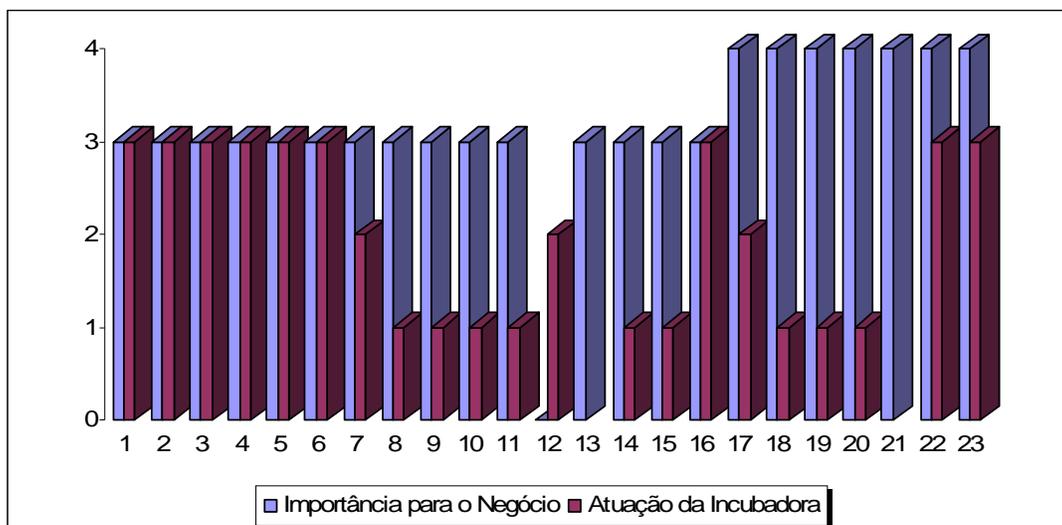


Legenda: Fatores 1 a 23 do Quadro 6.1.

GRÁFICO 6.19 PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA 7)

Empresa 8 – E8

A empresa E8 considerou, gráfico 6.20, que os 23 fatores de ferramentas de gestão são importantes (15) e muito importantes (7) para o sucesso do seu negócio. A empresa E8 considerou que a Incubadora contribuiu (pontuação 3) em 9 ou 39% dos fatores. Pouco Contribuiu (pontuação 2) em 3 ou 13% dos fatores e não contribuiu (pontuação 1) em 11 ou 48% dos fatores, ou seja, para empresa E8 a Incubadora teve uma atuação que pouco ou não contribuiu em 61% dos fatores relacionados de ferramentas de gestão.

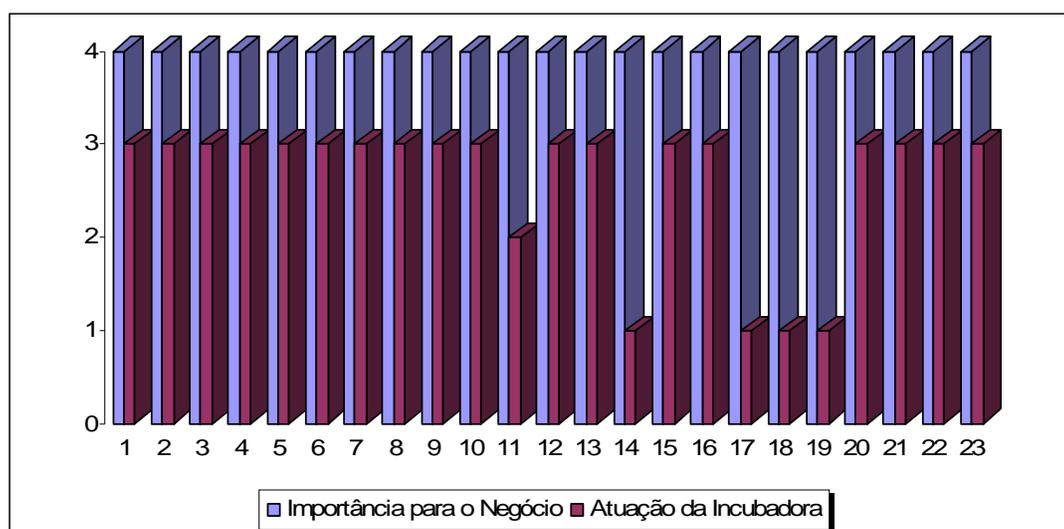


Legenda: Fatores 1 a 23 do Quadro 6.1

GRÁFICO 6.20 PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA 8)

Empresa 9 – E9

A empresa E9 considerou, gráfico 6.21, que os 23 fatores de ferramentas de gestão são muito importantes para o sucesso do seu negócio. A empresa E9 considerou que a Incubadora contribuiu (pontuação 3) em 18 ou 78% dos fatores. Pouco Contribuiu (pontuação 2) em 1 ou 4% dos fatores e não contribuiu (pontuação 1) em 4 ou 17% dos fatores relacionados de ferramentas de gestão.

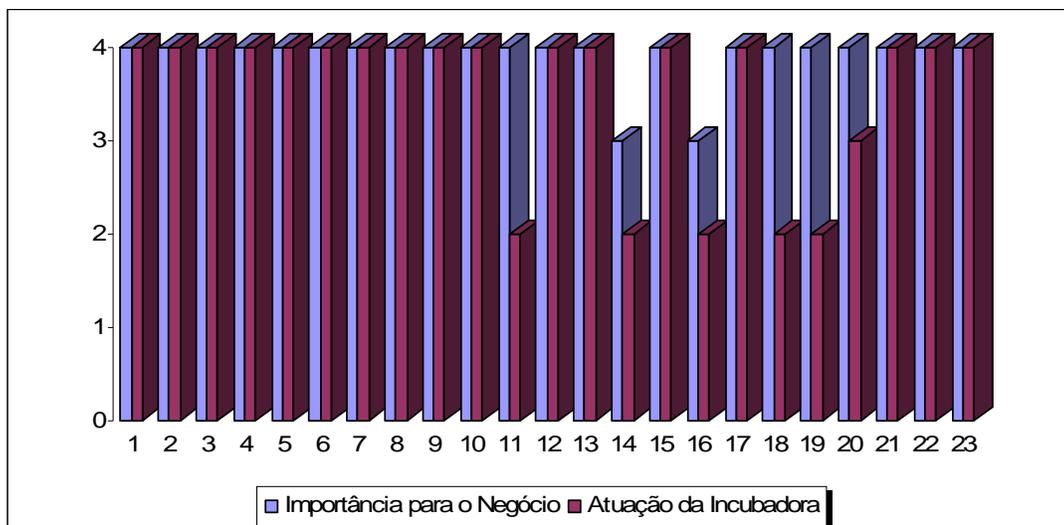


Legenda: Fatores 1 a 23 do Quadro 6.1

**GRÁFICO 6.21 PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO
(EMPRESA 9)**

Empresa 10 – E10

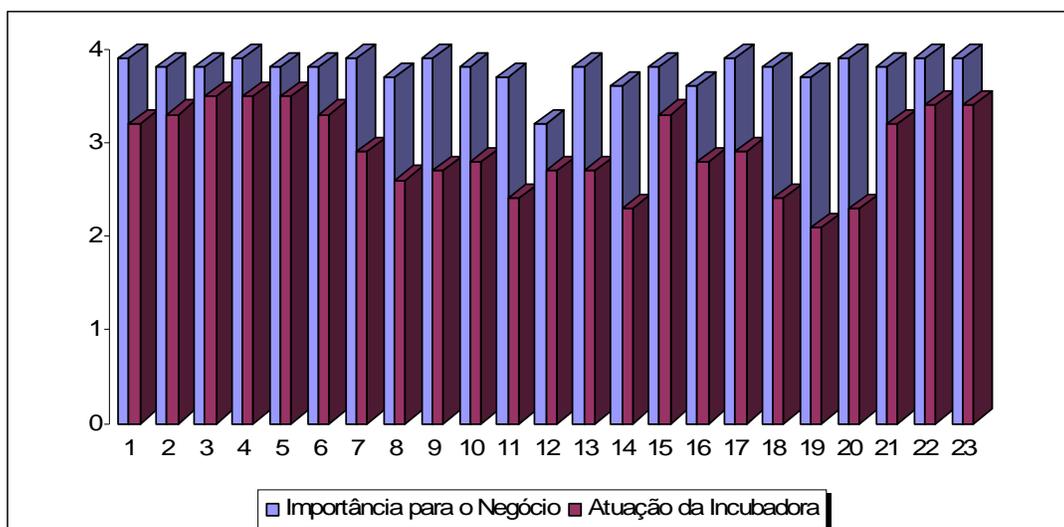
A empresa E10 considerou, gráfico 6.22, que 21 dos 23 fatores de ferramentas de gestão são muito importantes os outros 2 fatores são importantes para o sucesso do seu negócio. A empresa E10 considerou que a Incubadora contribuiu muito (pontuação 4) em 17 ou 74% dos fatores. Contribuiu (pontuação 3) em 1 ou 4% dos fatores e pouco contribuiu (pontuação 2) em 5 ou 22% dos fatores relacionados de ferramentas de gestão, ou seja, em 78% dos fatores segundo a empresa E10 a Incubadora contribuiu para a disseminação e implantação dessas técnicas de ferramentas de gestão.



Legenda: Fatores 1 a 23 do Quadro 6.1.

GRÁFICO 6.22 PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (EMPRESA 10)

O Gráfico 6.23 aponta que na média, de acordo com as empresas entrevistadas, a incubadora de empresas de Jaú conseguiu contribuir para que as empresas tivessem acesso às ferramentas e instrumentos para Gestão Empresarial. Agora nos fatores: alianças e parcerias com clientes (11), parcerias com centros de pesquisa (14), programa de qualidade (18), oficinas de design (19) e acesso a novas tecnologias e novos produtos no mercado (20) a média foi próxima de 2, ou seja, segundo os entrevistados a Incubadora pouco contribuiu para que os empresários tivessem acesso a essas ferramentas.



Legenda: Fatores 1 a 23 do Quadro 6.1

GRÁFICO 6.23 PERCEPÇÃO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO (MÉDIA DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS)

Na Tabela 6.2, vemos, segundo as empresas entrevistadas que, na média⁴⁴, 72% das pontuações sobre o acesso aos fatores de ferramentas de consideram que a Incubadora contribuiu para que essas empresas tivessem ferramentas de gestão implantadas em seus negócios.

TABELA 6.2 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ SOBRE FATORES DE FERRAMENTAS DE GESTÃO (MÉDIA DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS)

Pontuação	Qtde Fatores	%	Acum %
4 – Contribuiu muito	9	39%	39%
3 – Contribuiu	8	33%	72%
2 – Pouco contribuiu	4	19%	90%
1 – Não contribuiu	2	10%	100%

Na parte C (Apêndice A) do Questionário foi perguntado aos empresários incubados, que foram entrevistados, sobre a importância de Fatores de Infra-estrutura para o sucesso dos seus negócios e pergunta-se também se a Incubadora de Empresas de Jaú, apresentou condições razoáveis, de infra-estrutura para a condução do negócio?

Este questionamento faz-se presente neste estudo em função de que uma incubadora tem a infra-estrutura mínima necessária para que o convênio seja celebrado e que a Incubadora entre em atividade. Em função do convênio celebrado na Incubadora de Jaú entre 2005 e 2010 foi perguntado às empresas incubadas sobre diversos fatores de infra-estrutura.

No gráfico 6.24 os empresários pontuaram e consideram importante para o sucesso dos seus negócios ter um Showroom adequado para apresentação de produtos e serviços. Sobre as condições do Showroom para apresentação de seus produtos e serviços, segundo 5 dos 10 empresários entrevistados o Showroom da Incubadora era muito inadequado, 4 consideram pouco adequado e apenas 1 considerou adequado.

⁴⁴ A média considera todas as pontuações dadas por cada empresa em cada faixa de pontuação, divididos pelo número de empresas, ou seja, somamos a pontuação 4 de todas as empresas e dividimos pelo número de empresas (10) e assim para cada faixa de pontuação.

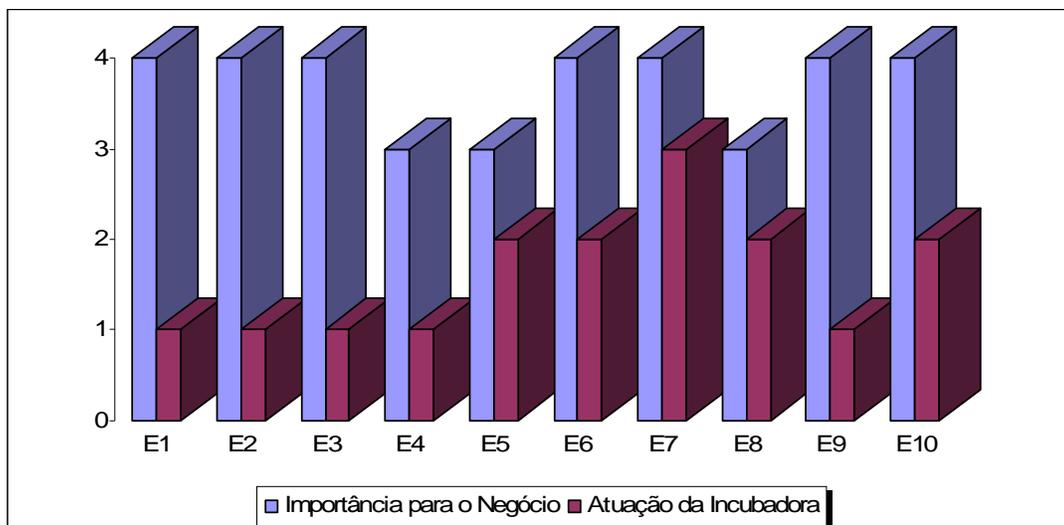


GRÁFICO 6.24 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ/SP SOBRE O FATOR “SHOWROOM PARA APRESENTAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS”

No gráfico 6.25, 9 empresários consideram importante para o seus negócios um bom serviço de secretaria. Com relação a pesquisa 8 empresários entrevistados consideraram os serviços de secretaria, da Incubadora de Jaú, adequados e muito adequados (pontuação 3 e 4), 2 empresários consideraram esses serviços pouco adequados. A Incubadora contava com os serviços de auxiliar administrativo e do gerente da incubadora que tinham dedicação integral na Incubadora, além do suporte do Sindicalçados, o que pode justificar a boa pontuação nesse aspecto.

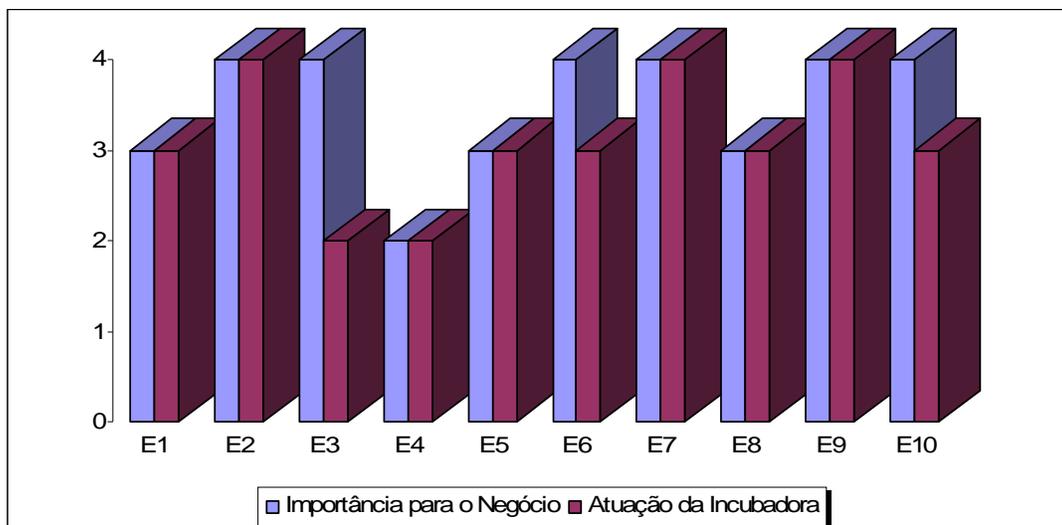


GRÁFICO 6.25 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ/SP SOBRE O FATOR “SERVIÇOS DE SECRETARIA (COMPARTILHADO PARA AS EMPRESAS INCUBADAS)”

No gráfico 6.26, os empresários consideram muito importante para os seus negócios terem um bom serviço de internet, fax e telefonia. Com relação a esses serviços, compartilhados pela Incubadora, 5 empresários consideraram muito adequados (pontuação 4), e 5 consideraram adequados (pontuação 3). Este item obteve aprovação de todos os empresários entrevistados.

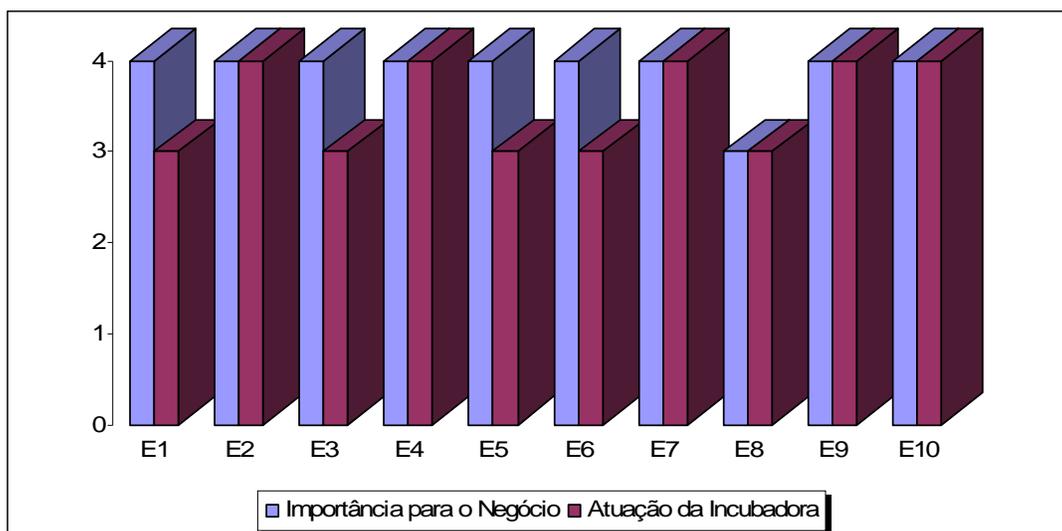


GRÁFICO 6.26 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ/SP SOBRE O FATOR “SERVIÇOS DE INTERNET, FAX E TELEFONIA”

No gráfico 6.27, os empresários consideraram importante para o sucesso dos seus negócios ter uma ambiente para reuniões e eventuais treinamentos. Com relação a

infraestrutura oferecida, nesse aspecto, pela incubadora 2 empresários consideraram muito adequadas (pontuação 4), 5 consideraram adequadas (pontuação 3), e 3 consideraram pouco adequadas (pontuação 2) e inadequadas (pontuação 1), ou seja, 70% dos entrevistados aprovaram este item na incubadora de empresas de Jaú.

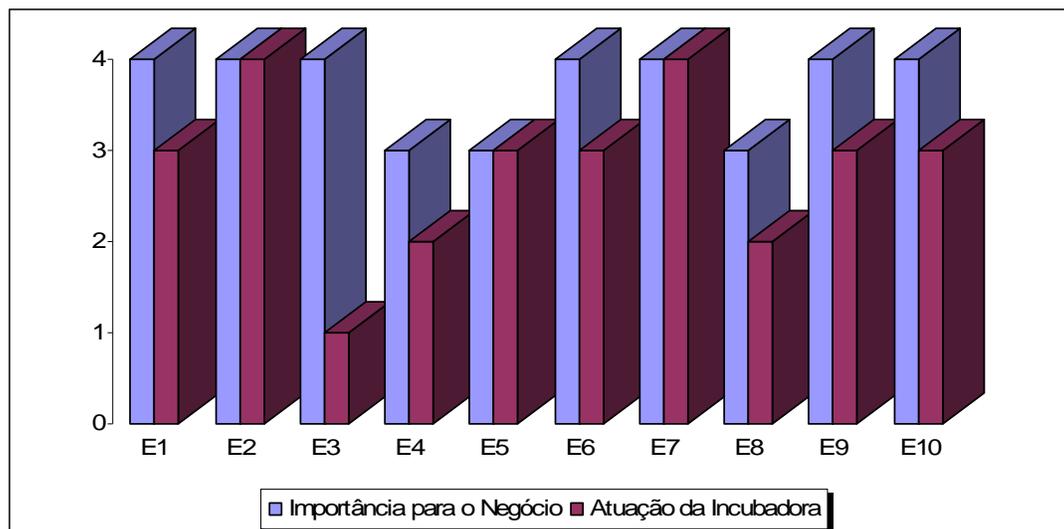


GRÁFICO 6.27 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ/SP SOBRE O FATOR “SALA DE REUNIÕES”

No gráfico 6.28, os empresários incubados entrevistados consideraram importante (pontuação 3) para o sucesso dos seus negócios ter condições adequadas de infra-estrutura, no que tange, as áreas compartilhadas para uso coletivo tais como: sanitários, área de carga e descarga e refeitórios. No que se refere as condições apresentadas na Incubadora de Empresas de Jaú, 1 empresário entrevistado considerou adequado (pontuação 4), 5 empresários consideraram pouco adequadas (pontuação 2) e 4 empresários consideraram muito inadequadas (pontuação 1). Nesse item fica claro uma insatisfação dos empresários incubados com relação a situação da Incubadora.

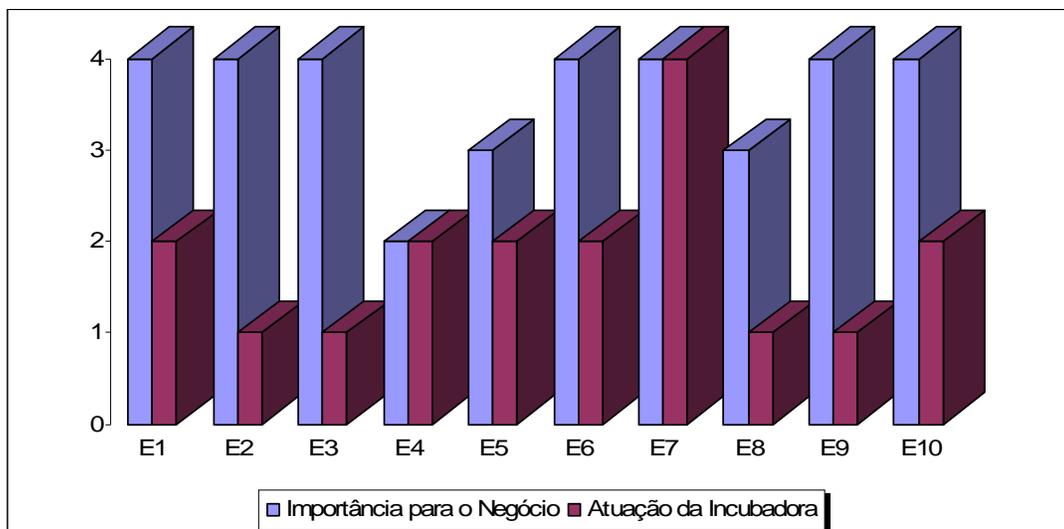


GRÁFICO 6.28 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ/SP SOBRE O FATOR “ÁREAS COMPARTILHADAS PARA USO COLETIVO (SANITÁRIOS, ÁREA DE CARGA E DESCARGA, REFEITÓRIOS)”

No gráfico 6.29, os empresários incubados entrevistados, na sua maioria, consideraram muito importante (pontuação 4) para o sucesso dos seus negócios ter condições adequadas de Serviços de Segurança e portaria. No que se refere as condições apresentadas na Incubadora de Empresas de Jaú, 1 empresário entrevistado considerou muito adequado (pontuação 4), 3 empresários consideraram pouco adequadas (pontuação 2) e 5 empresários consideraram muito inadequadas (pontuação 1). Nesse item fica claro uma insatisfação dos empresários incubados com relação a situação da Incubadora.

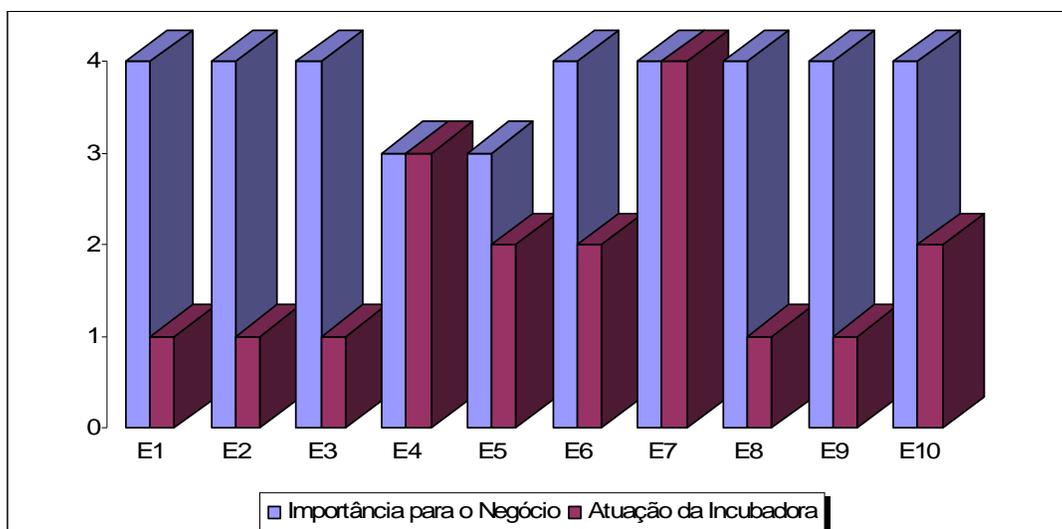


GRÁFICO 6.29 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ/SP SOBRE O FATOR “SERVIÇOS DE SEGURANÇA, PORTARIA”

No gráfico 6.30, os empresários incubados entrevistados, 7 consideraram muito importante (pontuação 4) para o sucesso dos seus negócios ter condições adequadas de laboratórios para testes de produtos e outras finalidades. No que se refere as condições apresentadas na Incubadora de Empresas de Jaú, 9 empresários entrevistados consideraram muito inadequados (pontuação 1). Nesse item fica claro uma insatisfação dos empresários incubados com relação a situação da Incubadora.

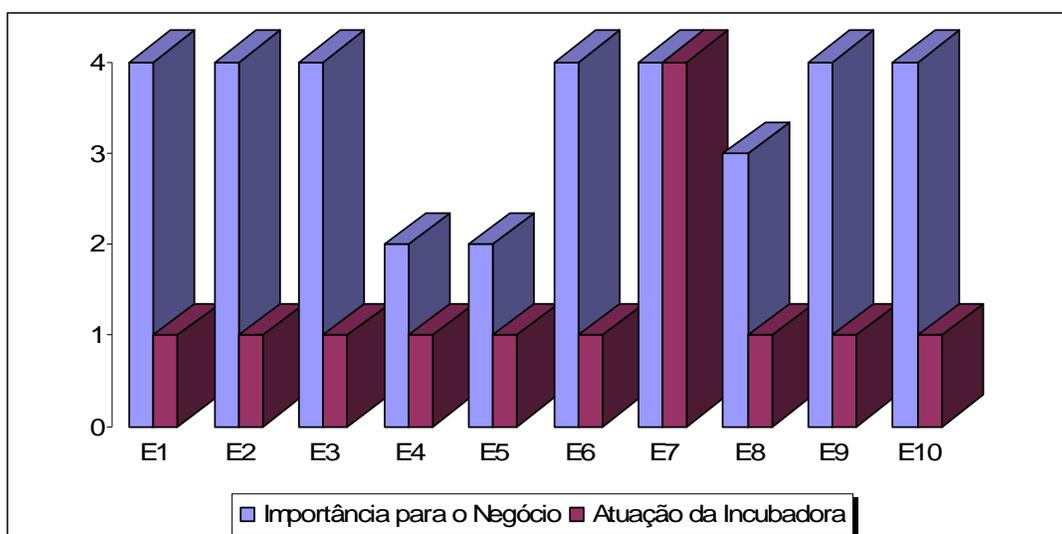


GRÁFICO 6.30 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ/SP SOBRE O FATOR “LABORATÓRIOS ESPECÍFICOS PARA TESTES DE PRODUTOS E OUTRAS FINALIDADES”

Com relação a infra-estrutura, pelas entrevistas dos empresários incubados, pode-se dizer que estes validaram a importância dos Fatores de Infra-estrutura, aonde na grande maioria pontuaram como importantes e muito importantes para o sucesso dos seus negócios. A percepção dos empresários sugere que estes apontam que sem fatores tais como os apontados na pesquisa, estes não poderiam prestar um bom atendimento aos seus clientes, tanto no atendimento na própria empresa, bem como por telefone, fax e internet. Sem os fatores apontados não demonstrariam organização e preparo para o bom atendimento e captação de novos clientes.

Com relação a atuação da Incubadora de Empresas de Jaú havia uma insatisfação generalizada. Em todos os Fatores questionados a grande maioria das empresas considerou a condição da Incubadora de Empresas de Jaú entre muito inadequadas e pouco adequadas. Além dos aspectos abordados, havia uma reclamação geral com relação a estrutura geral da Incubadora de Empresas de Jaú. Desde a divisão interna dos boxes da Incubadora, as divisórias eram de madeira, com 3,5 m de altura, sem cobertura, com nenhum isolamento acústico, sem uma individualização dos boxes, gerando uma interferência sonora nos boxes vizinhos.

Em função da estrutura simplificada, por assim dizer, havia a impossibilidade da instalação de diversos segmentos de negócios nos ramos alimentícios, cosméticos, entre outros que necessitassem de licenciamento da ANVISA por exemplo. Assim, uma proposição importante identificada em relação a infra-estrutura é que ocorra uma integração entre os parceiros regionais para o fortalecimento da incubadora via a busca de recursos públicos e privados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa permitiu vislumbrar o cenário das Incubadoras de Empresas, como estas entidades estão sendo formadas no Brasil, quais são os principais atores no processo de implantação e gestão desses ambientes que se propõem a ser promotores de empreendimentos inovadores e competitivos. O Estudo de Caso da Incubadora de Empresas de Jaú permitiu fazer uma avaliação do programa no município, demonstrando a realidade local, as potencialidades e os desafios futuros para o programa e geração de um ambiente propício a inovação e geração de Micros e Pequenas Empresas competitivas (MPEs).

A revisão bibliográfica partiu da abordagem da Economia Empreendedora definida por Drucker (1985). Segundo este autor a economia americana obteve, entre os anos de 1960 e 1970, a partir da criação de MPEs inovadoras a resposta para geração de milhões empregos necessários para suprir a demanda de empregos da população economicamente ativa daquele país. Nesse período nos EUA passou a existir uma série de políticas e ações para o desenvolvimento de novas empresas para a promoção de inovação, desenvolvimento de setores econômicos e fortalecimento da competitividade da economia americana. As Incubadoras de Empresas foram estimuladas com a participação de inúmeras entidades públicas e privadas, que de certa forma, serviram de exemplos que foram seguidos em várias partes do mundo, inclusive no Brasil.

O Brasil passou a implantar Incubadoras de Empresas, como uma das formas de estímulo a interação entre a pesquisa científica das Universidades e Centros de Pesquisa e as empresas privadas para a promoção do desenvolvimento de setores industriais e de serviços tecnológicos, através do apoio a criação de novos negócios, em ambientes dedicados a criação de empresas como incubadoras de empresas e parques tecnológicos e, através da cooperação técnica e de gestão empresarial. Fonseca (2000) descreve mecanismos para a aproximação empresa e universidade com políticas normativas, ações administrativas e organizacionais que estimulem a geração de novos negócios. As incubadoras de empresas que começaram a ser implantadas na década de 1980 e que em 2006 já eram cerca de 359 em atividade em todas as regiões do Brasil. No Estado de São Paulo, por exemplo, em função de uma experiência inicial, digamos bem sucedida entre a Unesp, SEBRAE-SP, Unicamp, e municípios do interior do Estado, o SEBRAE-SP criou

um programa interno de Incubadora de Empresas que acelerou o processo de implantação de Incubadoras pelo estado todo. Em 2006 tinha-se aproximadamente 127 incubadoras em atividade. Nesse processo pode-se dizer que as Incubadoras inicialmente criadas para estimular a interação universidade e empresa nas incubadoras de base tecnológica, passou a ser um instrumento para a criação de negócios tradicionais. As incubadoras por intermédio do poder público das localidades, principalmente, das cidades de porte médio e pequenas, passaram a apelar para a implantação de incubadoras tradicionais e mistas para impulsionar o surgimento de novos negócios tecnológicos ou não e em última instância o desenvolvimento empresarial local. Em 2006 cerca de 40% das incubadoras no Estado de São Paulo eram tradicionais e mistas.

A pesquisa trouxe informações sobre o papel de parceiros tradicionais no programa Incubadora de Empresas no Brasil. O SEBRAE-SP, por exemplo, através de edital público e celebração de convênios, entre 2000 e 2010, com o poder público e outras entidades, foi o principal financiador de recursos financeiros repassados às Incubadoras, até a denúncia deste convênio em 2010. Nessa pesquisa, estão presentes dados sobre diversas Incubadoras, de várias regiões brasileiras, contendo informações sobre as parcerias existentes, inclusive informações sobre a inclusão de parceiros privados em várias incubadoras. Este tipo de cooperação pode significar mais independência e autonomia na gestão das Incubadoras, em relação aos subsídios e incentivos dos poderes públicos.

Sobre o sucesso ou não das Incubadoras como promotoras de Empreendimentos Competitivos a pesquisa apresenta os dados do SEBRAE (2008), onde fica demonstrado que as incubadoras de empresas têm a capacidade de gerar uma redução na taxa de mortalidade das MPEs. Segundo SEBRAE (2008) a taxa de mortalidade das MPEs clientes do SEBRAE-SP (as empresas incubadas são clientes SEBRAE-SP e entraram nesta pesquisa) é em média 40% inferior a taxa padrão da JUCESP (refletem todas as empresas formais encerradas no estado).

O estudo da Incubadora de Empresas de Jaú teve como propósito obter e demonstrar através de uma visão ampliada, com informações da operação, do mecanismo de trabalho, das parcerias com os atores envolvidos no programa, das ações e práticas desenvolvidas no período de abril de 2005 a dezembro de 2010, a situação do programa Incubadora de Empresas no município e, com isso, poder trazer contribuições para a

retomada do programa a partir do novo edital do SEBRAE-SP para Incubadoras de Empresas em 2011.

Este estudo contou com uma pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do processo de incubação na Incubadora de Empresas de Jaú. Na pesquisa fica demonstrado que a percepção dos empresários é que o processo de incubação contribuiu para o desenvolvimento da capacidade empresarial e de tomada de decisões dos entrevistados, e que a Incubadora foi capaz de colaborar para o fortalecimento empresarial dos participantes. Na pesquisa com alguns empresários que encerraram suas atividades ou mudaram de ramo de atividade também, pode-se dizer que o processo de incubação foi capaz de melhorar as condições desses indivíduos de competir nos mercados, de gerenciar e administrar seus negócios; o que em alguns casos levou o empresário a mudança de ramo de atividade ou até mesmo ao fechamento do negócio, mesmo esse tipo de contribuição não pode ser desprezada.

Os Fatores abordados na pesquisa de campo denominados como “Fatores Potenciais de Sucesso de Empresas Incubadas” foram validados pelos entrevistados como importantes para o sucesso de suas empresas. Houve validação nos 3 campos de abordagem, seja nos comportamentos empreendedores do SEBRAE/EMPRETEC, nos fatores de Ferramentas de Gestão, adaptação de Schmitt, 2005, e nos aspectos relacionados a infra-estrutura, Planejamento e Implantação de Incubadoras de Empresas, ANPROTEC, 2002. Segundo as Empresas entrevistadas, demonstrado na tabela 6.1, a Incubadora foi capaz de disseminar os Comportamentos Empreendedores, primeira abordagem, na média 70% dos empresários entrevistados consideraram que a incubadora de Empresas de Jaú contribuiu para o desenvolvimento dos comportamentos empreendedores em suas empresas. Na abordagem sobre Fatores de Ferramentas de Gestão, gráfico 6.23, os empresários entrevistados consideraram que a Incubadora pouco contribuiu nos fatores ligados a ferramenta “Distribuição” (fator 8), “alianças e parcerias com clientes” (fator 11), “parcerias com centros de pesquisa” (fator 14), “programa de Qualidade” (fator 18), “oficinas de design” (fator 19) e “acesso a novas tecnologias e novos produtos” (fator 20). Nos demais fatores de ferramentas de gestão os entrevistados tiveram a percepção que a Incubadora de Empresas de Jaú contribuiu para a disseminação e implantação dessas ferramentas em suas empresas. Ainda com relação ao estudo da Incubadora de Jaú ficou claro pelas percepções dos empresários entrevistados que as condições de infra-estrutura

da Incubadora eram inadequadas, o que segundo os entrevistados contribuiu negativamente para o desenvolvimento dos seus negócios e para o próprio programa.

Este estudo trouxe informações sobre o panorama das Incubadoras de Empresas, e como a Incubadora de Empresas de Jaú funcionou nos anos de 2005 a 2010, dentro dos seus objetivos internos a Incubadora foi capaz de cumprir suas metas primárias, mas infelizmente a partir do rompimento do convênio com o SEBRAE-SP (abril de 2010) não conseguiu manter sua operação e acabou paralisando suas atividades trazendo prejuízos as empresas incubadas, as entidades gestoras e ao poder público local (visto que estava iniciando o processo de transferência da incubadora para novas instalações). O objetivo da pesquisa não foi o de questionar o ocorrido, mas ele pode contribuir para que a partir da experiência vivida, das parcerias ilustradas no trabalho, do estudo do processo de formação das incubadoras possam surgir oportunidades para a retomada do programa no município. Pode-se colocar que as incubadoras que conseguem atrair e gerar comprometimento de entidades ligadas ao desenvolvimento técnico, científico, da geração de atividades empresariais tem mais condições de serem mais ativas e serem ferramentas para o desenvolvimento local.

Assim, essa pesquisa não se propõe a esgotar o assunto, e sim poder ser utilizado para estudos posteriores sobre Incubadora de Empresas. Propõe-se também que este trabalho possa contribuir com um instrumento para avaliação e aprimoramento da atuação das incubadoras, através da validação dos “Fatores de Sucesso de Empresas Incubadas”. Por fim poder contribuir para o entendimento da situação atual do programa Incubadora de Empresas no município de Jaú e vislumbrar as potencialidades futuras para que através de programas como o de Incubadora de Empresas se tenha ferramentas para o desenvolvimento local e regional.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, E. da M; SICSÚ, J. **Inovação Institucional e Estímulo ao Investimento Privado**. São Paulo Perspec. Vol. 14 n° 3. São Paulo July/Sept. 2000.

ALCÂNTARA, D. R. de. **Financiamento de Pequenas Empresas de Base Tecnológica no Estado de São Paulo: Estudo de Caso com Empresas do CIETEC**. Dissertação de Mestrado em Economia Política na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2009.

ANPROTEC, **Portfólio de Parques Tecnológicos do Brasil**. Brasília, dezembro 2008. Disponível em http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/protfolio_parques_pdf_23.pdf. Acesso em 10/11/2009.

ANPROTEC, **Panorama Nacional Anprotec 2006**, Pesquisa Nacional Disponível em http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Graficos_Evolucao_2006_Locus_pdf_59.pdf. Acesso em 10/11/2009.

ANPROTEC, **Panorama Nacional Anprotec 2004**, Pesquisa Nacional Disponível em http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Graficos_Evolucao_2004_Locus_pdf_59.pdf. Acesso em 10/11/2009.

ANPROTEC, **Planejamento e Implantação de Incubadoras de Empresas**. Brasília 2002.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. **Panorama 2001**.

BARROS, A. A. de; ARAÚJO, C. M. M. de. **Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica**. *Revista Adm, Contemporânea*, vol. 12 n° 4. Curitiba Oct/Dec. 2008.

BERMÚDEZ, L A. **Conhecimento e prática: o caminho para empreender**. Disponível em www.anprotec.org.br/anprnews/artigos/conhecimento_e_pratica.htm. Acesso em 10/08/2010.

BNDES, **Relatório Anual 2008**. Metas 2008-2010 p. 20. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/em_presa/RelAnual/ra2008/relatorio_anual2008.pdf. Acesso em 10/08/2010;

BOSCHI, R.; GAITAN, F. **Intervencionismo estatal e políticas de desenvolvimento na América Latina**. CAD. CRH, Salvador. V. 2, n° 53. pág. 305-322. Maio/Agosto 2008.

CAGED, Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em http://perfildomunicipio.caged.gov.br/seleciona_uf_consulta.asp? Acesso em 15/12/2010.

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Agrupamentos (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de Industrialização local**. Brasília: CNI/COMPI, 1998. (apostila)

DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship: practice and principles**, Copyright 1985. 2ª. Edição. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2000.

FONSECA, S. A.. **Avaliação do Processo de Implantação e do Desempenho de Incubadoras Empresariais mistas: um estudo de caso no Estado de São Paulo**. São Paulo: USP 2000. Dissertação (Doutorado em Administração), Departamento de Administração, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo, 2000.

FURTADO, M. A. T.. **Fugindo do Quintal. Empreendedores e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica no Brasil**, Edição SEBRAE, Brasília 1998.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil 2009**. Global Entrepreneurship Monitor, Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, IBQP. (Machado J. P. ET AL. Curitiba: IBQP, 2010. 165p.

GEOR, Gerenciamento Orientado para Resultados SEBRAE. **Encontrado em relatório de Avaliação 2º semestre de 2008**. Disponível em <http://www.sigeor.com.br>. Acesso em 10/09/2008

GEOR, Gerenciamento Orientado para Resultados SEBRAE. **Encontrado em relatório de Avaliação Incubadora de Empresas de Jaú**. Disponível em <http://www.sigeor.com.br>. Acesso em 10/08/2009

GEVAERD, E. C. **A importância da Incubadora de Base Tecnológica CELTA para o desenvolvimento da microrregião de Florianópolis**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional, do Centro de Ciências Humanas e da Comunicação, da Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2005.

GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F.; COSTA, C. F.; KNOPP G. C., **Articulações em rede e acontecimentos no território: subsídios teóricos para a formação de políticas públicas para o desenvolvimento**. Cadernos EBAPE.BR, v.8, nº3, artigo 1, Rio de Janeiro, Set. 2010. pág. 388-403

INCUBADORA JAÚ. **Plano de Negócios**. Atualização do Plano de negócios da Incubadora de Jaú, Realização Gerência Incubadora, Jaú-SP, 2005.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCT), SECRETARIA DE POLÍTICA TECNOLÓGICA EMPRESARIAL (SEPTE), **Coordenação de Sistemas Locais de Inovação**. Disponível em <http://www.mct.gov.br/setec/setec.htm>. Acesso em 15/07/2010.

LASTRES H. M. M., CASSIOLATO J. E. – **Estratégias para o Desenvolvimento**. Um Enfoque sobre Arranjos Produtivos Locais do Norte, Nordeste e Centro-oeste Brasileiros, E-papers, Rio de Janeiro, 2006

LOBATO, D. M.; MOYSÉS. J. F.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

OLIVEIRA. A. P. M. de. **O Sistema Local de Inovação do Estado da Bahia: Os habitats de inovação e a relação Universidade – Empresa**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Análise Regional, Universidade Salvador UNIFACS. Salvador 2006.

PORTAL DO DESENVOLVIMENTO, **Banco de Experiências e casos de Sucesso**. Disponível em <http://www.portaldodesenvolvimento.org.br/experiencias>. Acesso em 11/02/2011.

PORTER, M. **Competitive advantage**. Creating and sustaining superior performance. New York, Free Press, 1986.

POSSAS, M. L., **Dinâmica e Ciclo Econômico em Oligopólio**, Campinas, tese de doutoramento, Unicamp, 1983.

SCHMITT, C. L. **Incubadora como fator Competitivo para empresas nascentes: O caso da Incubadora Tecnológica de FEEVALE**. Dissertação apresentada ao curso de mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade Empresarial, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, 2005.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/o-que-muda-com-a-lei>. Acesso em 09/12/2010.

SEBRAE-SP. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. SEBRAE-SP. São Paulo, 2008.

SEBRAE-RJ Disponível em <http://www.sebraerj.com.br/main.asp>, Acesso em 20/08/2010.

SEBRAE-PR. **Programa SEBRAETEC**. Disponível em <http://www.sebraepr.com.br/sebraetec>. Acesso em 07/12/2010.

SEBRAE, **Editais Incubadoras de Empresas – Convênio 2008**. Período: Janeiro de 2009 a Dezembro de 2010. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/editalincubadorasdeempresas>. Acesso em janeiro de 2010.

SEBRAE, **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo. SEBRAE, 2005.

SEBRAE-SP **Editais Incubadoras de Empresas**: proposta de projeto (modelo obrigatório), modalidade 2. Convênio 2009-2010. SEBRAE-SP 2009

SINDICALÇADOS. Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú. Disponível em: <http://www.sindicaljau.com.br>. Acesso em 10/11/2010.

SOUZA, C; CARVALHO, I. M. M. de. **Reforma do Estado, descentralização e desigualdades.** Lua Nova (48): 187-212, ND. 1999 Dec.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

QUESTIONÁRIO PARA A ENTREVISTA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIENCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE

DESTINADO À ENTREVISTA AOS EMPRESÁRIOS DE EMPRESAS GRADUADAS

Parte 1 – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA, DO RESPONDENTE E DEMAIS INTEGRANTES DA EMPRESA.

<i>Nome da Empresa:</i>
<i>Endereço:</i>
<i>Home Page:</i>
<i>E-mail:</i>
<i>telefone:</i>

Com relação ao respondente

<i>Nome do Respondente:</i>
<i>Cargo/atividade do respondente:</i>
<i>É sócio da empresa: ()sim ()não</i>

Com relação à empresa:

<i>Data da fundação da empresa:</i>
<i>Data de ingresso na Incubadora:</i>
<i>Data de Graduação</i>
<i>Sócios que trabalham na empresa:</i>
<i>Sócios que não atuam na empresa:</i>
<i>Nº. Funcionários</i>

Parte 2 – QUESTÕES SOBRE O PROCESSO DE INCUBAÇÃO:

A pesquisa pretende identificar a percepção dos Empresários, Graduados na Incubadora de Empresas de Jaú, do processo de incubação e sua contribuição, enquanto programa de apoio técnico administrativo, sobre aspectos de Comportamentos Empreendedores, ferramentas de Gestão Empresarial, apoio técnico e científico. Será perguntado qual é grau de importância dos fatores e como a Incubadora contribuiu para o desempenho empresarial.

Com relação a **importância** classifique:

- (1) Nenhuma importância
- (2) Pouca importância
- (3) Importante
- (4) Muito importante

Com relação a **contribuição da Incubadora** durante o processo de incubação, classifique:

- (1) Não contribuiu
- (2) Pouco contribuiu
- (3) Contribuiu
- (4) Contribuiu muito

A) Sobre os FATORES DE COMPORTAMENTOS EMPREENDEDORES, pergunta-se qual é o grau de importância e como a Incubadora contribuiu para aprimorar o seu desempenho:

Fatores	Importância para o seu Negócio	Atuação da Incubadora
1. Busca de oportunidades e iniciativa;		
2. Assumir e correr riscos calculados;		
3. Exigência de qualidade e eficiência;		
4. Persistência;		
5. Comprometimento;		
6. Busca de informações;		
7. Estabelecimento de metas;		
8. Planejamento e monitoramento sistemático;		
9. Persuasão e rede de contatos;		
10. Independência e autoconfiança.		

* Fonte: SEBRAE - Seminário Empretec

* O Seminário Empretec foi desenvolvido pela UNESCO, sendo um Seminário de Imersão de 07 a 09 dias para o estudo e aplicação dos Comportamentos Empreendedores. É realizado no Brasil pelo SEBRAE para capacitação de Micros e Pequenos empresários de todos os segmentos de atividades.

B) Sobre as Ferramentas de Gestão, pergunta-se qual é o grau de importância e como a Incubadora contribuiu para aprimorar o seu desempenho:

Fatores	Importância para o seu Negócio	Atuação da Incubadora
1. Elaboração de Planejamento Estratégico;		
2. Ferramentas de Controles Financeiros;		
Orçamento anual		
Fluxo de Caixa		
Demonstrativo de Resultados		
Balancete Gerencial		
3. Composto de Marketing e Vendas:		
Definição de preços		
Atendimento ao cliente		
Distribuição		
Pós-venda		
Negociação comercial		
Alianças e parcerias com clientes		
4. Pesquisa		
5. Desenvolvimento de novos produtos;		
6. Parcerias com Centros de Pesquisa;		
7. Participação em visitas técnicas e feiras;		
8. Ambiente para trocas de informações;		
9. Estratégias para produção		
Programação e controle da produção		
Programas de Qualidade		
Oficinas de Design		
Acesso a novas tecnologias e novos produtos no mercado		
10. Cursos e treinamentos de ferramentas de Gestão Empresarial		
11. Acesso a Consultorias:		
Finanças		
Marketing		
Outras (cite):		
<i>Observações dos respondentes:</i>		
<i>Fonte: Adaptado SCHMITT (2005).</i>		

C) Sobre o acesso a fatores de Infra-estrutura, pergunta-se a Incubadora de Jaú, apresentadas condições razoáveis, classifique de acordo com a tabela abaixo:

Com relação a **importância** classifique:

- (1) Nenhuma importância
- (2) Pouca importância
- (3) Importante
- (4) Muito importante

Com relação as **condições apresentadas na Incubadora** classifique:

- (1) Muito inadequadas
- (2) Pouco adequadas
- (3) Adequadas
- (4) Muito adequadas

Fatores	Importância para o seu negócio	Condições da Incubadora
1. Acesso a infra-estrutura;		
Show room para apresentação de produtos e serviços		
Serviços de Secretaria (compartilhados para as empresas incubadas)		
Internet, Fax, telefonia		
Sala de reuniões		
Áreas compartilhadas para uso coletivo (banheiros, área de carga e descarga, refeitórios)		
Segurança, portaria		
Laboratório específico para testes de produtos		
<i>Observações dos respondentes:</i>		
Fonte: ANPROTEC 2002 – Planejamento e Implantação de Incubadoras de Empresas		

ANEXO - 01

GEOR - INDICADORES - Incubadoras de Empresas

RESULTADOS FINALÍSTICOS

Comum para todas as modalidades de Incubação

Incubadoras de Empresas	Resultado Finalístico	Aumentar em 30 % a graduação de empresas residentes no período de jan/08 a dez/08, com relação ao período anterior (jan/07 a dez/07).
	Indicador	Graduação de Empresas
	Método de Cálculo	Total de empresas graduadas <u>dividido</u> pela média de empresas residentes no período de jan/08 a dez/08 MENOS o total de empresas graduadas <u>dividido</u> pela média de empresas residentes no período de jan/07 a dez/07.
<p><i>Simulação para conferência do Método de Cálculo:</i></p> $\frac{\text{Total de graduação (Jan/08 a Dez/08)}}{\text{Média de empresas residentes (Jan/08 a Dez/08)}} \quad \text{MENOS} \quad \frac{\text{Total de graduação (Jan/07 a Dez/07)}}{\text{Média de empresas residentes (Jan/07 a Dez/07)}}$ $\frac{06}{30} - \frac{02}{30} = 0,2 - 0,07 = 0,13 \times 100 = \mathbf{13\%}$ <p>Portanto, tivemos um aumento de 13% na graduação de empresas residentes no período de jan/08 a dez/08.</p>		

RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS

Por modalidade de Incubação

Incubadoras de Tecnologia	Resultado Intermediário	RI 1 - Aumentar em ___% o número de projetos de investimentos aprovados (FAPESP, FINEP, CNPQ, PROGER, BNDES) no período de jan/08 a dez/08, com relação ao período anterior (jan/07 a dez/07).
	Indicador	Projetos de Investimento
	Método de Cálculo	Total de projetos de investimento aprovados <u>dividido</u> pela média de empresas incubadas no período de jan/08 a dez/08 MENOS Total de projetos de investimento aprovados <u>dividido</u> pela média de empresas incubadas no período de jan/07 a dez/07.
<p><i>Simulação para conferência do Método de Cálculo:</i></p> $\frac{\text{Total de Projetos de Invest. Aprov. (Jan/08 a Dez/08)}}{\text{Média de empresas residentes (Jan/08 a Dez/08)}} \quad \text{MENOS} \quad \frac{\text{Total de Projetos de Invest. Aprov. (Jan/07 a Dez/07)}}{\text{Média de empresas residentes (Jan/07 a Dez/07)}}$ $\frac{4}{12} - \frac{2}{12} = 0,34 - 0,17 = 0,17$ <p>Portanto, tivemos um aumento de 17% nos projetos de investimento aprovados por empresa incubada no período de jan/08 a dez/08.</p>		
Incubadoras Tradicionais	Resultado Intermediário	RI 2 - Aumentar em 5 % as vendas do público alvo do projeto durante o período de jan/08 a dez/08, com relação ao período anterior (jan/07 a dez/07).
	Indicador	Vendas
	Método de Cálculo	Total das vendas do período de jan/08 a dez/08 <u>dividido</u> pelo total das vendas do período anterior <u>menos</u> um vezes <u>cem</u> .
<p><i>Simulação para conferência do Método de Cálculo:</i></p>		

Simulação para conferência do Método de Cálculo:

Total da retirada dos cooperados no período de Jan/08 a Dez/08 **MENOS** 1 VEZES 100
Total da retirada dos cooperados no período de Jan/07 a Dez/07

$$\frac{2.500}{2.000} - 1 \times 100 = 25\%$$

Portanto, tivemos um aumento de 25% nas retiradas dos cooperados no período de jan/08 a dez/08, com relação ao período anterior.

ANEXO 02

Programa SEBRAE-SP de Incubadoras de Empresas

**TERMO DE COMPROMISSO – CONSELHO GESTOR**

Na qualidade de representante do SINDICALÇADOS – SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ, declaro que estamos envolvidos com o projeto de desenvolvimento dos negócios das micro e pequenas empresas da região de Jaú, assistidas pelo Programa Sebrae-SP de Incubadoras de Empresas, do qual faço parte do conselho gestor.

Nossa entidade se compromete a honrar as ações propostas visando o fortalecimento e consolidação das empresas.

Jaú, 14 de agosto de 2008.

Giovanni de Carvalho Costa
Presidente

Sindicalçados – Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú

ANEXO 03

PROPOSTA DE PROJETO – INCUBADORA

(MODELO OBRIGATÓRIO)

Assinale a modalidade dessa proposta:

() Modalidade 1 (X) Modalidade 2 () Modalidade 3

1. QUALIFICAÇÃO

Razão Social SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ		CNPJ N° 49.861.636/0001-17
Endereço Completo Praça Gildo Renda 15		Bairro VI Assis
Cidade Jaú	UF SP	CEP 17.210-120
E-mail sind.calc.jau@netsite.com.br	Fone 14 3622 3065	Fax 14 3622 3065

Representante Legal do Proponente		
Nome Giovanni de Carvalho Costa		Cargo Presidente
CPF N°	RG N°	Órgão Expedidor
Endereço Comercial Praça Gildo Renda 15		Bairro VI. Assis
Cidade Jaú	UF SP	CEP 17.210-120
E-mail sind.calc.jau@netsite.com.br	Fone 14 3622 3065	Fax 14 3622 3065

Responsável Técnico do Projeto pelo Proponente		
Nome José Geraldo H. Galazzini		Cargo Diretor Executivo
CPF N°	RG N°	Órgão Expedidor SSP/SP
Endereço Comercial Praça Gildo Renda 15		Bairro VI Assis
Cidade Jaú	UF SP	CEP 17.210-120
E-mail sind.calc.jau@netsite.com.br	Fone 14 3622 3065	Fax 14 3622 3065

2. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título do Projeto

Operacionalização e funcionamento do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial – Incubadora de Jaú

Descrição do Projeto

O Núcleo de Desenvolvimento Empresarial - Incubadora de Empresas de Jaú é um programa sem fins lucrativos, que tem como objetivo garantir às empresas nascentes sobrevivência e crescimento, por acreditarem que a sobrevivência das micro e pequenas empresas depende, principalmente, do apoio que recebem na sua fase inicial. O risco de fracasso do empreendimento, segundo está comprovado, diminui quando há uma estrutura coletiva capaz de ajudar os futuros empresários até a consolidação de sua posição junto ao consumidor. Destinado a garantir às empresas nascentes sobrevivência e crescimento, a Incubadora de Empresas funciona mediante cessão de infra-estrutura, apoio técnico, administrativo e de serviço. É um projeto social; funcionando a 2 anos, exequível somente através de parceria; cuja missão é assegurar condições efetivas de apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas nascentes ou em desenvolvimento da região; oferecendo uma infra-estrutura de serviços administrativos, capacitação técnico-administrativo e empreendedora; atuando como ferramenta de aceleração do desenvolvimento regional na geração de riqueza, postos de trabalho a partir de empresas legalmente constituídas e alicerçadas sobre uma base de capacitação empreendedora; agregando ética, inovação corporativa, tecnológica e responsabilidade social a sua cadeia produtiva com diretrizes fundamentadas em planejamento e plano de negócio com projeção para (5) anos no mercado;

Público Alvo

Micro e Pequenas Empresas

Porte da Empresa:
Micro e pequenas empresas, empreendedores que estão abrindo sua empresa, empresas que estão em processo de abertura.

Setor:

Indústria e Serviços

Segmento:

vários segmentos: Calçados, acessórios e componentes, eletroeletrônica, mecânica, metalurgia, usinagem, plásticos, etc.

Local da Ação

No município de Jaú SP

Prazo/ Período de Execução

26 (vinte e seis) meses, com início em 2 de janeiro de 2009 e término em 31/12/2010, considerando os 2 (dois) últimos meses destinados à prestação de contas.

Objeto: de 2 de janeiro de 2009 até 31 de dezembro de 2010

Vigência: de 2 de janeiro de 2009 até 28 de fevereiro de 2011

Objetivos Geral e Específico(s)**Geral:**

Proporcionar às empresas Incubadas e associadas o apoio tecnológico, administrativo e gerencial indispensável e a estrutura para garantir sua sobrevivência no período mais vulnerável de sua existência, que são os dois primeiros anos de vida.

Específico:

Atender o empresário potencial com informação e orientação;

Atender o candidato a Empresário, apoio a execução do Plano de negócios;

Transformação de negócios informais em micro e pequenas empresas;

Formar empreendedores sintonizados com as exigências de um mercado competitivo em uma economia globalizada; oferecer condições para promover inovação de processos industriais e tecnológicos, através de ações e convênios com escolas técnicas, universidades, instituto de pesquisa, sebraetec e iniciativa privada de porte com melhores práticas;

Ser Ferramenta para o desenvolvimento da economia local e regional, através de geração de renda e postos de trabalho;

Assegurar 100% de ocupação dos espaços até abril de 2008;

Promover o projeto incubadora junto a comunidade pôr meio de ações planejadas em um plano de marketing para divulgação institucional até abril de 2008;

Promover ações de conscientização da necessidade dos empresários residentes, participarem com mais frequência de Feiras regionais específicas de seus setores para divulgação e fortalecimento do negócio;

Palestras junto às universidades, escolas técnicas da região para estimular novos empreendedores e empreendimentos;

Oferecer oficinas de plano de negócios para estimular os candidatos interessados no processo de incubação;

Divulgar e publicar os trabalhos realizados pela incubadora de empresas, especialmente das empresas incubadas à comunidade local e regional;

Promover eventos no âmbito das instalações da incubadora com objetivo de atrair potenciais candidatos, divulgar o trabalho do programa, fortalecer a parceria existente, atrair novos parceiros e dar resposta a comunidade como agente de desenvolvimento regional;

Disseminar a cultura empreendedora;

Promover visita técnica com os empresários residentes e associados junto a feiras, empresas e incubadoras para troca de conhecimentos;

Justificativas

A Incubadora de Empresas é um ambiente que oferece condições especialmente planejadas para favorecer o nascimento e desenvolvimento de empresas.

Disponibilizamos soluções através de ferramentas de gestão e desenvolvimento tecnológico, atuando como uma facilitadora de informações e serviços, de forma a ampliar as possibilidades de sucesso das MPE's com competitividade e responsabilidade social numa economia globalizada.

A existência de uma Incubadora de Empresas leva em conta a importância das micro e pequenas empresas para a economia nacional, enquanto pólos geradores de emprego e renda. Com base nesta premissa, a Incubadora atua essencialmente voltada à minimização dos riscos de "morte" precoce de pequenos empreendimentos, de forma a oferecer com o processo de incubação, redução de custos pelo compartilhamento de estrutura física e serviços administrativos, e apoio técnico que dê condições favoráveis às empresas para detectar tendências, incorporar inovações e acompanhar as mudanças de mercado.

Nessa circunstância, a contribuição de uma Incubadora de Empresas constitui-se em elemento de grande importância para todo o contexto da economia da região, semeando e fomentando o desenvolvimento da cultura empreendedora.

Desse modo, espera-se também poder contribuir com o fortalecimento da vocação econômica da região e dirigir as empresas incubadas, cada vez mais para atividades "business-to-business".

As incubadoras oferecem através das empresas residentes/associadas condições para formação de mão-de-obra especializadas e qualificadas, quando apoiada por instituições como escolas técnicas profissionalizantes (SENAI) na região com vocação ao desenvolvimento empreendedor;

A Incubadora de Jaú em atividade há 03 anos tem 10 empresas Incubadas e 02 empresas associadas de diversos segmentos (Calçados e acessórios, confecção infantil, embalagens) com cerca de 45 funcionários e faturamento médio de R\$250.000,00 mês, (02) Empresas Associadas com mais 40 funcionários. Graduiu 05 empresas até o presente momento, e durante este período sempre esteve próximo dos 100% de sua capacidade ocupada. Nos próximos anos projetamos 03 graduações ano.

Importância da Participação do SEBRAE-SP

O SINDICALÇADOS e o SEBRAE-SP agindo conjuntamente fazem com que possamos padronizar métodos e sistemáticas, ampliando a sinergia entre as entidades, de modo a assegurar melhores desempenhos das Micro e Pequenas Empresas instaladas no Núcleo de Desenvolvimento Empresarial. Os projetos de incubadoras de empresas, acontecem somente através de parcerias, razão pela qual o SEBRAE-SP exerce uma função fundamental neste contexto como entidade de fomento e apoio aos demais parceiros dos projetos;

O SEBRAE consolidou-se, como uma entidade composta por representantes da iniciativa privada e do setor público não obstante, esta parceria visou ampliar a sinergia entre as entidades de modo a assegurar, condições efetivas de sustentabilidade a projetos organizados pela comunidade que buscam estimular, articular e promover a implementação de ações ao desenvolvimento sustentável econômico e social da região e do país.

Apoio/ Articulação

A prefeitura Municipal de Jaú reafirma a parceria com o Sindicalçados para dar continuidade ao Programa Incubadora de Empresas de Jaú, reconhecendo o atual estágio de desenvolvimento do programa, bem como, a importância para o desenvolvimento do município e das micro e pequenas empresas.

A articulação aproximação e parceria com a FATEC, com o SENAI e demais parceiros possibilita o desenvolvimento do programa e o empenho dessas entidades no desenvolvimento das empresas incubadas e associadas, através de ações tecnológicas, sebraetec, ações de mercado e outras formas de assessorias e consultorias.

O Conselho Gestor da incubadora de empresas; composto por representantes da prefeitura municipal, do SEBRAE-SP Escritório Regional Bauru e SINDICALÇADOS são responsáveis diretamente pelas ações estratégicas do projeto, acompanhando os resultados do projeto bem como, articulando e promovendo ações para dar visibilidade aos trabalhos junto a comunidade local e regional.

Método

Há um Coordenador local, o qual estará fazendo o acompanhamento das empresas em tempo integral, para dar continuidade às ações do Projeto Incubadora de Jaú contando com uma estrutura administrativa, (estagiária), profissional com experiência em consultoria de gestão corporativa, contratado pela Gestora na condição de prestador de serviços como coordenador do projeto;

O profissional deve ter no mínimo três anos de experiência em uma ou duas empresas de pequeno e médio porte;

Deve possuir visão generalizada corporativa e mercadológica para implementação de ações práticas na busca de resultados com as ferramentas de trabalho aplicáveis a realidade das micro e pequenas empresas;

O coordenador é responsável pelas atividades de consultorias prestadas as empresas residentes e associadas na incubadora, cuja atividade envolve desde o planejamento, acompanhamento, avaliação dos resultados considerando as ações em seguida ou seja:

Identificar as necessidades junto as empresas residentes e associadas e elaborar o cronograma das atividades de consultorias de gestão empresarial que irá compor o Convênio com o SEBRAESP, o convênio terá duração de 26 meses, sendo os últimos (02) dois para prestação de contas.

Alimentar mensalmente os resultados apurados das empresas residentes e associadas no sistema SGE do SEBRAE-SP

Verificar as ações de consultorias que atenda as necessidades particulares de cada empresa residente e associada;

Emitir relatório de avaliação das consultorias;

Planejar com os empresários os cursos para próxima renovação de convênio do SEBRAE;

Para atendimento as rubricas do convênio de ações a gestão empresarial, serão contratados, pela gestora, profissionais para desenvolver os trabalhos de consultorias, treinamentos e assessorias individualizados as empresas residentes e associadas no decorrer da periodicidade do convênio vigente;

Orientação e preparação das empresas para participação em feiras de grande porte dos segmentos afins e feiras regionais;

Recursos Utilizados

Imóvel – cedido pela Prefeitura Municipal adaptado para atender às necessidades das empresas do setor tradicional e administrativo com módulos de 60 m2 a 100 m2, localizado na rua Francisco Sampaio, 120, com capacidade para até 10 empresas residentes em prédio de 1.515 m2 de área construída, plataforma para carga e descarga;

Possui infra-estrutura de comunicação (Fone/Fax) e sistema de comunicação interno;

Possui Site e acesso a internet através de serviços provedor banda larga;

Sala de treinamento e reunião;

Serviços de limpeza , segurança e copa;

Possui refeitório, para uso compartilhado;

Banheiros Masculino e Feminino para uso compartilhado;

Possui (2) Computadores pentium , adquiridos com verba anterior do SEBRAE-SP;

Possui (1) Fax e (2) aparelhos telefônicos;

Possui (1) impressora adquirida com verba anterior do SEBRAE-SP;

Possui (3) mesas com (4) cadeiras disponibilizados pela Prefeitura, SENAI.

Plano de Divulgação

Matérias na imprensa escrita através de entrevistas, veículos de comunicação da cidade e região; Rádio e TV regional;

Divulgação do programa em feiras e exposições regional;

Site da incubadora fica no ar 24 horas;

Palestras nas escolas técnicas, universidades;

Realização de café empreendedor;

As Empresas Incubadas e Associadas divulgam seus produtos entre outras formas com folders patrocinados pelo programa.

Responsabilidades:

1. SINDICALÇADOS – ENTIDADE GESTORA

Será responsável pela contratação das empresas de prestação de serviços de gerenciamento do projeto como um todo. Será responsável pela contratação das empresas de prestação de serviços de consultorias e treinamento quando for o caso;

Será responsável pela gestão e prestação de conta do convênio EDITAL-01/07 junto ao SEBRAE-SP; promover sinergia junto aos demais parceiros, visando uma operacionalização racional e otimizada do projeto como um todo; articular e promover ações que dê visibilidade ao projeto na comunidade local e regional; promover palestras para estimular o empreendedorismo no município e região para potencializar novos empreendedores para o projeto; realizar acompanhamento das empresas incubadas e associadas, relativo aos projetos; responsável pelo recrutamento de novos candidatos e pré-seleção dos projetos com perfil para ingressarem na incubadora; promover critérios de avaliação semestral de desempenho do projeto junto as empresas incubadas e associadas, consoante ao atendimento que está sendo realizado e corrigir eventuais problemas de gestão.

Elaborar plano de Negócio da incubadora com diretrizes bem definidas de gestão e monitorar com freqüência o foco estratégico do projeto; através dos membros do conselho Gestor, articular, promover e implementar ações na busca de parceria junto a iniciativa privada para fortalecimento dos custos econômicos do projeto da incubadora; promover ações de apoio gerencial as empresas incubadas/associadas sobretudo, ao projeto; estabelecer política de rateio junto as empresas incubadas, como contrapartida dos empresários para cobrir despesas em geral de uso compartilhado.

1.2- Gestão dos Recursos Financeiros/Econômicos:

Contratação de seguro para imóvel e equipamentos de uso compartilhado do projeto;

Efetuar pagamento de energia elétrica e linhas de comunicação de uso compartilhado da incubadora; efetuar pagamento das despesas de manutenção de equipamentos e/ou pequenas reformas internas das instalações; responsável pelos pagamentos dos consultores contratados ou (Empresas de consultorias) para atender as necessidades do projeto, coordenador e estagiário; promover o pagamento com despesas relativas a eventos e feiras ou seja: (Fórum de desenvolvimento, Café empreendedor e Happy Hour empresarial etc...); realizar os pagamentos junto aos fornecedores em geral, para atender as necessidades de atendimento de gestão administrativa da incubadora;

1.3 – Econômicos

Fornecer prédio com instalações adequadas para o funcionamento da Incubadora

Fornecer Serviços de alarme e monitoramento;

2. Prefeitura Municipal de Jaú:

Econômico:

Contribuir com os parceiros, promovendo sinergia para divulgação institucional do projeto com foco estratégico na potencialização de novos candidatos, sempre que esses eventos e entrevistas forem uma oportunidade para divulgação das entidades parceiras, trabalho desenvolvido e a função social do projeto;

3. SEBRAE-SP

3.1- Disponibilizará Recursos Financeiros para custear o projeto da incubadora, conforme EDITAL 2ª chamada para o biênio 2009/10.

Para custear ações de comunicação e divulgação das empresas incubadas e associadas vinculadas ao projeto; para custear aquisição de livros, revistas de gestão, jornais e periódicos; para custear aquisição de materiais para consumo; custear a prestação de serviços de assessorias, consultorias de gestão empresarial e tecnológica, bem como, da gestora do projeto (Coordenação); para custear eventos, feiras, seminários, congresso, missões técnicas, empresariais e visitas técnicas; para custear treinamentos para as empresas residentes e associadas; para custear viagens e treinamento de gestão do Gerente do projeto; para custear palestras e realização de eventos institucionais regionais em parceria com a gestora; para custear oficina de plano de negócios para os candidatos selecionados a participar do projeto da incubadora;

O **SEBRAE-SP**, através do seu escritório regional de Bauru apoio, técnicos que acompanham periodicamente os trabalhos realizados pela gestora no desenvolvimento das ações, até porque fazem parte do Conselho Gestor do programa e conhecem todos os problemas inerentes ao processo.

Qualificação Técnica

A equipe técnica envolvida no Programa possui especialização no gerenciamento de empresas e projetos voltados para micro e pequenas empresas. A atuação é comprovada através de análises de currículos.

Para contratação de coordenadores selecionamos profissionais com o seguinte perfil:

- Formação Superior, preferencialmente em administração de Empresas, Economia, Engenharia ou cursos afins;
- Experiência mínima comprovada de 03 anos em cargos de gerência ou supervisão de pequenas /médias empresas;
- Experiência em gerenciamento de projetos;
- Conhecimentos básicos nas áreas: Contábil; Financeira, Humanas, Informática e Marketing; Residência fixa na cidade da incubadora;
- Disponibilidade para trabalho em período integral e para eventuais viagens.
- Liderança, Dinamismo e senso empreendedor.

Resultados Esperados

(O quadro abaixo deve ser preenchido **sem modificações**, incluindo apenas os indicadores existentes na data-base estipulada e previstos até a conclusão do projeto)

Nº DE EMPRESAS ASSISTIDAS		
STATUS	SITUAÇÃO ATUAL DA INCUBADORA (De acordo com o SGI)	SITUAÇÃO DA INCUBADORA EM DEZ/2010
PRÉ-RESIDENTE		
RESIDENTE	10	10
NÃO RESIDENTE/ASSOCIADA	2	2

HISTÓRICO DA INCUBADORA	
STATUS	Nº DE EMPRESAS
GRADUADA	05
DESISTENTE	02
DESATIVADA	01

(verifique a descrição de cada um dos *status* no manual de Boas Práticas do Programa)

Mecanismos de Acompanhamento

O SINDICALÇADOS utilizará o SGI – Sistema de Gerenciamento de Incubadoras do SEBRAE-SP, para o controle e a gestão da Incubadora de Empresas de Jaú, visando a melhoria de acompanhamento de todos os dados e no processo de obtenção de resultados, será alimentado mensalmente com todas as informações exigidas para acompanhamento da evolução das empresas residentes e associadas;

Relatório Técnico com emissão mensal com todas as atividades desenvolvidas pelo gerente do projeto no decorrer de cada mês;

Relatório de consultorias de gestão empresarial emitido periodicamente ao término de cada ação para acompanhamento da evolução das empresas;

SIGGEOR – alimentado periodicamente no site do SEBRAE NACIONAL com a finalidade de monitorar as metas e resultados projetados para o projeto incubadora de empresas no decorrer do ano;

Bens e Produtos

Não haverá destinação de propriedade para os bens e produtos adquiridos ou produzidos.

Responsáveis / Gestores

Responsável Técnico do Projeto pelo Proponente (Entidade Gestora)

Conselho Gestor

Indicadores de Desempenho da Incubadora (apenas para Modalidade 2 e 3)

- Acompanhamento mensal da Incubadora (taxa de ocupação)
- Acompanhamento conforme cronograma de desembolso através de relatórios a serem apresentados ao SEBRAE-SP das atividades desenvolvidas e dos recursos utilizados.

Contrapartida		
SINDICALÇADOS		
MODALIDADE DE APOIO	ECONOMICO	FINANCEIRO
Taxa de Ocupação		R\$ 59.1760,00
Cessão do Imóvel da Incubadora	R\$ 136.800,00	
Vigilância e Segurança	R\$ 2.460,00	
Apoio a Eginc - Estagiário		R\$ 9.800,00
Seguro de Equipamento		R\$ 400,00
TOTAL	R\$ 76.660,00	R\$ 44.360,00

Interação da Incubadora com Instituições Científicas e Tecnológicas e Integração ao Perfil Sócio-Econômico Local (somente para Modalidades 2 e 3)

A Gestora com o aval e amparo do Conselho Gestor tem a responsabilidade de articular, promover e implementar as ações estratégicas necessárias para o fortalecimento do projeto no decorrer do ano bem como, prover condições a sustentabilidade e ao desenvolvimento do programa através da implementação de parcerias junto a iniciativa privada, instituições de fomento, instituições acadêmicas e projetar os resultados por meio de eventos.

Informações Adicionais

A interação entre diversas entidades que participam do Conselho Consultivo da Incubadora dão uma dinâmica de cooperação e suporte ao Programa incubadora de empresas de Jaú.

Jaú, 14 de agosto de 2.008.

Giovanni de Carvalho Costa

ANEXO 04

**ESTATUTO SOCIAL DO NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL -
INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ****CAPÍTULO I
DA DENOMINAÇÃO, SEDE E PRAZO DE DURAÇÃO**

Artigo 1º - A **INCUBADORA**, tendo como sigla **INC**, é um Projeto sem fins lucrativos, sem personalidade jurídica de direito privado, com autonomia administrativa e financeira, que se regerá pelo presente Estatuto e/ou pelas leis que lhe forem aplicáveis e pelas diretrizes baixadas pelo TERMO DE CONVÊNIO/TCM firmado em 1º de Novembro de 2007, pelas seguintes entidades partícipes: O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - SEBRAE-SP, o Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú – SINDICALÇADOS e a Prefeitura Municipal de Jaú.

Artigo 2º - O projeto Incubadora de Empresas, tem a sede de sua administração e domicílio na Rua Francisco Sampaio nº 120, Vila Sampaio Bueno, Cidade de Jaú, Estado de São Paulo

Artigo 3º - O prazo de duração do projeto incubadora é por tempo indeterminado.

**CAPÍTULO II
DAS FINALIDADES**

Artigo 4º - A **INC** tem por finalidade contribuir para a criação, desenvolvimento e aprimoramento de micro e pequenas empresas, nos seus aspectos de gestão administrativos e financeiros, tecnológicos, gestão, mercadológicos e de recursos humanos, segundo a política nacional de desenvolvimento, de modo a assegurar o seu fortalecimento e a melhoria de seu desempenho. Para tanto, a **INC** terá por finalidade principal a implantação, operacionalização e **gestão** técnica e administrativa de Incubadora de Empresas, estimulando empreendimentos nas áreas **[industriais e de serviços de diversos segmentos]**, dentre outros, visando materializar, oportuna, econômica e eficientemente, a inovação e o progresso tecnológico, por meio do apoio a empreendedores, a empresas nascentes ou a empresas já existentes que necessitem atingir nível tecnológico e gerencial mais moderno e competitivo.

Parágrafo 1º - Os objetivos definidos neste artigo serão atendidos pelo estabelecimento de mecanismos de intercâmbio e apoio técnico entre os profissionais, empresários e especialistas, visando introduzir, nas micro e pequenas empresas que participarem da **INC**, técnicas que possibilitem o aumento da qualidade, produtividade e competitividade do setor e contribuir para a modernização dos parques industriais local, regional e nacional.

Parágrafo 2º - As ações resultantes do intercâmbio e apoio técnico citados no parágrafo anterior serão dirigidas no sentido de:

- a) Facilitar às micro e pequenas empresas, que participarem da **INC**, o acesso as informações referentes a tecnologia, oportunidades de negócios, crédito e capitalização, mercado, legislação, pesquisas e publicações técnicas;
- b) Promover o fortalecimento e o desenvolvimento das empresas incubadas na **INC** pela modernização de sua gestão empresarial e tecnológica, a fim de que possam atingir níveis de desempenho que possibilitem sua maior competitividade;
- c) Assegurar às empresas partícipes da **INC** condições objetivas de eficiência na produção e comercialização de seus produtos, mediante a criação, reestruturação, transferência e incorporação de novas tecnologias, objetivando, assim, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade;
- d) Contribuir para o incremento da competitividade dessas empresas, por meio de múltiplas ações objetivando seu melhor desempenho frente aos mercados tradicionais e da identificação de novas oportunidades de negócios e de investimentos nos mercados nacional e internacional.

Artigo 5º - A **INC** terá por atribuição essencial promover ações que levem a:

- a) Fornecer diretamente ou através de seus parceiros uma infra-estrutura de apoio que facilite a transformação de projetos em novos produtos e/ ou processos;
- b) Apoiar a criação e consolidação de empreendimentos com excelência nas áreas industriais e de serviços;
- c) Propiciar aos empreendedores condições favoráveis para um desenvolvimento empresarial acelerado e sadio;
- d) Amparar as novas empresas, para que os produtos e/ ou processos originados possam alcançar o mercado eficientemente;
- e) Apoiar no desenvolvimento de novos produtos e/ou processos não-poluentes;
- f) Ajudar potenciais empreendedores com iniciativa a desenvolverem sua própria atividade empresarial;
- g) Colaborar com a modernização do parque industrial brasileiro utilizando os recursos humanos e potencial tecnológico disponíveis em instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento e prestação de serviços;
- h) Desenvolver a atividade econômica e a geração de empregos do município e da região.

CAPÍTULO III DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Artigo 6º - A **INC** será composto pelos seguintes órgãos:

- a) Conselho Gestor
- b) Gestor do Projeto (EGIN)
- c) Secretaria
- d) Conselho Fiscal

Artigo 7º - O Conselho Gestor do projeto, será um órgão colegiado de deliberação superior e orientação técnica e administrativa, constituído por dois membros representativos de cada entidade integrante do ACORDO DE COOPERAÇÃO, citadas no artigo 1º,

Parágrafo 1º O Conselho Gestor terá um Presidente, eleito por seus membros, competindo-lhe a presidência das reuniões do Conselho e a centralização previa dos assuntos a serem incluídos na pauta.

Parágrafo 2º O Presidente do Conselho Gestor terá mandato de 2 (dois) anos, admitida a reeleição ilimitadamente. Em não havendo candidatos para a Presidência ao final do mandato, comunicados aos membros do Conselho Gestor por escrito, contra recibo, o Presidente será automaticamente reeleito sem a necessidade de realização de novas eleições.

Parágrafo 3º O Conselho Gestor, terá as seguintes atribuições:

- a) Zelar pelo cumprimento deste Estatuto;
- b) Propor políticas e diretrizes para o funcionamento da **INC** e linhas de atuação para o alcance dos objetivos estabelecidos neste Estatuto e em outros instrumentos correlatos e acompanhar suas implementações;
- c) Sugerir diretrizes globais e linhas de atuação para o alcance dos objetivos estabelecidos neste Estatuto e em outros instrumentos correlatos, e acompanhar suas implementações;
- d) Deliberar sobre planos e programas, anuais e plurianuais, normas, critérios e outros instrumentos necessários ao funcionamento da **INC**;
- e) Empenhar-se na busca de recursos financeiros, materiais e humanos para o suporte das atividades da **INC**;
- f) Fixar as taxas de contribuição e os preços dos serviços disponibilizados pela **INC** e promover sua revisão, quando necessário;
- g) Elaborar o Regimento Interno da **INC**, bem como alterá-lo sempre que necessário;

- h) Estabelecer normas, propor critérios e aprovar a realização de convênios, acordos, ajustes e contratos envolvendo a **INC**;
- i) Sugerir e aprovar, a inclusão/substituição/desligamento de instituições integrantes do Conselho;
- j) Acompanhar a execução orçamentária, apreciar o orçamento, as contas, os balanços e o relatório anual da **INC**, após parecer do Conselho Fiscal;
- k) Avaliar o desempenho da **INC** à vista de relatórios apresentados pelo gestor do projeto;
- l) Aprovar a indicação da empresa contratada para gerir a **INC**, dar-lhe posse e fixar-lhe a remuneração;
- m) Aprovar o Plano de Metas apresentado anualmente pelo gestor da **INC**;
- n) Opinar a respeito de assuntos sobre os quais for consultado pelo gestor;
- o) Deliberar como única instância, sobre os recursos contra atos e decisões do gestor
- p) Interpretar o Regimento e deliberar sobre os atos do gestor que com ele colidirem;
- q) Aprovar o modelo do Contrato a ser firmado entre a **INC** e os empreendedores e empresas apoiadas;
- r) Aprovar os membros integrantes do Comitê Técnico, composto por um representante de cada entidade partícipe do Conselho;
- s) A partir de proposta do Comitê Técnico encaminhada pelo gestor da **INC**, indicar os integrantes da lista de especialistas (consultores “ad hoc”) capacitados a analisar as propostas dos interessados em ingressar na **INC**;
- t) Deliberar sobre o desligamento de empreendedor ou empresa apoiada, depois de ouvidos consultores “ad hoc” (caso necessário) e o gestor da **INC**;
- u) Deliberar sobre a publicação de editais de convocação de interessados em ingressar na **INC**;
- v) Deliberar sobre a aprovação, após pareceres do Comitê Técnico encaminhados pelo gestor, das propostas apresentadas nos termos do edital de convocação;
- w) Avaliar o desempenho das empresas e projetos incubados, à vista de relatórios apresentados e de análises efetuadas pelo gestor da **INC** com a utilização de metodologia padronizada;
- x) Deliberar sobre casos omissos neste Estatuto.
- y) Propor a extinção da **INC**;

Parágrafo 4º O Conselho Gestor se reunirá trimestralmente, em seções ordinárias, e em seções extraordinárias, sempre que necessário, mediante convocação pelo Presidente ou qualquer de seus membros, sempre por escrito, contra recibo, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias.

Parágrafo 5º As decisões do Conselho Gestor serão tomadas mediante decisões da maioria simples dos Conselheiros presentes à reunião, obedecido o quorum mínimo de 50% de seus membros presentes, para validar a reunião.

Artigo 8º - O Conselho Fiscal, que funcionará em caráter permanente, terá como atribuição examinar ordinariamente, uma vez por ano, e extraordinariamente, sempre que solicitado pelo Conselho Deliberativo, as contas da entidade, apresentando parecer por escrito.

Parágrafo Único O Conselho Fiscal deverá ser composto por três membros efetivos e dois suplentes designados pelo Conselho Deliberativo. Os candidatos deverão ser portadores dos títulos de contador, técnico em contabilidade ou título universitário compatível com a área contábil, e não poderão ser membros do Conselho Gestor ou ligados a qualquer atividade da empresa contratada para gerir a **INC**.

Artigo 9º -O representante da empresa contratada para gerir projeto será o órgão de administração geral da **INC**, cabendo-lhe fazer cumprir as decisões, diretrizes e normas estabelecidas pelo Conselho Gestor, para que sejam atingidos seus objetivos.

Parágrafo 1º A gestão do projeto será exercida por um representante da empresa contratada, profissional com habilidades comprovadas na área tecnológica e de gestão, indicado e aprovado pelo Conselho Gestor.

Parágrafo 2º O Gestor do projeto terá as seguintes atribuições:

- a) Gerir o complexo técnico, administrativo e operacional da **INC** e administrar financeiramente a **INC**, representando-o perante quaisquer instituições bancárias, repartições públicas federais, estaduais e municipais e entes congêneres;]
- b) Cumprir e fazer cumprir o Regimento e as decisões do Conselho Gestor;
- c) Servir de agente articulador entre os empreendedores e as empresas em incubação e a **INC**;
- a) Servir de agente articulador entre os empreendedores e empresas apoiadas e o ambiente empresarial e as entidades de fomento;
- d) Coordenar a elaboração e fazer publicar os editais de convocação dos interessados em ingressar na **INC**, para seleção de empreendedores e empresas a serem incubadas;
- e) Coordenar a pré-seleção das propostas candidatas à incubação;
- f) Elaborar lista de especialistas (consultores ad-hoc), com o apoio do Comitê Técnico, para análise dos Planos de Negócios dos candidatos à incubação, de acordo com sua natureza;
- g) Coordenar a análise, pelos consultores "ad hoc", dos Planos de Negócios e encaminhá-las ao Comitê Técnico para a elaboração dos pareceres;
- h) Convocar os candidatos à incubação, se necessário, para complementarem as informações;
- i) Submeter ao Conselho Gestor os Planos de Negócios e os pareceres do Comitê Técnico;
- j) Submeter ao Conselho Gestor os recursos apresentados pelas empresas contra suas decisões, com parecer fundamentado;
- k) Coordenar a instalação dos incubados;
- l) Buscar, junto aos parceiros da **INC**, o apoio para a execução das propostas/projetos aprovados pelo Conselho Gestor;
- m) Em consonância com o Conselho Gestor, realizar gestões junto aos órgãos competentes, para obtenção de recursos necessários à efetivação dos projetos da Incubadora e dos negócios incubados;
- n) Administrar a contabilidade da **INC** e submeter ao Conselho Gestor o orçamento anual, as contas, os balanços e os balancetes dos recursos recebidos e utilizados e o relatório anual da **INC**, para julgamento e aprovação;
- o) Assinar, em nome da **INC**, convênios, acordos, ajustes, contratos, obrigações e compromissos, previamente aprovados pelo Conselho Gestor;
- p) Fornecer ao Conselho Gestor, informações e meios necessários ao eficiente desempenho de suas atribuições;
- q) Divulgar as resoluções, políticas e diretrizes emanadas do Conselho Gestor;
- r) Orientar e acompanhar os trabalhos da equipe envolvida na Gerência da **INC**;
- s) Divulgar as atividades da **INC** e dos incubados;
- t) Orientar, acompanhar e avaliar os trabalhos da **INC**, em especial as ações de suporte técnico, administrativo, mercadológico e operacional aos empreendedores e empresas em incubação;
- u) Preparar, juntamente com a secretaria, as reuniões do Conselho Gestor;
- v) Participar, quando convocado pelo Presidente, das reuniões do Conselho Gestor, sem direito a voto;
- w) Representar a **INC** judicial e extrajudicialmente.

Artigo 10 - A **INC** terá uma Secretaria com atribuições de organizar o expediente do gestor, preparar, com o gestor, as pautas das reuniões do Conselho Deliberativo e secretariá-las, lavrando suas atas; redigir a correspondência e providenciar sua expedição; manter arquivo de documentos e cadastro de informações; manter registro de entrada e saída dos documentos da **INC** e executar outras tarefas pertinentes ao expediente.

CAPÍTULO IV DO PATRIMÔNIO E DAS RECEITAS

Artigo 11 - O patrimônio da **INC** será constituído por receitas oriundas de:

- a) doações, legados, auxílios, direitos ou créditos e outras aquisições proporcionadas por quaisquer pessoas físicas ou jurídicas, públicas e privadas, nacionais ou estrangeiras, em especial aquelas

recebidas de instituições de fomento à pesquisa e desenvolvimento de tecnologia e de incentivo às micro e pequenas empresas;

b) subvenção dos poderes públicos federal, estadual e municipal;

c) rendimentos do patrimônio próprio e

d) quaisquer outras receitas decorrentes de atos lícitos e compatíveis com a finalidade da Associação e com este Estatuto.

Parágrafo Único O patrimônio da **INC**, em nenhuma hipótese, poderá ter aplicação diversa da estabelecida neste Estatuto.

Artigo 12 - Para arcar com os gastos rotineiros, a **INC** subsistirá na forma de “condomínio” de empresas, em que todos os gastos com água, luz, telefone, expediente, inclusive com a contratação de pessoal necessário à infra-estrutura e outros encargos serão rateados entre os empreendedores e as empresas incubadas.

Parágrafo 1º A participação condominial se dará conforme o estabelecido no Regimento Interno e nos Contratos de utilização de Sistema Compartilhado de Incubação.

Parágrafo 2º Aplicado o disposto no parágrafo anterior, a diferença entre o arrecadado e o devido será custeado pelo caixa a ser formado por doações oriundas de instituições de apoio às micro e pequenas empresas e de fomento à pesquisa e desenvolvimento de tecnologia e de outras obtidas pelo Gestor do projeto e/ou pelo Conselho Gestor.

Parágrafo 3º As despesas da **INC** devem guardar estreita e específica relação com sua finalidade e devem estar de acordo com o programa orçamentário aprovado pelo Conselho Gestor.

Artigo 13 - Os membros do Conselho Gestor, bem como o gestor do projeto e os membros do Conselho Fiscal e ainda as empresas incubadas não respondem pessoalmente, seja solidária, seja subsidiariamente, pelas obrigações ou compromissos assumido pelo projeto.

Artigo 14 - Quando houver participação da **INC**, junto a qualquer empresa incubada, na pesquisa, desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de técnicas, processos ou produtos suscetíveis de propriedade industrial, o Conselho Gestor, definirá a participação da **INC** no domínio das respectivas patentes, modelos de utilidade e/ou industriais

Parágrafo Único. As questões de propriedade industrial serão tratadas caso a caso, considerando-se o grau de envolvimento da Incubadora no desenvolvimento ou aperfeiçoamento de modelos ou processos utilizados pelo empreendedor e empresa em incubação, com observância da legislação aplicável.

CAPÍTULO V DO EXERCÍCIO FINANCEIRO

Artigo 15 - O exercício financeiro da **INC** terá início no dia 01 de Novembro de 2007 e terminará no dia 31 de dezembro/2008, quando serão levantados pelo SINDICALÇADOS os demonstrativos e balanços financeiros exigidos pela legislação vigente e pelo Regimento Interno a ser elaborado, além de quaisquer outros relatórios que o Conselho Gestor julgar conveniente.

Parágrafo 1º O prazo para que o SINDICALÇADOS proceda a esta prestação de contas anual é de 60 (sessenta) dias, após o encerramento do exercício.

Parágrafo 2º O SINDICALÇADOS encaminhará as contas do exercício ao Conselho Fiscal, que terá prazo de 30 (trinta) dias para examiná-las e exarar o parecer a que se refere o Artigo 8º, supra.

Parágrafo 3º Recebido o parecer do Conselho Fiscal, juntamente com as contas do exercício, o Conselho Gestor, terá prazo de 30 (trinta) dias para examiná-las e aprová-las, se o caso, em reunião ordinária.

Artigo 16 - O SINDICALÇADOS apresentará ao Conselho Gestor, a proposta orçamentaria para cada exercício, referente ao custeio e a aplicação de recursos da **INC**, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias ao fim do exercício anterior.

Parágrafo 1º O Conselho Gestor, terá prazo de 30 (trinta) dias para deliberar sobre a proposta orçamentária.

Parágrafo 2º Por solicitação do SINDICALÇADOS da **INC** e aprovado pelo Conselho Gestor, o orçamento poderá ser revisto e modificado, durante o correspondente exercício.

Parágrafo 3º Uma vez aprovada a proposta orçamentaria, ou esgotado o prazo para que o Conselho Gestor, delibere sobre ela, o SINDICALÇADOS da **INC** ficará autorizado a realizar as despesas nela previstas, desde que estejam os recursos disponibilizados.

Artigo 17 - A destinação dos resultados líquidos provenientes das atividades da **INC** e apurados ao final de cada exercício, será determinada pelo Conselho Gestor, sendo vedada a distribuição de dividendos de espécie alguma ou qualquer parcela de seu patrimônio, a título de lucro ou participação nos resultados, a seus administradores, conselheiros, mantenedores ou associados.

CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 18 - Os membros do Conselho Gestor, do Conselho Fiscal, bem como do Comitê Técnico não serão remunerados.

Artigo 19 - O exercício das atividades que visem o cumprimento das finalidades previstas no Capítulo II poderá ser iniciado a partir da constituição legal da **INC**, enquanto é elaborado Regimento Interno, segundo normas fixadas, em cada caso, pelo Conselho Deliberativo.

Artigo 20 - O Conselho Gestor, elaborará e aprovará o Regimento Interno da **INC** no prazo máximo de 90 (noventa) dias a partir da data de sua instituição.

Artigo 21 - No caso de dissolução da **INC**, o que se dará nos casos previstos em lei ou por deliberação expressa do Conselho Gestor, o patrimônio social remanescente da liquidação dos créditos e débitos será destinado a instituição congênere sem fins lucrativos.

Artigo 22 - Fica eleito como competente para dirimir as controvérsias oriundas do presente Estatuto o Foro da Comarca de Jaú.

Artigo 23 - O presente Estatuto será levado a registro no cartório competente nos termos dos artigos 115 à 122 da Lei nº 6.015, de 31.12.73, pelos profissionais criadores da **INC**, e será considerado vigente a partir de então.

Jaú, 31 de Outubro de 2007.

Caetano Bianco Neto
Presidente - SINDICALÇADOS

ANEXO 05

REGIMENTO INTERNO DO NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL - INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

REGIMENTO INTERNO INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 1º - Este Regimento define a estrutura e o funcionamento da **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ**, regulamentando o Estatuto Social.

Artigo 2º - Para fins deste Regimento, define-se:

- a) **INCUBADORA DE EMPRESAS**: Instituição que se destina a apoiar empreendedores propiciando-lhes ambiente e condições apropriadas para funcionamento de suas empresas (serviços especializados, orientação, espaço físico e infra-estrutura técnica, administrativa e operacional).
- b) **EMPRESA EM INCUBAÇÃO**: Micro e pequenas empresas admitidas na Incubadora, que buscam contribuição para sua criação, desenvolvimento e aprimoramento, nos aspectos tecnológicos, de gestão, mercadológicos e de recursos humanos. Podem ser de 3 tipos:
 - b.1) Empresa Pré-incubada : empreendedores que ainda não detenham condições suficientes para o início imediato do empreendimento, tais como Plano de Negócios totalmente definido, tecnologia testada e/ou protótipos/processos acabados e recursos financeiros assegurados para investimentos e/ou desenvolvimentos;
 - b.2) Empresa Residente : empreendedores ou empresas constituídas, que já tenham dominado a tecnologia, o processo de produção e disponham de capital mínimo assegurado e um Plano de Negócios bem definido, que permitam o início da operação e do faturamento no máximo até 12 meses após a instalação na **INC**.
 - b.3) Empresa Não Residente : empresas já constituídas, que não precisam de espaço físico para se instalarem, mas que necessitam de todo o apoio fornecido pela **INC** para alavancagem do negócio.
- c) **CONTRATO DE UTILIZAÇÃO DE SISTEMA COMPARTILHADO DE INCUBAÇÃO**: Instrumento jurídico que possibilita à Empresa em Incubação o uso, nos termos deste Regimento, dos bens e serviços da Incubadora.

Artigo 3º - Para cumprimento de seus objetivos, a Incubadora apoiará empreendedores interessados em criar, desenvolver ou consolidar empresas, por meio do uso e compartilhamento de área física, da infra-estrutura e dos serviços descritos no Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação.

CAPÍTULO II PROCESSO DE SELEÇÃO DAS EMPRESAS

Artigo 4º - As empresas a serem admitidas como incubadas na **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ** serão escolhidas por meio de um processo de seleção conforme estabelecido no Estatuto da entidade, neste Regimento Interno, em documentos operacionais pertinentes ao assunto e em resoluções do Conselho Gestor que vierem a ser editadas.

Artigo 5º - O processo seletivo iniciar-se-á com a divulgação de um edital, onde serão estabelecidas as condições e critérios para a apresentação e seleção das propostas de empresas candidatas à incubação. O conteúdo básico dos editais está especificado a seguir:

- a) Objeto e prazos.
- b) Modalidades de incubação (objetivo, áreas preferenciais, apoio disponibilizado, obrigações do empreendedor, prazo de incubação, quantidade de vagas).
- c) Processo de seleção.
- d) Critérios de seleção.
- e) Condições de participação.
- f) Taxas.
- g) Dados sobre abertura de propostas, julgamento, encerramento do processo licitatório e notificação.
- h) Divulgação dos resultados.
- i) Proposta técnica de seleção .
- j) Outras informações julgadas necessárias.

Artigo 6º - Os empreendimentos passíveis de incubação deverão se enquadrar preferencialmente entre as seguintes áreas: **[empresas tradicionais nas áreas industriais e de serviços]**.

Artigo 7º - Além dos critérios estabelecidos nos artigos antecedentes, as empresas deverão atender às exigências expressas no Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação.

Artigo 8º - Os resultados do processo de seleção serão publicados nos meios de divulgação julgados apropriados pelo Conselho Deliberativo.

CAPÍTULO III

ADMISSÃO, PERMANÊNCIA E DESLIGAMENTO DE EMPRESAS EM INCUBAÇÃO

Artigo 9º - Aprovados os projetos pelo Conselho Deliberativo, os empreendedores serão notificados, para, em um prazo a ser estipulado pelo Conselho, assinar o Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação pelo prazo de 12 (doze) meses, e, após a assinatura, terão um prazo de 30 (trinta) dias para se instalarem na Incubadora.

Parágrafo Único O Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação poderá ser renovado, mais de uma vez, mediante avaliação de desempenho da Empresa em Incubação feita pelo Conselho Deliberativo.

Artigo 10 - O prazo de permanência da empresa na Incubadora é de até 18 (dezoito) meses na modalidade de pré-incubação e de até 24 (vinte e quatro) meses na modalidade residente e de até 12 (doze) meses na modalidade não residente.

Parágrafo Único Excepcionalmente, os prazos de permanência poderão ser prorrogados, à vista das especificidades do projeto, mediante sugestão do Sindicalçados e aprovação do Conselho Gestor. Nesses casos deverão ser elaborados instrumentos jurídicos específicos.

Artigo 11 - Ocorrerá desligamento da Empresa em Incubação quando:

- a) Vencer o prazo estabelecido no Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação.
- b) Ocorrer desvio dos objetivos ou insolvência da empresa.
- c) Apresentar riscos à segurança humana, ambiental e patrimonial da Incubadora.
- d) Apresentar riscos à idoneidade das Empresas em Incubação ou da Incubadora.
- e) Ocorrer infração a qualquer uma das cláusulas do Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação.
- f) Houver iniciativa da empresa ou do Conselho Deliberativo, mediante parecer escrito e fundamentado.

Parágrafo 1º Ocorrendo seu desligamento, a Empresa em Incubação entregará à **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ** em perfeitas condições, as instalações e os equipamentos cujo uso lhe foi permitido.

Parágrafo 2º As benfeitorias realizadas pela Empresa em Incubação na área que lhe foi cedida pela Incubadora, decorrentes de alterações e reformas porventura executadas, sejam elas necessárias, úteis e voluptuárias que não puderem ser extraídas sem danificar as instalações da Incubadora, incorporar-se-ão, automaticamente, ao patrimônio da Incubadora.

CAPÍTULO IV

USO DA INFRA-ESTRUTURA DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ

Artigo 12 - A **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ** se propõe a fornecer à Empresa em Incubação os serviços e infra-estrutura previstos no Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação obedecendo aos horários assim definidos:

- a) O horário de funcionamento da secretaria da Incubadora é das 8.30 às 17:30 horas, sempre respeitando as posturas municipais aplicáveis.
- b) A empresa que estiver estabelecida na Incubadora poderá funcionar 24 horas ininterruptamente, caso o seu sistema produtivo exigir, porém com a aprovação escrita da Gerência e sempre respeitando o estabelecido na Consolidação das Leis do Trabalho e as regras de circulação estipuladas pela autoridade local.

Artigo 13 - A **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ** não responderá, em nenhuma hipótese, pelas obrigações assumidas pelas Empresas em Incubação junto a fornecedores, terceiros ou empregados.

Artigo 14 - Os sócios, acionistas, quotistas e/ou administradores das Empresas em Incubação, seus empregados e demais pessoas que participarem de suas atividades não terão qualquer vínculo empregatício com a **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ**.

Artigo 15 - A Empresa em Incubação poderá utilizar serviços de terceiros e os oferecidos pela **INC** ou por órgãos conveniados, na forma estabelecida no Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação.

Artigo 16 - Será de responsabilidade da Empresa em Incubação a reparação dos prejuízos que venha a causar às instalações da **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ** ou a terceiros, em decorrência da utilização da estrutura física da Incubadora, não respondendo a **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ** por qualquer ônus a esse respeito.

Artigo 17 - As ligações de máquinas, aparelhos ou equipamentos que exijam consumo de energia elétrica, água ou outra utilidade, além do estabelecido, bem como a exploração de ramo industrial que implique aumento de risco e periculosidade dependerão de prévia autorização, por escrito, da Gerência da **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ**, que poderá exigir da Empresa em Incubação as modificações que se fizerem necessárias nas instalações cujo uso lhe foi permitido.

Artigo 18 - Sempre que necessário, para garantir a segurança das instalações, será solicitado da Empresa em Incubação executar, com recursos próprios, reparos, reformas ou alterações na estrutura física ocupada.

Artigo 19 - O uso das instalações da Incubadora por pessoal de responsabilidade das Empresas em Incubação subentende a observância de todas as regras de horário, postura e de comportamento exigidas pela **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ**.

Artigo 20 - A manutenção da segurança, limpeza e ordem na área de seu uso exclusivo, será de responsabilidade de cada Empresa em Incubação, com estrita observância da legislação,

regulamentos e posturas aplicáveis em matéria de higiene, segurança e preservação do meio ambiente.

Artigo 21 - Pelo uso dos serviços e infra-estrutura da **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ**, as Empresas em Incubação pagarão, mediante a apresentação de faturas acompanhadas de demonstrativos, os custos fixados no Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação.

Artigo 22 - Para preservar o sigilo de todas as atividades em execução, na Incubadora e nas Empresas em Incubação, a circulação de pessoas dependerá de prévio credenciamento e restringir-se-á às partes que forem designadas.

Artigo 23 - As Empresas em Incubação deverão responder pela segurança interna de suas salas, contratando completa cobertura securitária, em relação aos equipamentos, instalações e outros bens de sua propriedade ou recebidos a título de empréstimo da **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ**.

Artigo 24 - As Empresas em Incubação deverão zelar pelas condições de segurança das informações tecnológicas, que ainda não estejam cobertas por patente, eximindo a **INCUBADORA DE EMPRESAS DE JAÚ** de qualquer responsabilidade, por eventual espionagem industrial ou ações desta natureza.

CAPÍTULO V DISPOSIÇÕES FINAIS

Artigo 25 - Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Gestor.

Artigo 26 - Este Regimento entra em vigor na data de 01 de novembro de 2007.

Jaú, 14 de Agosto de 2008

Giovanni de Carvalho Costa
Presidente - SINDICALÇADOS

ANEXO 06

TERMO DE ADESÃO DE EMPRESA NÃO-RESIDENTE

Por este instrumento particular, as partes, de um lado, o **Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú**, entidade sindical, inscrita no CNPJ/MF sob n.º 49.861.636/0001-17, com sede na Cidade de Jaú, na Praça Doutor Gildo Renda, 15, CEP 17.210-120, neste ato representada por seu presidente infra assinado, doravante designado SINDICALÇADOS, como gestor do Projeto Incubadora de Empresas, doravante designado **SINDICALÇADOS** e do outro lado, *inscrita no CNPJ/MF sob n.º, representada, conforme seus atos constitutivos, por seus proprietários Sra. ,brasileira, casada, empresária, portadora da Cédula de Identidade RG n.º e inscrito no CPF/MF sob n.º, residente e domiciliado na Rua, , na cidade de Jaú/SP, doravante designada **EMPRESA NÃO-RESIDENTE**, têm entre si, justas e contratadas, as cláusulas abaixo, que mutuamente aceitam e outorgam, a saber:*

CONSIDERANDO que o Núcleo de Desenvolvimento Empresarial – Projeto Incubadora é gerido pelo **SINDICALÇADOS** e tem por finalidade fomentar, temporariamente, o desenvolvimento das micro e pequenas empresas industriais, que estejam no início de suas atividades, oferecendo-lhes apoio de diversas formas, conforme previsto no presente Termo;

CONSIDERANDO que as **EMPRESAS NÃO-RESIDENTES** são aquelas devidamente constituídas, cujo interesse é de manter um vínculo contratual com a Incubadora de Empresas localizada em seu âmbito geográfico, sem contudo, ocupar um espaço físico nas dependências do Núcleo;

CONSIDERANDO que as **EMPRESAS NÃO-RESIDENTES** pretendem desta forma, por meio da utilização das atividades e serviços disponibilizados pela Incubadora de Empresas, desenvolver os seus produtos e processos, com o conseqüente aprimoramento de suas ações mercadológicas, as partes decidem:

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO

O presente Termo de Adesão tem por objeto a participação de empresas interessadas, na qualidade de **EMPRESA NÃO-RESIDENTE**, no Projeto “Núcleo de Desenvolvimento Empresarial – Incubadora de Jaú”, que é desenvolvido em parceria pelo SINDICALÇADOS, SEBRAE e Prefeitura local.

CLÁUSULA SEGUNDA – DOS DIREITOS E OBRIGAÇÕES DA FIESP

Caberá à **FIESP**, dentro de suas possibilidades e, em consonância com o expertise técnico e operacional do “Núcleo de Desenvolvimento Empresarial” em que esteja lotada a **EMPRESA NÃO-RESIDENTE**, viabilizar à esta última, as seguintes ações:

2.1 Por intermédio do Coordenador, visitas mensais à **EMPRESA NÃO-RESIDENTE**;

2.2 Participação em feiras e eventos ligados ao desenvolvimento da micro e pequena indústria;

- 2.3 *Participação em palestras, treinamentos e rodadas de negócios voltadas ao fomento da micro e pequena indústria;*
- 2.4 *Realização de consultorias bimestrais nas áreas de gestão (mercado, finanças e produção) da **EMPRESA NÃO-RESIDENTE**;*
- 2.5 *Participação em Programas de Desenvolvimento realizados com os outros parceiros do Projeto Incubadora;*
- 2.6 *Participação nos Programas desenvolvidos em parcerias com o SEBRAE (Sebraetec, Qualidade Total, EMPRETEC);*
- 2.7 *Permitir a utilização pela **EMPRESA NÃO-RESIDENTE** da expressão: “Empresa apoiada pela Incubadora...”.*

CLÁUSULA TERCEIRA – DOS DIREITOS E OBRIGAÇÕES DA EMPRESA NÃO-RESIDENTE

- 3.1 *Permitir a entrada do Coordenador da Incubadora em sua sede, cujas visitas serão feitas mensalmente.*
- 3.2 *Participar das visitas técnicas organizadas pela Incubadora de Empresas;*
- 3.3 *Participar das Feiras conforme viabilidade econômica da Incubadora;*
- 3.4 *Participar dos Eventos, Treinamentos e Programas desenvolvidos pelo SINDICALÇADOS, SEBRAE-SP e outros parceiros ligados ao Projeto Incubadora;*
- 3.5 *Participar das Consultorias de gestão referente às áreas de mercado, finanças e produção , que acontecerão bimestralmente;*
- 3.6 *Fornecer mensalmente os dados econômicos e financeiros da empresa, durante a sua participação no Projeto Incubadora;*
- 3.7 *Participar com empenho das palestras de consultoria, sob pena de arcar com o seu custo;*
- 3.8 *A **EMPRESA NÃO-RESIDENTE** não utilizará o espaço físico, denominado módulo-box, que compõe as incubadoras de empresas.*

CLÁUSULA QUARTA – DA VIGÊNCIA

*O presente Termo de Adesão vigorará pelo prazo de 6 (seis) meses, a contar da sua assinatura, podendo ser prorrogado por mais um período de, no máximo, 6 (seis) meses, desde que, de forma prévia e expressa, tenha sido solicitado por escrito pela **EMPRESA NÃO-RESIDENTE** antes do vencimento do presente Termo e desde que devidamente aprovado pelo **SINDICALÇADOS**.*

CLÁUSULA QUINTA – DA RESCISÃO

- 5.1. O presente Termo poderá ser rescindido pelas partes, a qualquer tempo, mediante comunicação por escrito, encaminhada com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, sem qualquer penalidade ou encargo.
- 5.2. Poderá, também, ser rescindido o presente instrumento, de imediato, pelo **SINDICALÇADOS**, mediante simples comunicação por escrito, na ocorrência das seguintes circunstâncias:
- a) **negligência ou não cumprimento de quaisquer das obrigações previstas neste Termo pela EMPRESA NÃO-RESIDENTE, após manifestação expressa do SINDICALÇADOS denunciando tal fato;**
 - b) **ter a EMPRESA NÃO-RESIDENTE algum título legítimo protestado ou ter sua falência, recuperação judicial ou liquidação extrajudicial decretada, ou pela insolvência civil de seus sócios, ou mesmo, pela sua inclusão ou de seus sócios em órgãos públicos ou particulares, notoriamente reconhecidos como restritivos à idoneidade pública;**
 - c) **Não atendimento às determinações requeridas pelos Parceiros do Projeto Incubadora ou a qualquer outra disposição constante neste Termo;**
 - d) **Substituição de sócio(s) da EMPRESA NÃO-RESIDENTE, sem prévio conhecimento do SINDICALÇADOS;**
 - e) **Transferência da totalidade das quotas da EMPRESA NÃO-RESIDENTE a terceiros.**

CLÁUSULA SEXTA – DAS GARANTIAS

- 6.1. Não haverá responsabilidade solidária/subsidiária do **SINDICALÇADOS** com a **EMPRESA NÃO-RESIDENTE** no que diz respeito aos funcionários desta, respondendo a mesma por todas as obrigações previdenciárias e trabalhistas, inclusive no que se refere à segurança, medicina e higiene do trabalho.
- 6.2. Na hipótese da ocorrência de ações judiciais promovidas por funcionários ou ex-funcionários da **EMPRESA NÃO-RESIDENTE**, essa se obriga a reembolsar o **SINDICALÇADOS** por todas as despesas que esta tiver, decorrentes de:
- a) Reconhecimento judicial de vínculo empregatício de seus Funcionários e/ou Ex-Funcionários com o **SINDICALÇADOS**;
 - b) Reconhecimento judicial de solidariedade/subsidiariedade do **SINDICALÇADOS** no cumprimento de suas obrigações trabalhista e/ou previdenciárias;
 - c) Indenização, inclusive a terceiros, em consequência de todo e qualquer dano causado por seus empregados, por ação ou omissão, desde que devidamente comprovado, salvo as hipóteses de caso fortuito e de força maior;
 - d) Pagamentos de multas ou demais encargos à Previdência Social e à Delegacia Regional do Trabalho, dentre outros;
 - e) Elaboração de defesa em processo judicial de qualquer natureza, envolvendo pleito formulado por funcionários, ex-funcionários ou terceiros.

CLÁUSULA SÉTIMA – DA TOLERÂNCIA

A não exigência, por qualquer das partes, do cumprimento de qualquer cláusula ou condição estabelecida neste Termo será considerada mera tolerância, não implicando sua revogação nem constituindo novação, mantendo-se o direito de ser exigido a qualquer momento o seu cumprimento.

CLÁUSULA OITAVA – DA CESSÃO

A **EMPRESA NÃO-RESIDENTE** não poderá ceder ou transferir os direitos e obrigações relativos ao presente Termo, sem prévia e expressa anuência do **SINDICALÇADOS**.

CLÁUSULA NONA - DO USO DO NOME E DA LOGOMARCA DA FIESP

O nome e a logomarca do **SINDICALÇADOS** somente poderão ser utilizados pela **EMPRESA NÃO-RESIDENTE**, exclusivamente, na consecução do objeto deste instrumento, mediante autorização prévia e expressa pelo **SINDICALÇADOS**, sob pena de responder pelas perdas e danos decorrentes do seu uso indevido.

CLÁUSULA DÉCIMA – DO FORO

As partes elegem, desde já, o Foro da Comarca de Jaú para dirimir quaisquer dúvidas decorrentes da execução do presente Termo de Adesão, com renúncia a qualquer outro, ainda que privilegiado.

E, por estarem de acordo com as cláusulas e condições aqui definidas, assinam o presente instrumento em 2 (duas) vias de igual teor e forma, na presença de 2 (duas) testemunhas, para que produza seus regulares efeitos legais.

Jaú, 01 de Novembro de 2007

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ

Empresário

Testemunhas:

Nome
RG:

Nome:
RG: