



Manual
para a
Implantação
de Incubadoras
de Empresas

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Presidente da República

Embaixador RONALDO MOTA SARDENBERG

Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia

CARLOS AMÉRICO PACHECO

Secretário Executivo

MAURÍCIO OTÁVIO MENDONÇA JORGE

Secretário de Política Tecnológica Empresarial

REINALDO FERNANDES DANNA

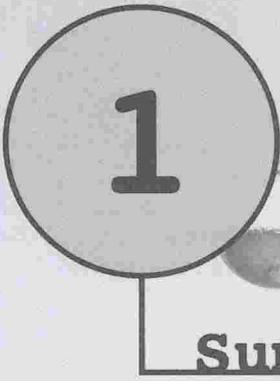
Coordenador-Geral de Inovação e Competitividade

JOÃO BOSCO DE CARVALHO LIMA FREITAS

Coordenador de Sistemas Locais de Inovação

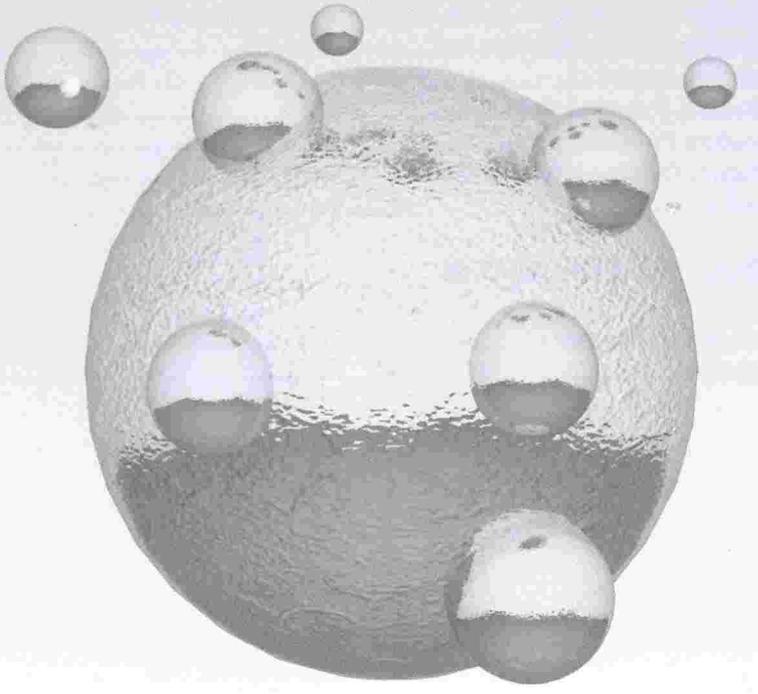


Manual
para a
Implantação
de Incubadoras
de Empresas

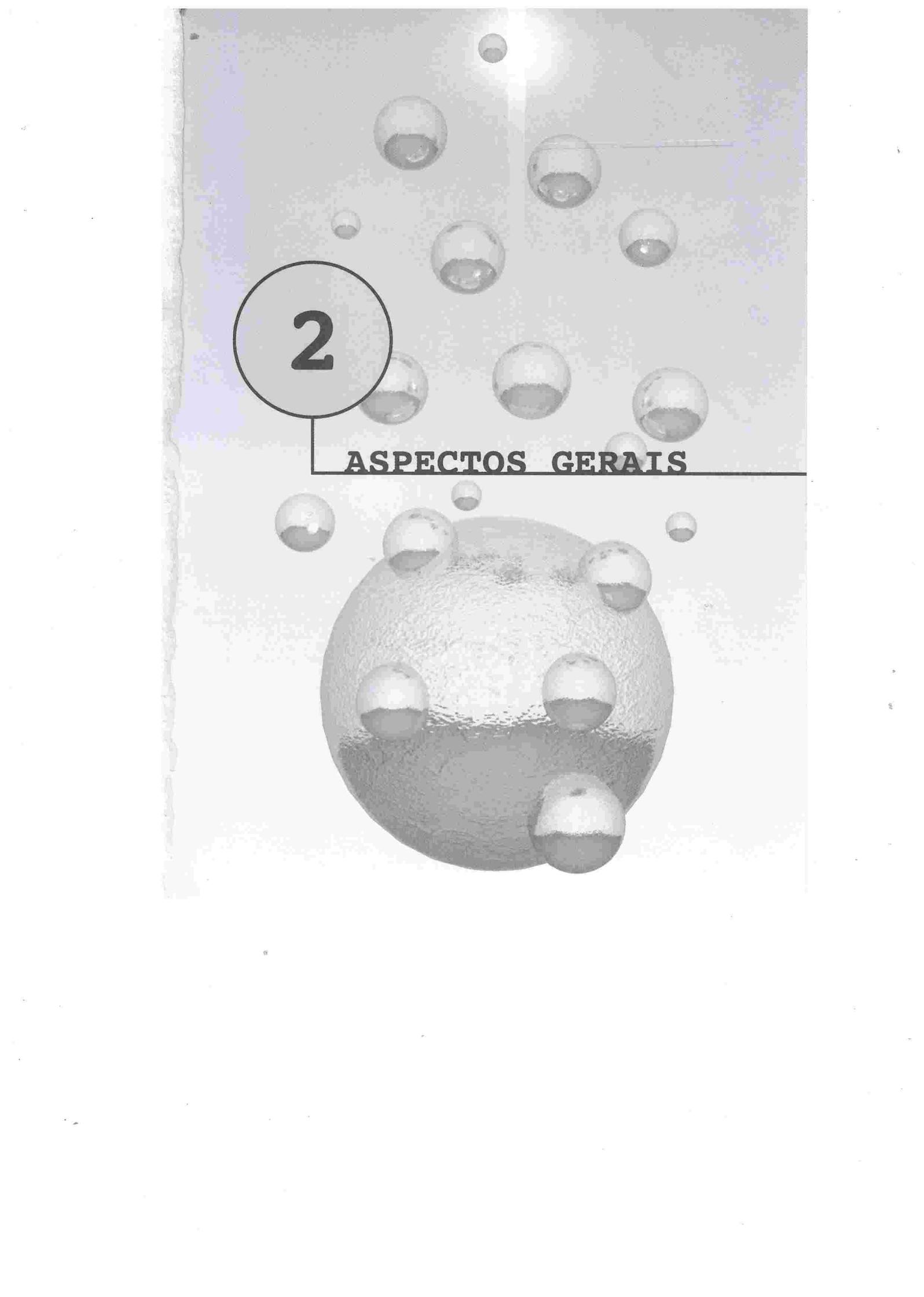


1

Sumário



ASPECTOS GERAIS	7
Conceito	11
Incubadora de Empresas de Base Tecnológica	11
Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais	12
Incubadoras Mistas	12
Por quê implantar uma incubadora?	13
Origens	15
COMO IMPLANTAR UMA INCUBADORA	17
O estudo de viabilidade técnica e econômica - EVTE	20
a) As instituições de apoio	20
b) Infra-estrutura	21
c) Disponibilidade de recursos financeiros	22
d) O perfil do setor produtivo, do empresariado e do mercado	22
e) Possibilidades de Desenvolvimento do local onde será instalada a incubadora	22
f) Os riscos envolvidos	22
O plano de negócios	23
a) Visão, declaração de missão, objetivos estratégicos e metas	23
b) Descrição da Incubadora	24
c) Aspectos Legais	25
d) Estrutura Organizacional	26
e) Estrutura Financeira	26
f) Estrutura Operacional e de Procedimentos	27
g) Avaliação	31
OUTRAS INFORMAÇÕES	33
Instituições e Programas	35
Bibliografia	41



2

ASPECTOS GERAIS

A dinâmica de desenvolvimento da economia mundial, nos tempos atuais, vem sendo fortemente influenciada pela consolidação de um novo paradigma técnico-econômico, onde a globalização da economia leva o setor produtivo a um esforço crescente na busca da competitividade. O binômio inovação – competitividade, neste contexto, constitui-se um elemento fundamental para a modernização do parque produtivo nacional, com vistas à ampliação de sua participação no comércio internacional de bens e serviços.

A inovação tecnológica - entendida aqui como a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços que possam ser colocados no mercado - torna-se cada vez mais importante para o desenvolvimento sócio-econômico dos mais diversos países, os quais reconhecem que, para melhorar e ampliar suas estruturas industriais e de exportação, são necessárias medidas cuidadosamente formuladas para estimular atividades de ciência e tecnologia, que estejam articuladas com as demandas do setor produtivo.

São vários os sistemas e mecanismos que vêm sendo mundialmente utilizados para induzir a criação de empresas inovadoras. Geralmente são denominados Pólos, Parques, Distritos Industriais, Escolas de Empreendedores, Centros de Inovação, entre outros, cada qual com particularidades próprias, atendendo a diferenciadas fases do processo de criação de empresas, quais sejam: a geração da idéia, as etapas da pesquisa, do desenvolvimento de protótipo, a fase em que a idéia transforma-se em processo, produto ou serviço e, por fim, a produção em escala.

Dentre os mecanismos e arranjos institucionais/empresariais que viabilizam a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços destaca-se a incubação de empresas, na qual é importante a participação ativa da comunidade que realiza pesquisas e atividades tecnológicas, nas universidades e em outras instituições de cunho tecnológico. Em um contexto onde o conhecimento, a eficiência e a rapidez no processo de inovação passam a ser reconhecidamente os elementos decisivos para a competitividade das economias, o processo de incubação é crucial para que a inovação se concretize em tempo hábil para suprir as demandas do mercado.

Em vista disso, é factível afirmar que a incubadora de empresas pode cumprir com eficácia e eficiência o papel indutor do processo de criação de empresas.

Com o objetivo de fomentar o surgimento de micro e pequenas empresas inovadoras, o Governo Federal, por meio do Ministério da Ciência

e Tecnologia - MCT e suas agências Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq e Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, e em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, o Banco do Nordeste, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas - ANPROTEC e o Instituto Euvaldo Lodi - IEL, lançaram o Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas - PNI, para articular, consolidar, ampliar, aprimorar e divulgar o apoio disponível para instituições que planejam instalar incubadoras e unidades administrativas destinadas ao seu gerenciamento.

No âmbito do PNI, foi elaborada esta publicação¹, que tem como objetivo divulgar o conceito de incubação de empresas e prover informações preliminares para instituições interessadas na sua implantação. Essas informações incluem a conceituação de incubadoras, os benefícios de sua implantação e, ainda, uma sugestão de planejamento, que pode ser adaptada a casos específicos e então utilizada como roteiro. Por último, o texto traz informações sobre programas e instituições que podem ser utilizadas por incubadoras, instituições gestoras e empresas residentes e graduadas.

*1 Ressalta-se que o texto está baseado em várias publicações, mas sobretudo em dois manuais de orientação, um da **UNIDO** e outro do **SEBRAE/RS**, de Adelino Medeiros e Lucília Atas, e na dissertação de Mestrado de Ednalva de Moraes, citados na bibliografia, ao final. Além disso, o texto incorporou os princípios e diretrizes do PNI e alguns comentários de pessoas e instituições com experiência no assunto.*

Conceito

O Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas assim conceitua as incubadoras:

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

- Espaço físico individualizado, para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida;
- Espaço físico para uso compartilhado: sala de reunião, auditório, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais;
- Recursos humanos e serviços especializados que auxiliem as empresas residentes em suas atividades, quais sejam, gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e Propriedade Intelectual, entre outros;
- Capacitação/Formação/Treinamento de empresários-empresendedores nos principais aspectos gerenciais, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, engenharia de produção e Propriedade Intelectual;
- Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas.

As incubadoras obedecem a três tipologias, dependendo das características do empreendimento que abriga.

Incubadora de Empresas de Base Tecnológica

É a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos

quais a tecnologia representa alto valor agregado.

Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais

É a incubadora que abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento em seu nível tecnológico. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.

Incubadoras Mistas

É a incubadora que abriga empresas dos dois tipos acima descritos.

Por quê implantar uma incubadora?

As incubadoras são mecanismos utilizados para promover e estimular a criação de micro e pequenas empresas que contribuem para o desenvolvimento sócio-econômico, na medida em 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. Dados do SEBRAE mostram que as micro, pequenas e médias empresas constituem cerca de 98% das empresas existentes, empregam 60% da população economicamente ativa e geram 42% da renda produzida no setor industrial, contribuindo com 30% do Produto Interno Bruto – PIB.

Estatísticas de incubadoras americanas e européias indicam que a taxa de mortalidade entre empresas que passam pelo processo de incubação é reduzida a 20%, enquanto a taxa de mortalidade das empresas nascidas fora do ambiente da incubadora é de 70%. No Brasil, estimativas já apontam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas que passam pelas incubadoras também fica reduzida a níveis comparáveis aos europeus e americanos. Para as nascidas fora do ambiente de incubadora, o SEBRAE aponta uma taxa de mortalidade de 80% antes de completarem o primeiro ano de funcionamento.

Entre as várias razões que ocasionam essa elevada taxa de mortalidade, o SEBRAE detectou *problemas gerenciais* como a principal. Outras razões, citadas pelo Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo – SIMPI, não menos importantes, são as dificuldades burocráticas, que incluem uma legislação complexa, exigente e que acarreta altos custos burocráticos, tributários, de produção e comercialização, além das dificuldades concorrenciais para os micro e pequenos empresários que atuam em mercados oligopolizados, onde grandes empresas ditam prazos e condições de pagamentos para a aquisição de produtos e fornecimento de insumos. Além disso, sabe-se que as elevadas taxas de juros sobre os empréstimos são superiores àquelas pagas pelas grandes empresas, bem como são maiores as exigências dos emprestadores por garantias reais, que geralmente o micro e pequeno empresário não pode oferecer, deixando-o sem acesso ao crédito. Completa esse quadro de entraves *o difícil acesso a tecnologias para a inovação em produtos e em processos de produção*.

As incubadoras de empresas podem contribuir principalmente para a solução de duas dessas dificuldades, quais sejam:

i) capacidade gerencial dos empresários

ii) incorporação de tecnologia aos produtos e processos da empresa

As incubadoras também podem minimizar os efeitos nocivos dos outros problemas mencionados, e certamente maximizam a utilização dos recursos humanos, financeiros e materiais de que dispõem os micro e pequenos empresários, contribuindo para a sobrevivência das empresas que passam pelo processo de incubação. Além disso, estimula o empreendedorismo e divulga a possibilidade de se criar um negócio próprio, com chances reais de êxito, como opção à busca de empregos.

As micro e pequenas empresas que surgem no mercado sem contar com o apoio das incubadoras têm menores chances de incorporar inovações em seus processos de produção ou de prestação de serviços. Os micro e pequenos empresários, de modo geral, têm seu tempo consumido pelo trabalho cotidiano e rotineiro, enfrentam dificuldades financeiras, contam com um quadro de recursos humanos enxuto, muitas vezes recrutando pessoas na própria família, quase sempre sem especialização e capacitação para incorporar inovações à empresa. Comparado a essa situação, o ambiente de uma incubadora é um *habitat* mais que desejável para as empresas nascentes, considerando que, além do apoio técnico-econômico, há sinergia criada pela concentração de empreendedores que têm como meta o sucesso empresarial.

Para uma cidade ou região, os benefícios decorrentes da instalação de uma incubadora são muitos. Ocorre a mobilização e a coordenação de recursos locais já disponíveis e o surgimento de novos negócios. Quanto ao aumento do número de postos de trabalho, ainda que empresas intensivas em tecnologia absorvam pequenos contingentes de mão-de-obra, no longo prazo, caso sejam bem sucedidas acabam por gerar empregos diretos e indiretos.

Também será observado, à longo prazo, um aumento gradual na arrecadação local de impostos, na medida em que as empresas se consolidarem e deixarem a incubadora, graduando-se, e passando a participar agressivamente no mercado. Além disso, pequenas indústrias regionais em declínio que apresentem algum potencial de recuperação poderão ser revitalizadas, aumentando a chance de se manterem competitivas no mercado caso elas tenham a oportunidade de se instalar em uma incubadora.

Ainda que o retorno financeiro não seja alcançado em pouco tempo, embora desejável, do ponto de vista da incubadora esse não é o objetivo principal. Os investimentos realizados na sua instalação, bem como os custos decorrentes de seu funcionamento podem ser compensados pelos benefícios acima descritos.

Origens

O fato que gerou a concepção de incubadoras de empresas foi o êxito que obteve a região hoje conhecida como Vale do Silício, na Califórnia, a partir das iniciativas da Universidade de Stanford, que na década de 50 já criava um Parque Industrial e, posteriormente, um Parque Tecnológico (Stanford Research Park), com objetivo de promover a transferência da tecnologia desenvolvida na Universidade às empresas e a criação de novas empresas intensivas em tecnologia, sobretudo do setor eletrônico. O êxito obtido com essa experiência estimulou a reprodução de iniciativas semelhantes em outras localidades, dentro e fora dos Estados Unidos².

É interessante saber que, em 1937, mesmo antes da instalação do Parque, a Universidade apoiou os fundadores da Hewlett Packard, que eram alunos recém-graduados. Receberam auxílio para abrir uma empresa de equipamento eletrônico, receberam bolsas e tiveram acesso ao laboratório de Radiocomunicações da Universidade.³

Na Europa, as incubadoras surgiram inicialmente na Inglaterra, a partir do fechamento de uma subsidiária da *British Steel Corporation*, que estimulou a criação de pequenas empresas em áreas relacionadas com a produção do aço, preconizando uma terceirização, e também em decorrência do reaproveitamento de prédios subutilizados⁴.

A estrutura que as incubadoras apresentam atualmente, no entanto, configurou-se na década de 70, nos Estados Unidos⁵. A partir do final da década de 70 e no início dos anos 80, nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, governos locais, universidades e instituições financeiras se reuniram para alavancar o processo de industrialização de regiões pouco desenvolvidas ou em fase de declínio, decorrente da recessão dos anos 70 e 80⁶. A motivação era de natureza econômica e social, visando à criação de postos de trabalho, geração de renda e de desenvolvimento econômico. Foram concebidas, portanto, dentro de um contexto de políticas governamentais que tinham o objetivo de promover o desenvolvimento regional. Assim, além de focalizarem setores de alta tecnologia, privilegiaram também setores tradicionais da economia, com o objetivo de aprimorar processos de produção e de inovar produtos. A criação de incubadoras vinculadas às universidades e/ou instaladas em parques tecnológicos foi, assim, acompanhada do surgimento de incubadoras sem ligações formais com instituições de ensino e pesquisa.

Atualmente, o Japão também passou a utilizar incubadoras de empresas, assim como muitos países em desenvolvimento, a exemplo da

China, Índia, México, Argentina, Turquia e Polônia, entre outros⁷.

No Brasil, a primeira incubadora foi instalada em 1985, na cidade de São Carlos, com o apoio do CNPq. A seguir, também foram criadas incubadoras em Florianópolis, Curitiba, Campina Grande e Distrito Federal. Em 1987 foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC que iniciou a articulação do movimento de criação de incubadoras de empresas no Brasil, afiliando incubadoras de empresas ou suas instituições gestoras. Há, atualmente, segundo essa Associação:

- cerca de 150 incubadoras;
- aproximadamente 1.100 empresas residentes;
- cerca de 403 empresas que cumpriram com sucesso o período de incubação;
- cerca de 17 postos de trabalho por empresa graduada;
- o lançamento de pelo menos 1 produto novo por ano no mercado e a oferta, em média, de 3 serviços ou processos diferentes.

Dados sobre as incubadoras nos Estados Unidos indicam que atualmente há mais de 800 empreendimentos deste tipo no país – em 1980 haviam apenas 12. Estimativas da National Business Incubation Association – NBIA afirmam que incubadoras norte americanas e empresas graduadas criaram aproximadamente meio milhão de empregos desde 1980.

No Brasil, a exemplo do que ocorre na Europa e nos Estados Unidos, coexistem incubadoras exclusivamente de base tecnológica, incubadoras tradicionais e incubadoras mistas.

Qualquer instituição interessada em implantar uma incubadora de empresas deve entrar em contato com a ANPROTEC, conhecer as publicações sobre o tema e, ainda, usufruir da experiência das incubadoras e ela associadas.

² *Morais, 1997, p.41*

³ *Spolidoro, 1996, p. 02.*

⁴ *Morais, 1997, pp. 42-43.*

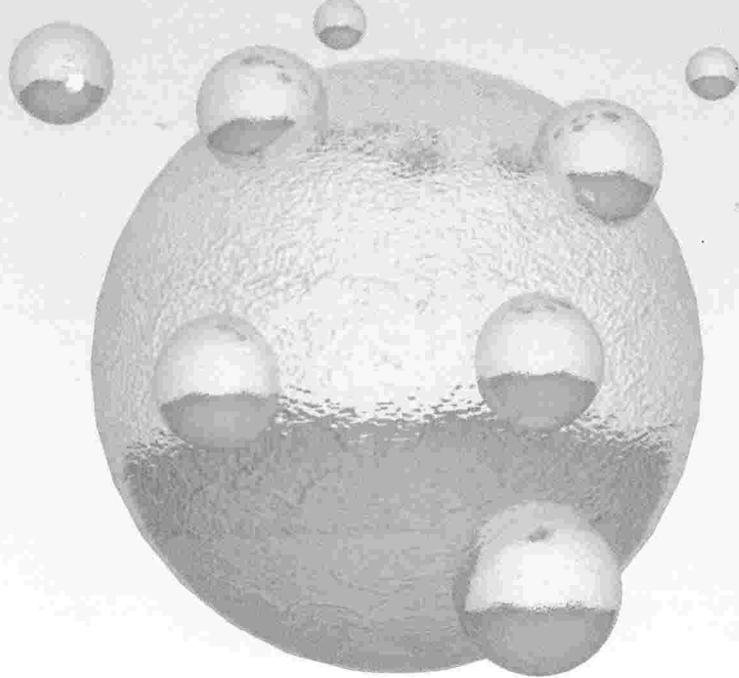
⁵ *Morais, 1997, p. 40.*

⁶ *UNIDO, p. 03*

⁷ *Lalkaka, Adaptation and Replication of Business Incubators in Latin America, 1996.*

3

Como implantar uma incubadora



Os agentes dispostos a implantar uma incubadora em determinada região devem atuar como promotores, divulgando seu conceito de incubadora e os benefícios decorrentes da sua implantação com o objetivo de atrair parcerias e apoios destinados às suas fases de planejamento e de operacionalização.

O mais importante, no entanto, é assegurar desde o início uma articulação institucional abrangente e diversificada que confira à incubadora apoio político, financeiro, técnico e tecnológico.

Para atrair parcerias, faz-se necessário demonstrar, aos potenciais parceiros, boas razões para acreditar e investir no mecanismo incubadora de empresas. Um planejamento escrito, que disponha de modo ordenado e coerente as idéias e reflexões dos promotores, com estudos e análises, acompanhados de dados quantitativos, contribui para dar credibilidade ao empreendimento que se quer implantar. O planejamento⁸ é essencial para a incubadora tendo em vista as seguintes finalidades:

- Fundamentar a tomada de decisão quanto à implantação da incubadora;
- Ter em mãos um plano técnico para estabelecer e operacionalizar a incubadora;
- Estabelecer as diretrizes da incubadora, com suas estratégias presentes e futuras;
- Divulgar e promover a incubadora;
- Atrair empreendedores;
- Atrair instituições parceiras;
- Obter apoio financeiro.

A primeira etapa do planejamento é a coleta de informações que indiquem condições que necessariamente devem estar presentes no local de instalação da incubadora. Na ausência dessas condições, o desempenho da incubadora ficará comprometido e, portanto, desaconselha-se a sua criação. Essas condições são compiladas em um Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica - EVTE. Quando o estudo indica condições favoráveis à instalação da incubadora, passa-se à segunda etapa do planejamento, que é a elaboração de um Plano de Negócios, que descreve os aspectos operacionais e estratégicos da incubadora, e ao qual o estudo é incorporado como tópico. As duas etapas são descritas nas próximas páginas.

⁸ Adaptação do planejamento proposto no manual da Unido, nas páginas 20-51. Praticamente todos os itens foram modificados. Foram incluídas também, nos vários itens, informações do livro de Medeiros, 1996.

O estudo de viabilidade técnica e econômica - EVTE

É determinante para a decisão de se instalar uma incubadora e para a escolha de sua localização. É uma fase exploratória que consiste no levantamento de dados e informações favoráveis e desfavoráveis sobre a realidade política, social, cultural, educacional e econômica da região onde se pretende criar a incubadora. Essas informações devem servir de base para demonstrar a compatibilidade ou não da realidade local com os objetivos da incubadora. Para esta etapa, é desejável identificar uma instituição que apoie a realização do estudo, com recursos humanos e/ou financeiros.

A seguir, são sugeridos tópicos que não podem deixar de constar do estudo:

a) As instituições de apoio

Deve ser indicada a existência de um conjunto de instituições locais formalmente comprometidas em constituir uma rede de cooperação que possibilite o funcionamento da incubadora e com capacidade para atrair parceiros governamentais, tecnológicos e empresariais. É necessário, portanto, o envolvimento de instituições governamentais municipais e estaduais, de grupos empresariais, de lideranças da região, de universidades e/ou outras instituições de ensino e de pesquisa que tenham potencial para o desenvolvimento de inovações tecnológicas e organizacionais. É desejável também o apoio dos serviços e instituições existentes na região, tais como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, o Instituto Euvaldo Lodi - IEL, o Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa - SEBRAE, entidades de classe, federações de indústria, câmaras de comércio e grandes empresas. Tendo em vista garantir o envolvimento efetivo de cada instituição no empreendimento, é desejável que sejam documentados⁹ o perfil e a motivação de cada uma delas, as atribuições e responsabilidades, a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros que será feita, as justificativas para participação e o período do apoio - permanente ou temporário, em apenas algumas das

⁹ Medeiros, 1996, p.55.

etapas do planejamento ou durante a operacionalização da incubadora.

Na Europa e nos Estados Unidos é comum que grandes empresas apoiem empreendimentos de pequeno porte que se instalam em incubadoras. Geralmente, funcionários de grandes empresas deixam seus empregos para montar seu próprio negócio, desenvolvendo um produto ou processo do interesse da grande empresa. Assim, recursos empresariais destinados à pesquisa podem ser repassados para as novas pequenas empresas. Esse tipo de cooperação ainda é rara no Brasil, com exceção da Petrobrás, que mantém incubadoras nas quais as empresas desenvolvem produtos e processos relacionados com as atividades da unidade de produção. Grandes empresas interessadas em transferir seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento também podem apoiar a incubadora.

São vários os objetivos que levam à cooperação, e não necessariamente são objetivos financeiros. O governo local geralmente persegue a capacitação tecnológica em determinadas áreas, a geração de empresas e de postos de trabalho e uma melhoria da imagem da cidade; as instituições de pesquisa geralmente buscam o desenvolvimento e a transferência ou venda de tecnologia e de prestação de serviços; e a iniciativa privada pensa em investimentos de médio e longo prazo. Cabe aos promotores mostrar às várias instituições que a incubadora é um instrumento adequado e eficaz para que alcancem seus objetivos.

Desaconselha-se a instalação de incubadoras que não tenham parcerias diversificadas que possam garantir seu funcionamento.

A articulação institucional deve ser formada tendo em vista obter apoio para os seguintes itens:

- Elaboração do EVTE
- Elaboração do Plano de Negócios
- Infra-estrutura da Incubadora. Concessão de terreno ou de prédio, reformas e adaptações de prédios e construções
- Equipe da incubadora
- Serviços e facilidades oferecidos às empresas incubadas
- Interação com instituições tecnológicas
- Acesso ao crédito
- Acesso a capital de risco
- Elaboração de políticas de apoio à inovação nas micro e pequenas empresas

b) Infra-estrutura

Dependendo do local onde a incubadora será implantada, a produção não pode ser viabilizada sem a aquisição de equipamentos e de insumos

provenientes de outras partes do país e do exterior. Além disso, a incubadora deve ter como objetivo a ampla comercialização dos produtos gerados pelas empresas, e não apenas o comércio local. Assim, deve-se observar a existência de malhas rodoviárias, ferroviárias, e a proximidade de portos e aeroportos que possibilitem rápida e eficiente importação de insumos e de escoamento da produção. A disponibilidade de serviços de telecomunicações também deve ser indicada.

c) Disponibilidade de recursos financeiros

Deverá ser indicada a existência do capital necessário para a instalação da incubadora, bem como a descrição das vantagens e desvantagens das políticas fiscal e tributária da região onde ela será localizada.

d) O perfil do setor produtivo, do empresariado e do mercado

Este tópico inclui informações sobre as prioridades econômicas da região e do governo local (Estado e Município), sua vocação econômica, com detalhes sobre a indústria e os serviços disponíveis. Também devem ser considerados o nível tecnológico empregado na produção e a taxa de criação e de mortalidade de empresas. O mercado deve ser considerado em termos da análise do macro-ambiente, das ameaças e oportunidades, do potencial para a criação de empresas e para o crescimento de empresas já existentes, do nível de renda da população local e sua capacidade de absorver produtos, além da possibilidade de produzir em escala, tendo em vista mercados maiores e distantes da região na qual a incubadora será instalada.

e) Possibilidades de Desenvolvimento do local onde será instalada a incubadora

Deverão ser incluídas informações que mostrem quais os benefícios que a incubadora poderá levar para a região, sobretudo contribuindo para o empreendedorismo, a geração de renda e a criação de postos de trabalho.

f) Os riscos envolvidos

Os fatores que possam comprometer o desempenho da incubadora devem ser analisados, tendo em vista a superação dos pontos fracos e otimização dos pontos fortes para garantir que a incubadora alcance seus objetivos, principalmente a capacidade das instituições locais, tais como escolas técnicas e universidades em gerar novos empreendedores.

O plano de negócios

Se o EVTE apontar que as condições existentes são favoráveis à instalação da incubadora, passa-se à segunda etapa do planejamento: a elaboração do Plano de Negócios.

O Plano de Negócios constitui-se num planejamento estratégico, operacional e financeiro a ser adotado pela equipe que pretende instalar e gerenciar a incubadora, estabelecendo os vários passos que devem ser dados para que a concepção da incubadora se transforme, em um período de tempo pré-determinado, em um empreendimento de êxito, em conformidade com o que foi planejado.

Para elaborar o Plano de Negócios, os promotores da incubadora devem identificar especialistas no assunto, uma vez que há instituições e pessoas que se dedicam profissionalmente a essa tarefa. Os SEBRAE Estaduais, os departamentos de Administração de Empresas de Universidades assim como empresas de consultoria também podem contribuir para essa fase. Grandes e médias empresas eventualmente podem ter interesse em apoiar a elaboração do Plano de Negócios, caso considerem que a instalação de uma incubadora poderá contribuir para o seu desenvolvimento.

Apresentamos a seguir, os principais tópicos que o Plano de Negócios da Incubadora deve conter, além do EVTE:

a) Visão, declaração de missão, objetivos estratégicos e metas

Neste tópico, devem ser definidas a visão e a missão da incubadora. É a parte do Plano que vai definir e explicar o que a incubadora será (visão), e o que fará para que se transforme no que foi idealizado (missão).

O objetivo geral das incubadoras é adaptado ao caso e à localidade, incluindo o nicho de mercado no qual atuará e o tipo de empresa e de tecnologia que serão promovidas pela incubadora.

O objetivo geral das incubadoras é acelerar o processo de criação de micro e pequenas empresas caracterizadas pela inovação tecnológica, pelo elevado conteúdo tecnológico de seus produtos, processos e serviços, bem como pela utilização de modernos métodos de gestão.

Os objetivos específicos devem fazer referência às expectativas locais onde estão ou estarão instaladas as incubadoras. São eles:

- Capacitar empresários-empreendedores;
- Estimular a associação entre pesquisadores e empresários;
- Estimular a disseminação da cultura empreendedora;

- Gerar empregos;
- Apoiar a introdução de novos produtos, processos e serviços no mercado;
- Promover a agregação de conhecimento e a incorporação de tecnologias nas micro e pequenas empresas;
- Contribuir para a redução da taxa de mortalidade de novas micro e pequenas empresas;
- Consolidar micro e pequenas empresas que apresentem potencial de crescimento;
- Promover a interação entre micro e pequenas empresas e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas

Devem ser estabelecidas metas (quantificação dos objetivos) para orientar as atividades a serem desenvolvidas e, além disso, para que se possa, retrospectivamente, comparar o que foi previsto com o que foi realizado.

b) Descrição da Incubadora

Tipo da Incubadora

Mista, de base tecnológica ou tradicional

Localização/Terreno e Instalações

Caracterização da região, cidade e bairro, proximidade de instituições tecnológicas e das instituições parceiras. Descrição do prédio e do espaço disponível para uso compartilhado e individual, dimensões das unidades disponíveis para alojar empresas, número de unidades disponíveis, número máximo de empresas que poderá abrigar simultaneamente, dentre outras informações.

Facilidades e Serviços

Neste tópico devem ser descritos os serviços e facilidades que a incubadora deve oferecer às empresas. Esses serviços e facilidades são, em geral, os seguintes:

- Espaço físico individualizado, para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida;
- Espaço físico para uso compartilhado: sala de reunião, auditório, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais;

- Recursos humanos e serviços especializados que auxiliem as empresas residentes em suas atividades, quais sejam, gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e Propriedade Intelectual, entre outros;
- Capacitação/Formação/Treinamento de empresários-empREENhedores nos principais aspectos gerenciais, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, engenharia de produção e Propriedade Intelectual. Destaca-se aqui a importância de um plano para o treinamento, capacitação e formação de empresários e funcionários das empresas e da própria incubadora nas áreas mencionadas.
- Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas.
- Custos iniciais abaixo dos praticados no mercado;
- Mecanismos de estímulo ao empreendedorismo;
- Mecanismos de busca de parcerias comerciais e tecnológicas para as empresas;
- Promoção e divulgação das empresas, bem como sua inclusão em redes e feiras que permitam a troca de informações e de experiências e que propiciem o surgimento de novos negócios;
- Apoio às empresas em vias de deixar a incubadora, com o objetivo de auxiliá-las a encontrar instalações adequadas e investidores, entre outros;
- Continuidade de prestação de serviços para as empresas que deixam a incubadora após o período de consolidação e graduação.

Para cada serviço e facilidade deve ser indicada a instituição parceira responsável.

Além disso, é importante que a incubadora adote princípios que estejam em harmonia com as tendências mundiais, tendo em vista a exportação de produtos e a preservação do meio ambiente. Assim, é desejável que a incubadora possibilite a aplicação de sistemas de qualidade, assegure que as empresas residentes utilizem processos de produção limpos e que não representem ameaças ambientais.

c) Aspectos Legais

Neste item cabe descrever se a incubadora terá regime jurídico próprio ou se estará vinculada a instituições gestoras. Nesse segundo caso deve ser descrito qual o tipo de vínculo e, ainda, deve conter informações sobre a instituição gestora.

d) Estrutura Organizacional

Deve ser especificada a estrutura organizacional da incubadora e se haverá um Comitê ou Conselho, com representantes das instituições parceiras ou se a gestão ficará a cargo apenas da principal instituição mantenedora.

Neste item, deve ficar claro que o gerente da incubadora deve possuir qualidades e habilidades pessoais que incluam espírito empreendedor e tendência para a liderança. O gerente é o principal responsável por imprimir um ritmo de negócios às atividades da incubadora.

A capacidade gerencial de uma incubadora em administrar suas ações será determinante para o êxito da incubadora em configurar-se de fato como uma "vantagem" para as empresas que abriga. Os serviços e facilidades que compõem o ambiente favorável à criação e à consolidação de empresas, tais como o apoio gerencial/administrativo/técnico e de infraestrutura - e que são intrínsecos ao conceito de incubadora - devem estar disponíveis com eficácia e coerência e apenas uma estrutura gerencial adequada poderá providenciá-los.

A incubadora deve formar sua equipe de gestão, ou pelo menos contratar o gerente, e incorporá-lo ao processo já nas etapas iniciais de planejamento.

Este item do Plano de Negócios deve contar também com a apresentação das qualificações (*curricula*) das pessoas envolvidas no funcionamento da incubadora.

e) Estrutura Financeira

Muito embora se saiba que em países em desenvolvimento e, mesmo em países desenvolvidos, são poucos os casos de incubadoras auto-sustentáveis (nos Estados Unidos, 67% das incubadoras tem instituições públicas como patrocinadores principais), a incubadora deverá demonstrar quais mecanismos serão utilizados para que, a longo prazo, não dependa exclusivamente do aporte de recursos públicos para o seu funcionamento.

Nesse sentido, deve ser indicado qual o percentual de seus custos operacionais que serão cobertos por receitas provenientes de atividades da própria incubadora, como a cobrança de taxas de custos básicos¹⁰, de serviços de consultoria e do recebimento de *royalties* tecnológicos que as empresas graduadas pagarão, e uma previsão do crescimento desse percentual no tempo.

10 Evita-se o termo "aluguel", uma vez que o processo de incubação vai além da cessão de espaço físico, e pressupõe a disponibilização da série de serviços descritos no item "Facilidades e Serviços", nas páginas 17 e 18.

Deverá ser preparada uma estimativa da taxa relativa aos custos básicos que será cobrada por unidade da incubadora.

Outras informações que devem ser indicadas incluem o capital necessário à implantação da incubadora e as fontes de recursos, bem como o dimensionamento das necessidades de capital de giro e também as respectivas fontes.

f) Estrutura Operacional e de Procedimentos

Este tópico deve descrever as estratégias de divulgação, os editais de convocação de empresas, as políticas de admissão de novas empresas, as políticas de saída e todas as informações que servirão para regular o funcionamento da incubadora. Também devem ser incluídos¹¹:

- Plano de Capacitação de Recursos Humanos voltado para empresários das empresas residentes e para os gestores e membros da equipe de gerenciamento das incubadoras;
- Descrição da forma com que será assegurada a transferência de tecnologia para as empresas incubadas.

Estratégias de Divulgação

Neste item deverão ser especificados os mecanismos de difusão dos objetivos e funções da incubadora na sociedade, tendo em vista atrair potenciais clientes, como jovens que queiram iniciar o seu negócio, estudantes, pesquisadores, empresários que estão com empresa estabelecida mas que vêem na incubadora uma oportunidade para incorporar inovações. Uma dessas estratégias é a publicação de Editais para a convocação de empresas.

Deve-se ter em mente que é desejável que a incubadora alcance altas taxas de ocupação o mais breve possível, tendo em vista gerar renda proveniente das taxas de custos básicos e alcançar viabilidade econômica.

Convocação de Empresas¹²

Para a convocação dos candidatos, a incubadora geralmente publica um edital de seleção que regula a apresentação de propostas. É desejável

¹¹ Diretrizes do PNI.

¹² Medeiros, 1996, p. 41.

que apresente os seguintes tópicos:

1. Objetivo e condições do Programa de Incubação;
2. Número máximo de vagas;
3. Critérios e candidatos elegíveis;
4. Lista dos documentos exigidos;
5. Compromisso dos participantes;
6. Processo de Seleção;
7. Taxas de inscrição (e de participação em curso preparatório, se houver);
8. Datas de divulgação dos resultados e condições gerais.

Regras de Admissão

O conceito de incubadora pressupõe a adoção de critérios bem definidos para a admissão de empresas para participar do processo de incubação, bem como de regras que administrem a saída das empresas, quando se esgota o prazo previamente estipulado para a incubação.

Os critérios de admissão devem definir a elegibilidade de uma empresa para participar do processo de seleção. São eles:

- As empresas deverão atender à vocação da incubadora, ou seja, as incubadoras tecnológicas aceitarão somente empresas intensivas em tecnologia e conhecimento, as tradicionais aceitarão somente empresas ligadas aos setores tradicionais da economia e as mistas admitirão ambos os tipos de empresas.
- Deverá ser pré-estabelecida a forma de restrição da área de atuação das empresas elegíveis, como por exemplo, áreas somente de biotecnologias, ou biotecnologia e metal-mecânica ou ainda se poderá atuar em qualquer área do conhecimento.
- Também deve ser previamente estabelecido se somente indústrias poderão se alojar na incubadora ou se empresas de serviços também serão aceitas.
- A situação das empresas elegíveis, classificadas em empresa em constituição, nova empresa formada por pessoa física, nova empresa formada por pessoa jurídica, empresas já existentes e departamentos de grandes empresas¹³.

É interessante registrar que em alguns países emergentes, a exemplo da China, as incubadoras buscam atrair empresas e/ou investidores estrangeiros. Esse tipo de incubadora vem sendo denominada incubadora

¹³ Medeiros, 1996, p.37.

internacional.

Análise das Propostas

Uma vez recebidas as propostas dos candidatos, parte-se para a análise daquelas cujas empresas atendam aos critérios de elegibilidade. Nos Estados Unidos e na Europa, as propostas geralmente são encaminhadas com o Plano de Negócios das empresas já elaborados. No Brasil, a maioria das incubadoras, após uma etapa de pré-seleção, que geralmente inclui uma ou várias entrevistas, auxiliam as empresas na elaboração do Plano de Negócios, por meio de um curso preparatório, e somente depois os analisam.

O curso e a elaboração do Plano de Negócios¹⁴ funcionam como um processo de conscientização da capacidade empresarial e empreendedora do candidato e, ainda, das possibilidades de êxito e dos riscos envolvidos no negócio. Há candidatos que desistem de transformar suas idéias em uma empresa, por perceberem que as dificuldades e riscos são maiores que as possibilidades de êxito e/ou sentem-se despreparados para assumir os compromissos necessários para o sucesso do empreendimento. Os que permanecem no processo, o fazem porque sentem-se seguros e dispostos a prosseguir, conscientes de que a incubadora reduz, mas não anula, os riscos inerentes à criação de empresas.

Finalmente, passa-se à análise do Plano de Negócios de cada candidato. Os principais tópicos¹⁵ do Plano de Negócios das Empresas são:

1. Dados resumidos do candidato
2. Capacitação da equipe
3. Descrição sumária do empreendimento (do negócio)
4. Descrição detalhada dos produtos ou serviços
5. Detalhamento do processo produtivo
6. Propriedade intelectual
7. Macro ambiente do empreendimento
8. Mercado, plano de marketing e comercialização
9. Distribuição, divulgação e assistência pós-venda
10. Comportamento da concorrência
11. Relações com os fornecedores
12. Preço e aspectos financeiros
13. Fluxo de caixa
14. Fases do empreendimento

¹⁴ ANPROTEC.

¹⁵ Medeiros, 1996, p.42.

15. Aspectos organizacionais e de gestão
16. Previsão de uso da infra-estrutura da incubadora
17. Investimentos
18. Parcerias
19. Plano estratégico da empresa

Os itens¹⁶ que deverão ser analisados, tendo em vista a admissão, são:

1. Projeto técnica e comercialmente viável (como demonstrado no Plano de Negócios da Empresa)
2. Qualificação técnica e gerencial do proponente;
3. Impacto do produto, processo ou serviço na sociedade;
4. Conteúdo tecnológico do produto ou serviço (para empresas de base tecnológica);
5. Previsão da autonomia futura da empresa (fora da incubadora;)
6. Demonstração da adequação da empresa aos objetivos da incubadora e previsão de interação com as instituições que a apoiam.

Regras de Saída

Para assegurar mudanças periódicas de empresas na incubadora, deve ser estipulado um período, geralmente de 2 a 3 anos, depois do qual a empresa incubada deverá graduar-se e deixar a incubadora. O Plano de Negócios da incubadora deve fixar o prazo máximo de permanência de uma empresa e a escala dos preços da taxa de custos básicos, ou seja, se as empresas residentes poderão pagar preços acima de mercado caso não saiam da incubadora terminado o prazo máximo previsto.

Na maioria dos casos, há regras que obrigam a empresa a graduar-se e a instalar-se em outro local depois de ultrapassado o período de incubação. No entanto, há, em geral, flexibilização das regras sobre esse período, tendo em vista evitar que "quebrem", terminado o prazo estipulado de incubação. Decisões a respeito de quando e como poderá ocorrer maior flexibilidade das regras de admissão e de saída devem ser tomadas pela equipe de gerenciamento à luz das circunstâncias específicas envolvendo a questão. Deve haver um mínimo de diretrizes preestabelecidas para nortear este tipo de decisão.

O Plano de Negócios deve indicar a continuidade do apoio às empresas que venham a se graduar e qual será esse suporte, como por exemplo gerenciar a saída da empresa, auxiliar na busca de instalações alternativas e dar continuidade aos serviços de consultoria.

¹⁶ Medeiros, 1996, p. 38.

Este item do Plano de Negócios deve indicar também em que medida a empresa incubada estará sujeita à revisão regular de seu desempenho. Algumas incubadoras estipulam que as empresas que não conseguem atingir as metas acordadas e registradas em seus planos de negócios estarão sujeitas à intervenção da incubadora em seus procedimentos gerenciais, ou então devem deixar a incubadora. Se este for caso, esta regra deve ser clara.

g) Avaliação

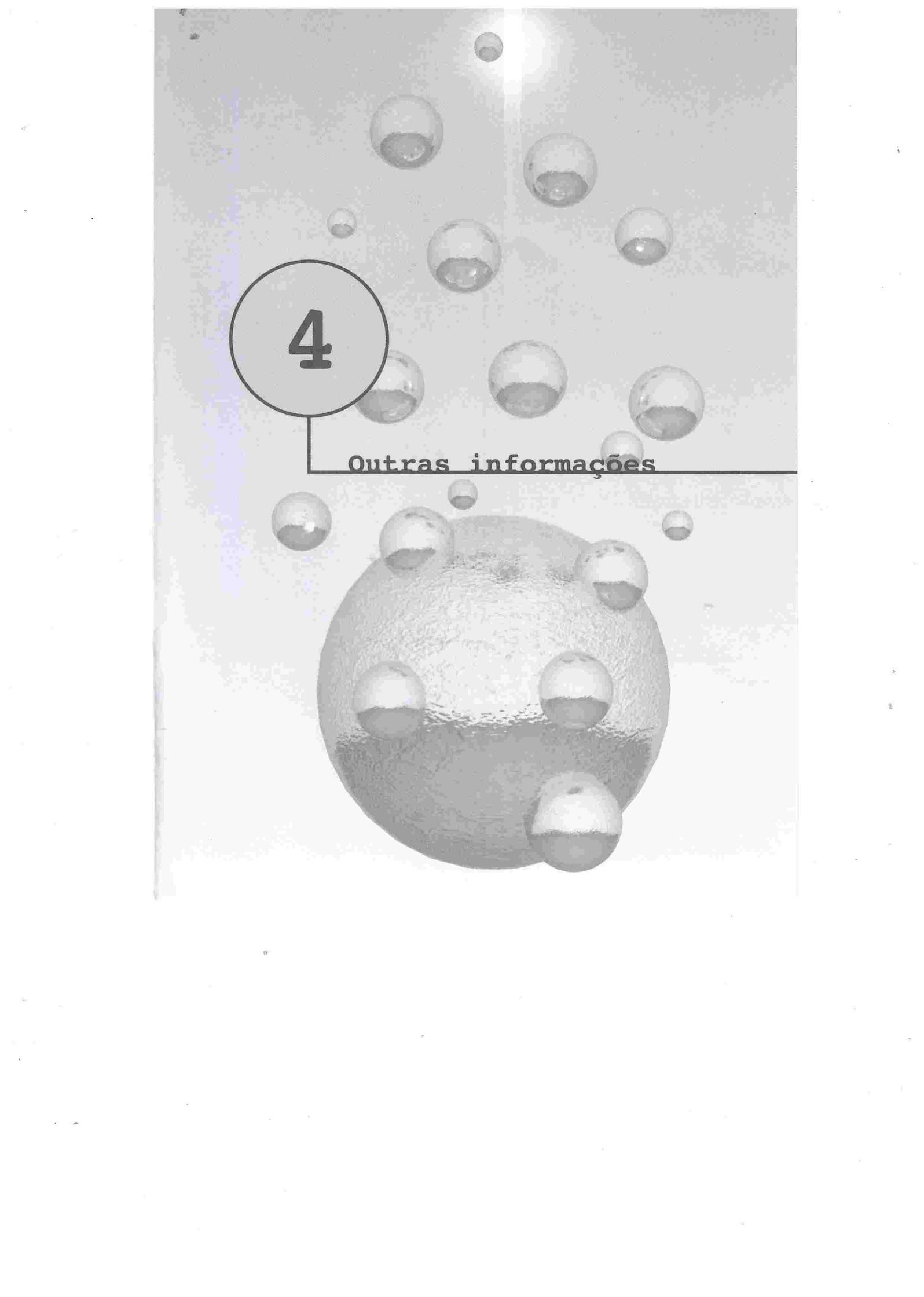
A avaliação da incubadora deve ser realizada tendo em vista o aprimoramento constante do seu funcionamento, identificando o que está sendo realizado com sucesso e as atividades que devem ser redefinidas e redirecionadas tendo em vista eliminar os erros detectados. Nesse caso, a avaliação serve como uma ferramenta gerencial.

Para a avaliação do impacto social e econômico da incubadora na região, sugere-se que seja efetuada em duas ocasiões: i) quando empresas são graduadas e saem da incubadora (dois anos em média) e ii) quando as empresas atingem a maturidade (geralmente decorridos três anos da graduação).

A ANPROTEC elaborou uma metodologia de avaliação e auto-avaliação específica para incubadoras e empresas incubadas. Entre os principais indicadores destinados à avaliação da incubadora, a ANPROTEC sugeriu que o PNI utilizasse os seguintes:

- A eficiência na gestão dos recursos recebidos, medida através:
 - Da produtividade;
 - De processos que indiquem gestão da qualidade;
 - De investimentos realizados em inovação, tais como: capacitação de Recursos Humanos, formação dos empresários, marketing, promoção e divulgação, melhoramento de processos.
- A eficácia e o impacto do empreendimento quanto à execução dos objetivos e metas realizados considerando o planejamento apresentado:
 - Número de pessoas treinadas;
 - Número de empregos gerados;
 - Número de empresas graduadas;
 - Volume de impostos gerados;
 - Grau de utilização dos recursos disponíveis;
 - Número de produtos apoiados pela incubadora;
 - Demanda por vaga na incubadora.

Com o planejamento em mãos, os promotores da incubadora têm um roteiro para implantá-la, contendo suas principais idéias e opções organizadas de modo claro e consistente bem como a definição do rumo a ser tomado. Esse planejamento é um instrumento de comunicação essencial para auxiliá-los na busca de empreendedores e de apoio.



4

Outras informações

Além do apoio local que devem obter para instalar a incubadora, os promotores podem buscar apoio junto ao Governo Federal e outras instituições que fornecem apoio técnico e financeiro, ou informações valiosas para incubadoras e suas empresas. Nas próximas páginas, há uma indicação de programas e instituições que podem ser úteis.

Instituições e Programas

1. Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas-PNI

Programa específico para incubadoras de empresas. Apoio para implantação e consolidação de incubadoras.

Contato para Esclarecimentos
João Bosco de Carvalho Lima Freitas
Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT
Secretaria de Política Tecnológica Empresarial - SEPTe
Coordenação de Sistemas Locais de Inovação
Esplanada dos Ministérios - Bloco E - sala 398
CEP: 70067-900
Telefone: (061) 317 7813 e 317 7814
Fax : (061) 317 8098
e-mail: bosco@mct.gov.br
Luciana Gurgel Machado
e-mail: lgurgel@mct.gov.br
Telefone: (061) 317 8159

2. Projeto ALFA

O Projeto ALFA tem por objetivo estimular a inovação tecnológica nas micro e pequenas indústrias (MPIs), por meio da oferta de linha de financiamento, não-reembolsável, para apoiar a realização de Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica (EVTE) de projetos de desenvolvimento de inovações tecnológicas.

Contato para Esclarecimentos

João Bosco de Carvalho Lima Freitas, cujos dados estão relacionados no item anterior.

3. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas - SEBRAE

Dentre os vários produtos SEBRAE, destacam-se, na Área de Tecnologia:

3.1. PATME

O Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas, criado pelo SEBRAE e pela FINEP, permite que o empresário possa acessar os conhecimentos existentes no país, através de consultorias prestadas por Instituições Tecnológicas, visando à elevação do patamar tecnológico da empresa.

Maria Regina Diniz
SEBRAE – SEPN Quadra 515 – Bloco C – Lote 3
70.770-530 – Brasília - DF
regina@sebrae.com.br
Tel: (061) 348 7249

3.2. Programa SEBRAE de Incubadoras
Programa específico de apoio às incubadoras de empresas.

Contatos para Esclarecimentos
Maria de Lourdes da Silva
SEBRAE
SEPN Quadra 515 Bloco C Lote 03
70.770-530 – Brasília – DF
Tel: (061) 348-7221
Fax: (061) 349-7977
Home page: <http://www.sebrae.org.br>
<http://www.sebrae.com.br>
E-mail: lourdinha@sebrae.com.br

4. Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP

A FINEP possui várias linhas de financiamento para micro, pequenas e médias empresas, em especial a *finep.pré-investimento* e a *finep.integral*, que apoiam a viabilização de empreendimentos de base tecnológica. Nesta mesma linha, o Fórum Brasil de Inovação atrai Instituições de Ensino Superior (IES) e de pesquisa para a execução de projetos de P&D com potencial tecnológico de aplicação dos resultados no mercado. Essas linhas propiciam o acesso a operações de financiamento para empresas que não possuem as garantias totais exigidas pelos agentes financeiros, com fundo de aval do SEBRAE.

Contato para esclarecimentos

Ada Cristina Gonçalves

e-mail: ada@finep.gov.br

Praia do Flamengo, 200

CEP 22.209-030 Rio de Janeiro – RJ

Tel: (021) 2555-0485/0463/0510

Fax: (021) 555-0509

Homepage: <http://www.finep.gov.br/> (coloca à disposição endereços da FINEP e de seus agentes em várias regiões do Brasil).

5. Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas – RHAÉ

Prioriza projetos cooperativos liderados por micro, pequenas ou médias empresas e que envolvam a participação de universidades e institutos de P&D. Concede bolsas de fomento tecnológico para empresas desde o nível técnico até nível superior.

Contato para esclarecimentos

Antônio Helder

SEPN 509 bloco A,

Ed. Nazir I, 3º andar,

sala 323

CEP 70.750-510

Brasília – DF

Telefone: (061) 348-9940 / 9942

Fax: (061) 273-7396

E-mail: ahelder@cnpq.br
Homepage: <http://www.cnpq.br/>

6. Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PADCT

O Componente de Desenvolvimento Tecnológico/CDT objetiva promover o desenvolvimento tecnológico das empresas e aumentar os investimentos privados em C&T, através do estímulo à formação de parcerias entre os setores acadêmico e produtivo visando à melhoria do desempenho global do sistema brasileiro de inovação e difusão de tecnologias. Atua através do lançamento de Editais que financiam projetos definidos com base em demandas identificadas pelo setor privado, que propiciem maior competitividade aos setores envolvidos e ensejem o encaminhamento das soluções tecnológicas e inovadoras de problemas relevantes para o desenvolvimento brasileiro. Tais Editais contemplam: (i) promoção de plataformas e (ii) apoio a projetos cooperativos de três tipos: a) Desenvolvimento Setorial/Regional, b) Cooperativos Proprietários e c) Assistência tecnológica à Micro e Pequena Empresa. Instituições gestoras de incubadoras, bem como empresas incubadas, podem participar das chamadas dos Editais.

Contatos para esclarecimentos
Luciana Gurgel Machado
Ministério da Ciência e Tecnologia
Esplanada dos Ministérios - Bloco E - sala 398
CEP: 70067-900
Telefone: (061) 317 8159
Fax : (061) 317 8098
E-mail: lgurgel@mct.gov.br
Homepage: <http://reaact.cesar.org.br/cdt/>

7. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e tecnológico - CNPq

Contatos para esclarecimentos
Elisete Silva Aguiar

SEPN 509 Bloco A Edifício Nazir I 3º andar sala 322
CEP 70750-510
Brasília DF
Tel: (061) 348-9645 / 9745
Fax: (061) 348-9852
E-mail: eaguiar@cnpq.br
Homepage: <http://www.cnpq.br/>

8. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas - ANPROTEC

Contatos para esclarecimentos
Erika Soares Leite de Miranda
Universidade de Brasília
Faculdade de Tecnologia
Módulo A4, Caixa Postal 04383 CDT/UNB
70910-970 – Brasília/DF
Telefone: (061) 347-0722
Fax: (061) 340-5866
Homepage: <http://www.anprotec.org.br/>
E-mail: erika@cdt.unb.br

9. Banco do Nordeste

Contatos para esclarecimentos
Paulo Telles
Av. Parajana, 5700
60740-000
Fortaleza – CE
Tel: (085) 299-3440
Fax: (085) 299-3474
Homepage: <http://www.bnb.gov.br/>
E-mail: ptelles@banconordeste.gov.br

10. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI

Contatos para esclarecimentos
Marcus Carvalho Fonseca
SBN – Ed. Roberto Simonsen, 4º andar
70.040.903 – Brasília/DF
Tel: (061) 317-9771
Fax: (061) 317-9842
E-mail: mfonseca@dn.senai.br
Homepage: <http://www.dn.senai.br/>

11. Instituto Euvaldo Lodi - IEL Nacional

Contatos para esclarecimentos
Simone de Araújo Góes Assis
SBN – Quadra 01 Bloco "C"
Ed. Roberto Simonsen 2º andar
70040-903
Brasília-DF
Tel: (061) 317-9080
Fax: (061) 317-9360
Homepage: <http://iel.cni.org.br/>
E-mail: sassis@iel.cni.org.br

12. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC

Contatos para esclarecimentos
Márcia Martins Alves
Secretaria de Desenvolvimento da Produção – SDP
Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas
Esplanada dos Ministérios Bloco "J" 2º andar - sala 220
CEP 70.053-900
Brasília – DF
Tel: (061) 329-7093/7095
Fax: (061) 329-7341
E-mail: spimarcia@mdic.gov.br
Homepage: <http://www.mdic.gov.br>

Bibliografia

Este manual pretende ser orientativo nas etapas preliminares de planejamento e negociação da implantação de uma incubadora de empresas. Outras obras, utilizadas nesta publicação, também podem ser consultadas sobre o assunto. Estão referidas abaixo.

- ANPROTEC. *Manual de Acompanhamento e Auto-Avaliação de Incubadoras de Empresas Incubadas*. Mimeo, 1997. 86p.
- ANPROTEC. *Locus. Informativo das Incubadoras e Parques Tecnológicos*. Edição Bimestral da ANPROTEC. Vários números (1997-1998).
- BEARSE, P. *The Evaluation of Business Incubation Projects: comprehensive manual*. NBIA, 1993. 105p.**
- GONÇALVES, A. e KOPROWISKI, S. O. *Pequena Empresa no Brasil*. Edusp. São Paulo, 1995. 112p.
- LALKAKA, R. e BISHOP, J. *Do Business Incubators Really Promote Enterprise Creation & Employment?* Texto apresentado na V Conferência Internacional de Parques Tecnológicos. Rio de Janeiro, 26-27/10/1996. Mimeo.**
- LALKAKA, R. e BISHOP, J. *Adaptation and Replication of Business Incubators in Latin America*. Texto apresentado na V Conferência Internacional de Parques Tecnológicos. Rio de Janeiro, 26-27/10/1996. Mimeo.**
- MEDEIROS, A. J. e ATAS, L.. *Condomínios e Incubadoras de Empresas - Guia das instituições de apoio*. Edição SEBRAE. Porto Alegre, 1996. 157p.
- MORAIS, E. F. C. *A Incubadora de Empresas como Fator de Inovação Tecnológica em Pequenos Empreendimentos*. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Universidade de Brasília, 1997.
- SPOLIDORO, Roberto. *As Incubadoras de Empresas na Sociedade do Conhecimento*. Mimeo, 1996.
- SALMAN, W. A. How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*: 98-108, Jul/Aug. 1997.
- UNIDO. *Practical Guidelines for Business Incubation System - how to establish a business incubation system*. UNIDO-manual, sd, 68p.b**

CT BRASIL
Ministério da Ciência e Tecnologia

SEPTE
Secretaria de Política
Tecnológica Empresarial