

O que mais impacta o desenvolvimento das incubadoras e das empresas incubadas? Os parques recursos financeiros ou a fragilidade da cultura organizacional e empreendedora?

Álvaro Eduardo dos Anjos Oliveira¹ Stella Regina Reis da Costa²

alvaro@vm.uff.br

stella@ufrj.br

1 Universidade Federal Fluminense, Ex-Coordenador Executivo da Incubadora de Empresas da UFF e Doutorando em Ciências Econômicas – Área de Economia Aplicada – Sub-área de Economia da Inovação – Faculdade de Economia/UFF – Niterói, RJ, Brasil

2 Universidade Federal Fluminense, Professora do Mestrado em Sistemas de Gestão – LATEC/UFF, Niterói, RJ. Professora Adjunto da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ - Brasil

RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir alguns aspectos que envolvem a criação e o desenvolvimento de incubadoras de empresas, bem como de empresas nelas residentes; dentre esses estão a insuficiente e difusa disponibilidade de recursos financeiros alocados para os empreendimentos e a fragilidade ou inexistência de cultura empreendedora da instituição mantenedora. Na questão financeira, obter recursos, em muitas ocasiões, torna-se proibitivo e inatingível visto que os empréstimos são dispendiosos em demasia para o empreendedor iniciante ou pequeno empresário. Além disso, as garantias bancárias praticadas não condizem com o padrão de posses do pequeno e futuro empresário assim como as altas taxas de juros que inibem as iniciativas de se arriscar em um endividamento no longo prazo. Na questão cultural da organização, o processo como um todo, naquilo que diz respeito à incubação de empresas, deve figurar no planejamento estratégico da mantenedora e ser fruto de discussão e divulgação, pois o desconhecimento do funcionamento do processo e, conseqüentemente, a discordância do mesmo pela comunidade afeta, pode criar graves obstáculos no progresso e consolidação do programa de incubação.

Palavras-Chave: Incubação de Empresas. Cultura Empreendedora. Financiamento. Cultura Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Os dados mostram que a busca ao ambiente das incubadoras vem crescendo a cada ano (ANPROTEC, 2006). Essa procura tem sido feita por grupos bem distintos: de pequenos empreendedores ainda em estágio inicial de suas carreiras empresariais, de empresários e de pessoas ligadas a academia – docentes, técnicos, pesquisadores em geral, alunos de graduação e de pós-graduação.

O primeiro grupo é formado por elementos práticos, profissionais liberais e de mercado, que atuam numa determinada área de negócios, e que a experiência que possuem, os faz perceber da existência de lacunas e nichos de negócios ainda não explorados. Do segundo grupo fazem parte os empresários mais experientes, e já devidamente estabelecidos, com demandas tecnológicas a resolver. O terceiro e último grupo, atua numa área específica de conhecimento, notadamente mais voltada ao ensino e à pesquisa; o que os habilita a conhecer teoricamente os problemas dos “gargalos tecnológicos” e das dificuldades mercadológicas que os dois primeiros grupos enfrentam em seu dia-a-dia.

Embora esses grupos tenham origens distintas, possuem traços comuns como idealismo (sonho) e baixa capacidade de financiamento (o primeiro e o terceiro principalmente, e considerável parcela do segundo). Possuem também características que os individualizam como: conhecimento científico-tecnológico (terceiro grupo) e conhecimento de mercado (primeiro e

segundo grupos). Essas condições favoráveis por vezes, e desfavoráveis por outras, os fazem crer que ingressando numa incubadora poderão ter suas deficiências solucionadas e superadas. Isto tem acontecido em grande parte, mas não é algo com a certeza que se espera.

Aproximar-se de uma Incubadora vinculada a uma Universidade ou Centro de Excelência é de fato o principal interesse dos dois primeiros grupos, uma vez que para o terceiro, esta condição já se encontra satisfatoriamente atendida. Outra expectativa, inerente a todos os grupos citados anteriormente, e que merece ser realçada, vem a ser a possibilidade de se conseguir financiamentos e apoios, através de mecanismos próprios para isso.

Satisfeita esta etapa, a busca de novas oportunidades na abertura de um negócio, não se encerra quando os interessados adentram numa incubadora. Obviamente, neste momento de seleção, aprovação e residência num processo de incubação, as dificuldades iniciais e básicas são paulatinamente superadas. O fato de estar abrigado num ambiente menos agressivo do que o mercado “lá de fora” já é uma grande oportunidade de avanço.

Há ainda outros obstáculos a serem enfrentados pelos futuros empresários incubados. Um deles é o deslocamento que se faz necessário entre os seus “pontos de negócio” e a localidade da incubadora com condições de auxiliá-los, uma vez que nem sempre essa condição é atendida. Outro obstáculo significativo é a aprovação de seus projetos no processo seletivo daquela incubadora que melhores condições oferece, e que, portanto, pode ser considerada “mais adequada” para o perfil do negócio. Por fim, um outro importante obstáculo a ser considerado é o aspecto cultural do ambiente desta ou daquela incubadora.

Tem-se observado em muitas ocasiões que, apesar do empenho, da determinação e do esforço despendidos por alguns elementos internos a determinadas incubadoras, nem sempre o resultado deste é positivo. Ou seja: apesar da existência de uma incubadora, ligada a uma grande universidade ou centro de excelência, com grupos interessados na sua operacionalidade e expansão se a instituição mantenedora não possui de fato, um bom ambiente para proliferar negócios surgidos através destes processos de incubação de empresas, arrisca-se todo o processo.

2. OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa foi aprofundar a discussão sobre as possíveis causas de insucesso dos Programas de Incubação de Empresas - Incubadoras e empresas incubadas. Embora as razões apontadas preliminarmente revelem como críticas as financeiras e culturais, há de se comprová-las examinando o processo.

3. METODOLOGIA

Para fazer a pesquisa foram utilizados métodos qualitativos e sua população foi a dos responsáveis pelas incubadoras (coordenadores e gerentes), docentes, alunos e pesquisadores com potencial de ingresso em uma Incubadora.

As unidades pesquisadas foram as Incubadoras da UFF e da UERJ - a IEBTec e a ESDI, localizadas no Estado do Rio de Janeiro. Para a obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas livres.

Quanto à tipologia, a pesquisa é explicativa, pois visa esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. Neste caso específico, se o grau de

sucesso na implantação, desenvolvimento e consolidação das incubadoras e de suas empresas, encontra-se relacionado ou não aos aspectos financeiros e/ou culturais.

4 - PLANEJAMENTO FINANCEIRO E IMPACTO NO SUCESSO DAS INCUBADORAS E DAS EMPRESAS INCUBADAS.

A maior dificuldade a ser superada quando se opta por iniciar um novo negócio, ou mesmo ampliar o já existente, é certamente de que forma conseguir recursos financeiros para tal. O risco é grande e os recursos escassos. Isto significa que o investimento deve ser planejado de forma a atingir o principal objetivo. Algumas vezes, um negócio começa com recursos próprios de seus principais empreendedores. Em outras obtém-se financiamento inicial, com parentes, amigos, padrinhos etc (*Love Money*), quase sempre não-reembolsável (DORNELAS, 2005). Em quaisquer dessas situações o capital não costuma ser de grande vulto, além de incertos e insuficientes, tanto para iniciar o negócio quanto para a sua continuidade. Daí surge a necessidade de se captar recursos financeiros, em fontes mais seguras de financiamento.

Nesse ponto se faz necessário um breve comentário, bem apropriado à cultura empresarial brasileira. Devido à instabilidade econômica vivida ao longo de várias décadas no Brasil, há por parte da classe empresarial e dos grupos de novos empreendedores, uma aversão ao empréstimo. Apesar dessa natural resistência, a hipótese de se captar recursos de terceiros, não pode deixar de ser aventada, mesmo quando o empreendedor possui de sobra esses recursos próprios. Primeiro, porque isso aponta para o empreendedor, principalmente quando se trata de um recém-empresário, que o mesmo deve acostumar-se com a possibilidade de trabalhar em seu negócio com capital alheio. Segundo, porque determinadas vezes, usar capital de terceiros em substituição ao seu próprio, pode ser muito mais atraente. Na prática, temos aqui o que se denomina custo de oportunidade, isto é, utilizar capital de terceiros pode ter um retorno maior do que utilizar seu próprio capital. Terceiro, porque a fase em que as entradas de recursos (receitas), sejam maiores do que as saídas de caixa (despesas) costumam levar algum tempo para ocorrer. Daí a necessidade de se manter, neste intervalo de tempo, um razoável volume de capital de giro. Nessa linha de financiamento (empréstimos) encontram-se os disponibilizados pelas agências de fomento descritas na seção a seguir.

4.1- FORMAS OU FONTES DE FINANCIAMENTO

Pode-se destacar as formas ou fontes de financiamento quanto à origem, como são os recursos próprios e os recursos de terceiros; e quanto ao ressarcimento como são os reembolsáveis e os não-reembolsáveis.

Os recursos próprios provêm geralmente de alguma poupança acumulada ao longo do tempo, mediante um considerável sacrifício da empresa, do principal empreendedor e por vezes da família. Às vezes é fruto de indenizações trabalhistas, de resultado de certame ou processo judicial. Acontece ainda ser produto do resultado de venda de algum ativo tangível ou intangível.

Apesar de estas circunstâncias terem por origem os recursos próprios e, a princípio, não ser objeto de endividamento, não significa dizer que a mesma está protegida e isolada ao risco. Ao contrário do que se supõe o risco neste caso, não é desprezível. Nos momentos que antecedem a consumação do investimento no novo negócio, estão em risco as economias pessoais e os ativos das empresas.

Os recursos de terceiros por sua vez podem ser subdivididos em:

- Empréstimo de familiares e amigos – Poucas vezes há a cobrança de juros sobre o capital emprestado, e mesmo quando há é bem diverso do que acontece com os juros bancários; cumulativos e sujeitos a protesto judicial;
- *Angel investor* (investidor “anjo”) – Capitalista de risco, pessoa física que possui quantia de recursos financeiros para investimentos e a coloca a serviço dos novos empreendimentos/empreendedores. O aporte dos recursos, e o conseqüente ressarcimento se verifica de duas maneiras: 1) injeta-se dinheiro na nova empresa e depois de um determinado tempo acordado, retira-os com acréscimos e “ganhos de capital” e 2) compra-se ações da empresa ou passa a ser, mediante subscrição de capital, sócio da empresa;
- Fornecedores e outros parceiros estratégicos – O fato de se comprar um insumo, de modo a pagar por ele 30, 60 ou 90 dias após a compra do mesmo, viabiliza na nova empresa/empreendimento, um tempo de “folga” para a produção. Viabiliza ainda uma possibilidade adicional de caixa (capital de giro). Esse intervalo de tempo é de considerável importância para estimular a empresa;
- Empréstimos – Recursos financeiros realizados juntos aos bancos de investimento e comerciais, públicos ou privados, com ressarcimento do capital inicialmente emprestado acrescido de juros, geralmente pré-fixados. Existem também nesta categoria, empresas de capital de risco (*venture capital*);
- Programas de Desenvolvimento Governamentais – Nesta categoria destacar-se-á em seção própria as várias Agências de Fomentos Públicos, bem como o SEBRAE.

Resta agora distinguir quais fontes destes recursos encontram-se na categoria reembolsável. Via de regra, os recursos próprios são não-reembolsáveis, pois a casa vendida (os bens colocados à venda), dificilmente são recuperados. Obviamente, quando se tem êxito no empreendimento, o(s) proprietário(s) da nova empresa (empreendimento) acumula alguma riqueza e adquire nova casa, nova fazenda, novas ações, etc. No que se refere aos recursos de terceiros, estes podem ser reembolsáveis ou não. Depende claramente de qual agente está se referindo e qual é o seu propósito.

No caso do recurso conseguido através de amigos e parentes podem ocorrer as seguintes situações: 1) O financiador não deseja obter de retorno o recurso financeiro aplicado no negócio; 2) O financiador requer o(s) recurso(s) em retorno sem o acréscimo de juros; 3) O financiador requer o(s) recurso(s) em retorno com a incidência de juros (simples ou composto) e por fim; 4) O financiador se torna sócio da empresa/empreendimento, adentrando na sociedade com o dinheiro.

O *Angel investor* participa no empreendimento de duas maneiras: 1) Empréstimo o recurso financeiro e no tempo previamente acordado (contratual) retira-o com acréscimo dos juros e 2) Passa também a ser sócio da empresa ou passa a ter ações dela.

Os fornecedores e parceiros estratégicos auxiliam o novo empreendimento e a nova empresa, através de créditos disponibilizados e outras compensações. As formas de retorno nestas circunstâncias, e o conseqüente reembolso, é o “ganho de escala” e a garantia de venda de insumos básicos, por parte do fornecedor. É uma via de mão-dupla: se for bem executado, um e outro ganham.

Os empréstimos concedidos pelos bancos, públicos ou privados, são sempre reembolsáveis. A distinção está na forma de liquidação da dívida, no percentual dos juros cobrados e na maior ou menor margem de negociação para a quitação ou renegociação deste e de novos empréstimos. As agências privadas de capital de risco (corretoras de valores e outros escritórios de investimento), possuem uma atração semelhante ao do *Angel investor*, com a diferença de que tem Personalidade Jurídica Empresarial e via de regra possui mais recursos para investimento do que uma pessoa física. As agências de capital de risco podem eventualmente, ter participação acionária de suas empresas clientes.

Os programas de fomento (desenvolvimento econômico-financeiro), por sua vez, na grande maioria dos casos é não-reembolsável. Isto decorre do fato de que, de uma forma geral, estes programas são custeados por fundos governamentais criados e direcionados para o desenvolvimento de determinado setor da economia. O governo federal, os governos estaduais e até mesmo os municipais, criam incentivos para que um setor específico se desenvolva. Em alguns casos, se recolhe através de taxas e contribuições sociais compulsórias, recursos financeiros das empresas que já se enquadram neste dado mercado/setor, e se carrega estes recursos, mediante programas e editais, para as empresas recém-criadas ou até mesmo para as já estabelecidas, que se proponham a desenvolver novas tecnologias, lançando mão destes recursos.

A escolha e decisão da fonte e da forma devem estar pautadas em consonância: com a vontade de empreendedor; Com a maior ou menor facilidade de se conseguir estes recursos; com a forma de se pagar pelos recursos (reembolsáveis); com a condição precípua dívida X propriedade. Essa última condição demonstra a intenção do empreendedor em gerenciar seu negócio sozinho ou permitir o ingresso na sua empresa de sócio. Tais condicionantes, de uma maneira ou de outra, podem determinar o sucesso ou não de um negócio.

Outra fonte de recursos é a receita própria do negócio em questão. Em que pese a importância da receita gerada pelo próprio negócio, essa fonte não será objeto de estudo, pois a mesma só começa a criar recursos adicionais para um reinvestimento após alguns períodos contábeis e ciclos de negócios.

Dentre as principais fontes de financiamento anteriormente citadas, serão descritas os tipos das instituições que realizam financiamentos, as formas de pagamento e ressarcimento, e, por fim, o vínculo que este agente passa a ter ou não com o empreendedor.

Os bancos, por exemplo, emprestam dinheiro de terceiros (correntistas e investidores), com o intuito de adquirir lucratividade nestes empréstimos (juros). Para que um banco forneça um crédito, seu pessoal técnico analisa detalhadamente o mercado da empresa, o produto e/ou o serviço que a empresa oferece, e as condições reais que a empresa dispõe para pagamento do empréstimo. As taxas de juros praticadas por esses bancos, não têm qualquer subsídio ou, deságio para um pequeno negócio, mesmo que este negócio seja a médio e longo prazo

bastante promissor. Ora, como na maioria das vezes os novos empreendimentos e seus empreendedores dispõem de poucos recursos financeiros captar recursos nos bancos através de empréstimos, torna-se praticamente inviável. Além da real dificuldade de se demonstrar que o negócio pode ser muito promissor no médio e longo prazo, o fato da insuficiência de recursos financeiros e de ativos por parte do empreendedor, torna-se fator decisivo para a não obtenção do empréstimo junto ao banco.

Quando um empréstimo bancário se concretiza é porque o banco avaliou a empresa, pelo menos nos últimos três anos, e projetou para um futuro de aproximadamente cinco anos a rentabilidade do negócio.

As agências de fomento, naturalmente distintas das instituições bancárias, *angels*, parceiros, e das empresas de capital de risco, propriamente ditas, buscam resultados em outros sentidos. Os bancos, ao emprestarem dinheiro, visam tão somente que o tomador do empréstimo, pague nas datas aprezadas as quantias acertadas em suas prestações, acrescidas dos juros negociados. As agências de fomento, ao emprestarem recursos financeiros, esperam que o tomador do empréstimo, aplique muito bem os recursos adquiridos, na execução do negócio da empresa, que objetivou a concessão. Os bancos almejam os lucros. As agências de fomento, bem como o SEBRAE, almejam ser ressarcidas pelos recursos emprestados, quando estes forem da categoria reembolsáveis; embora seus maiores objetivos visem o desenvolvimento local, a expansão do setor em questão, o desenvolvimento de novos produtos, novos serviços e o surgimento de novas empresas que promovam inovações tecnológicas.

4.2.– AS INSTITUIÇÕES QUE FOMENTAM AS EMPRESAS

Antes de discorrer sobre as instituições que financiam as empresas, faz-se necessário alguns esclarecimentos sobre o MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia. O MCT, por intermédio de suas agências de fomento, tem promovido a operacionalização dos Fundos Setoriais, e dos Programas de Fomento em C&T. As micro e pequenas empresas, notadamente as incubadas -, utilizam com regular escala e frequência desse importante instrumento de fomento.

Os Programas de Fomento foram criados ao longo das últimas quatro décadas. Já os Fundos Setoriais somente no final dos anos 90. Durante o intervalo de tempo compreendido entre 1969 – ano da criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) – e os dias atuais, muitas transformações foram implementadas em relação aos incentivos disponibilizados pelo MCT. O FNDCT, por exemplo, deu origem aos vários programas atualmente existentes.

Em 1999, o Congresso Nacional e o Poder Executivo aprovaram definitivamente os Fundos Setoriais, sendo que o primeiro a ser regularizado foi o Fundo Setorial do Petróleo e Gás Natural, denominado CT-PETRO. Além do CT-PETRO, o MCT conta com mais 16 fundos setoriais: CT-INFRA; CT-ENERG; CT-HIDRO; CT-MINERAL; CT-TRANSPORTE;; CT-ESPACIAL; FUNTTEL;CT-INFO; CT-SAÚDE; CT-AGRO; CT-BIOTEC; CT-AÉRO; CT-AMAZÔNIA; CT-AQUAVIÁRIO; FUNDO VERDE-AMARELO E AÇÕES TRANSVERSAIS.

O MCT promove os Editais por intermediação de suas agências de fomento e da Secretaria Executiva do FNDCT (hoje sobre a titularidade da FINEP). Tais editais visam estimular as empresas brasileiras para que desenvolvam inovações em parceria com as instituições científicas e tecnológicas, fortalecendo as cadeias produtivas de notório interesse; e

atendam as demandas das áreas prioritárias da política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE). Visam também estimular os agentes (governos, universidades e empresas) ao processo virtuoso de transferência de conhecimentos e tecnologia, promovendo dessa forma o desenvolvimento regional e setorial. Nesse particular, os setores com mais ênfase são os de energias alternativas, biotecnologia, softwares, fármacos e medicamentos, bens de capital e novos materiais.

4.2.1 – AGÊNCIAS DE FOMENTO

Das agências de fomento existentes no Brasil, citar-se-á: a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), na condição de agências de caráter nacional; e as denominadas Fundações de Amparo à Pesquisa (FAP's), que são agências de natureza estaduais.

4.2.1.1 – FINEP

A FINEP é uma empresa pública, vinculada ao MCT fundada em 24 de julho de 1967. Em 1969 nasceu o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico (FNDCT), destinado a estruturar e garantir a sobrevivência da Pós-Graduação e da Pesquisa no Brasil. Neste ponto específico, a FINEP foi designada para ser sua Secretaria Executiva.

A FINEP vem coordenando oferta e demanda de tecnologias. Para tanto, promove a interatividade entre as Universidades, os Centros de Pesquisa e as Empresas de Consultorias com as empresas contratantes de serviços, produtos e processos.

A partir de 1999, com a regulamentação dos Fundos Setoriais, foi possível garantir um considerável volume de recursos, destinados a aplicação na área da Ciência e da Tecnologia. Conforme citado anteriormente, a FINEP é a agência responsável pela gestão desses fundos.

Na prática, para obter um financiamento nestes editais, as empresas precisam se candidatar a um processo de seleção de projetos, sob a interveniência da FINEP, em regime de fluxo contínuo, na condição de instituições intervenientes/co-financiadora. Os valores a serem disponibilizados obedecem aos estipulados a cada lançamento de um Edital. Existe ainda a possibilidade da FINEP, financiar outras atividades de P&D nas empresas, pelos mecanismos de financiamento reembolsável cujas condições de operação estão também disponibilizadas no site: www.finep.gov.br.

Outro auxílio relevante que a FINEP tem prestado a uma parcela das micro e pequenas empresas, principalmente as que se encontram incubadas, foi a absorção do Programa Nacional de Apoio às Incubadoras (PNI), inicialmente de responsabilidade do CNPq.

4.2.1.2 – CNPQ – CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO

Criado pela Lei nº 1.310 de 15 de janeiro de 1951, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) é uma agência, vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), destinada ao fomento da pesquisa científica e tecnológica brasileira. Contribuindo diretamente para a formação de pesquisadores o CNPq é, desde sua criação, até os dias atuais, uma das maiores e mais sólidas estruturas públicas de apoio à Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) do Brasil. Os investimentos feitos pelo CNPq são direcionados para a formação e absorção de recursos humanos e financiamento de projetos de

pesquisa que contribuem para o aumento da produção de conhecimento e geração de novas oportunidades de crescimento para o país.

Devido a sua característica de fomento aos recursos humanos o CNPq ocupa um papel de destaque quando se trata do desenvolvimento da Ciência & Tecnologia. Dentre os vários programas existentes no Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), o CNPq tem contribuído muito no desenvolvimento de programas voltados à inovação tecnológica. Seu principal papel é o fornecimento de bolsas das mais variadas categorias. As propostas de auxílio a pesquisa e da solicitação de bolsas a serem avaliados, necessariamente, deverão estar, conforme os editais publicados. Também nesta modalidade de edital, os recursos financeiros são de natureza não reembolsável.

4.2.1.3 — FUNDAÇÕES DE AMPARO À PESQUISA (FAP'S).

As Fundações Estaduais de Fomento e Amparo a Pesquisa (FAP's) exercem um importante papel no desenvolvimento e consolidação da Ciência e da Tecnologia nacional. Tais fundações vem contribuindo efetivamente nos últimos anos, para o avanço tecnológico brasileiro. Não só no que diz respeito à pesquisa básica, como também na pesquisa aplicada. Justamente nessa última categoria, encontra-se a possibilidade de que as pesquisas em curso apontem para soluções tecnológicas de produtos, processos e serviços. A descoberta de novas fórmulas químicas e farmacêuticas, a criação de novos *software's* e o surgimento de novos processos produtivos, são excelentes oportunidades de se direcionar as pesquisas aplicadas, para o melhoramento dos produtos no mercado. É principalmente nessa linha de raciocínio, que as agências de fomento e amparo à pesquisa tem operado. De um modo geral, as FAP's atuam próximas dos Centros de Excelência Acadêmica e de Pesquisa – Universidades e outros Centros de Pesquisa -, com o único objetivo de buscar alinhar o conhecimento científico e tecnológico, com as necessidades de evolução de produtos.

4.2.2 – BANCOS FEDERAIS QUE FINANCIAM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

4.2.2.1 – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES - é um órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e tem como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país. Ex-autarquia federal criada pela Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952, foi enquadrado como uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, pela Lei nº 5.662, de 21 de junho de 1971.

Tradicionalmente o BNDES financia os grandes empreendimentos industriais e de infra-estrutura no país. Nos últimos tempos, o Banco tem direcionado suas ações para apoiar de forma mais satisfatória as micro, pequenas e médias empresas brasileiras. Os projetos apresentados por essas últimas empresas citadas ao BNDES são financiados por meio de instituições financeiras credenciadas pelo próprio Banco. Os principais agentes credenciados pelo BNDES para investimento nas empresas de pequeno porte são o BANCO DO BRASIL, a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL e alguns bancos privados, sendo o BRADESCO o de maior atuação. Suas linhas de apoio contemplam financiamentos de longo prazo e custos competitivos, para o desenvolvimento de projetos de investimentos e para a comercialização de máquinas e equipamentos novos, fabricados no país, bem como para o incremento das exportações brasileiras. Esses financiamentos são de natureza reembolsável e viabilizados em forma de empréstimos, sujeitos a juros (TJLP), a garantias adequadas, a verificação da

regularidade cadastral e por fim da situação fiscal e dos interessados nos empréstimos. Estas exigências obstruem o acesso das empresas as linhas de crédito do Banco.

4.2.2.2 – BANCO DO BRASIL

Banco do Brasil criou a partir dos anos 2002/2003, algumas linhas de crédito voltadas estritamente para micro-empresas. O BB Giro Rápido possui limite de crédito de até R\$120.000,00, pagamento em 18 parcelas mensais e taxa de juros mensais que variam entre 2,23% a 2,57%. O BB Giro Empresa Flex é uma linha de crédito para apoiar a gestão do fluxo de caixa da empresa. Pode ser pago em até 24 meses, a renovação é automática e é destinado as empresas cujo faturamento bruto anual seja superior a R\$ 2,133 milhões.

Quanto a financiamentos específicos, ressaltamos que o Banco do Brasil é um agente financeiro do BNDES, e que portanto, todos os financiamentos daquela instituição – FINAME, PROGER e outros – são também disponibilizados pelo Banco do Brasil (www.bb.com.br). Para melhor atender as expectativas das empresas de tecnologia e inovação, notadamente as empresas ingressas nas incubadoras, o Banco do Brasil está implementando uma linha de crédito voltada para estas empresas.

4.2.2.3 – CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

A Caixa Econômica Federal (CEF) é uma das instituições das mais antigas do Brasil. Foi criada em 1861 e desde então tem sido um dos principais agentes das políticas públicas do governo federal. Além de seu perfil principal de instituição bancária para fins de habitação, a CEF têm criado nos últimos dois a três anos, linhas de crédito mais apropriados aos micro, pequenos e médios empresários. A CEF também é um agente financeiro do BNDES.

O Giro Caixa, o PROGEREN, o PROGER Exportação e o Crédito Especial Empresa são quatro modalidades disponibilizadas para os micro e, pequenos empresários. As condições para obtenção desses financiamentos, bem como as modalidades e formas de pagamento encontram-se no *site* da CEF (www.caixa.gov.br). Para empresas de maior porte, além desses programas, existem outros de maior envergadura e cujo prazo de pagamento também são mais extensos.

4.2.3 – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, além do apoio logístico/empresarial, concede através de seus programas, recursos financeiros imprescindíveis para a geração de micros e pequenas empresas. Nessa linha de financiamento existem vários programas disponibilizados pelo SEBRAE. Cada um desses programas possui características próprias para cada necessidade empresarial, seja este micro ou pequeno empresário. Os valores e condições necessárias para a obtenção de cada um desses financiamentos constam nas normas e regras disponibilizadas pelo SEBRAE.

A contribuição do SEBRAE, no tocante a geração, manutenção e consolidação dos novos negócios também se verifica no apoio às Incubadoras de Empresas. Existe dentre os programas acima citados, um específico para as Incubadoras, que é o Programa SEBRAE de Incubadoras de Empresas. Neste caso os editais costumam ter abrangência nacional - SEBRAE/Nacional -, com participações das unidades do SEBRAE estaduais e locais.

O processo de seleção é idêntico aos implantados às empresas. O SEBRAE (Nacional ou Regional), promove o lançamento de um edital com as características inerentes a área de abrangência territorial. Descreve as etapas e condições a serem obedecidas. Quais rubricas serão financiadas (consultorias, passagens, diárias, material de consumo, equipamento e outros). Delimita ainda o tempo de aplicação de recursos e quais são os objetivos esperados.

As incubadoras por sua vez, ao serem contempladas com os recursos, emprega-os na própria Incubadora (estrutura física, recursos humanos e outras rubricas) e a grande parte - em torno de 70% a 80% é aplicado nas empresas incubadas. Vale ressaltar que, embora estes recursos sejam não-reembolsáveis, as incubadoras precisam prestar contas dos mesmos. Devem, portanto, demonstrar onde foi gasto, como foi gasto e quais os resultados obtidos. Essa prestação de contas é indispensável para a replicação do processo. A credibilidade e idoneidade são essenciais para a manutenção desses programas.

5. A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS E NAS ESFERAS DE GOVERNO.

O tema cultura organizacional surge ainda que parcialmente na esfera da administração nos anos 60 (Laino-2004). Segundo Lívia Barbosa, nessa época aconteceram as primeiras preocupações sobre a forma como valores, crenças e símbolos impactavam na comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos de mudança organizacional. Havia pouca maturidade científica deste tema. Esta situação obstruía o seu desenvolvimento acadêmico, comprometendo a aplicabilidade nas organizações em geral. Diante destes obstáculos, os teóricos e consultores organizacionais, deixaram o tema em suspenso. Alegando inadequações teóricas e metodológicas, não puderam realizar com certa profundidade uma análise mais pontual do mundo organizacional.

Durante os anos 80 o tema ressurge, principalmente nas universidades norte-americanas, sendo muito popularizado nas publicações em revistas acadêmicas especializadas nessa área. O interesse no tema levou vários pesquisadores a pensar o assunto, criando constructos e consolidando conceitos sobre o que é de fato “cultura organizacional”.

A terceira fase que se pode identificar surge em meados de 1990 e perdura até os dias atuais.

Segundo Barbosa (2002), o resumo das três fases e suas principais características estão listadas a seguir:

Quadro 1. As três principais fases da Cultura Organizacional

Década de 1960	De 1980 até o início de 1990	De 1990 até os dias de hoje
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ligação do conceito com o movimento de desenvolvimento organizacional; ➤ Concepção humanística do que seriam os valores organizacionais; ➤ Visão da cultura como instrumento de melhoria das organizações; ➤ Contexto histórico dos movimentos civis da década de 1960; ➤ Pouco interesse em tratar a cultura como uma vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Papel relevante que o Japão irá desempenhar na percepção da importância da cultura para o universo econômico organizacional; ➤ Uma discussão epistemológica sobre o que é cultura organizacional; ➤ Sua dimensão pragmática-substantiva, ou seja, a tentativa de transformar o conceito de cultura em uma variável de estratégia gerencial e de competitividade; ➤ Importância dos teóricos e consultores organizacionais na difusão do conceito. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definição e inclusão do conceito de cultura organizacional como um ativo intangível das organizações; ➤ Questões epistemológicas da mensuração da cultura; ➤ Seu uso em um contexto mais de estratégia empresarial do que gerencial; ➤ Sua relação com um contexto de mudança na agenda política, das organizações por pressão da sociedade; ➤ Liderança corporativa como seus principais agentes de promoção.

Fonte: Laino, 2004

Barbosa (2002) assevera que no primeiro período, buscava-se promover mudanças através de reestruturações internas; de forma a implementar valores “humanísticos” como cooperação e confiança entre os membros da organização.

No segundo período, o que mais influencia o retorno do conceito aos meios acadêmico-empresarial, tem a ver com a intensa competitividade entre as empresas norte-americanas, européias e japonesas, principalmente nessas últimas. Vale ressaltar que da década de 80 até meados de 90, o fator incerteza contribuiu significativamente para a valorização da dimensão cultural daquela sociedade.

No terceiro e atual período, notadamente de 1990 até os dias atuais, consolidou-se como sendo “... o momento histórico do conceito de cultura organizacional...”.

Neste último período, Lívia Barbosa afirma que o conceito apresenta continuidades dos períodos anteriores, como a percepção da cultura pode ser uma variável capaz de intervir no universo organizacional, dando-lhes valor e diferencial competitivo. A diferença reside no atual tratamento da cultura como variável estratégica e como uma nova associação dos valores organizacionais, estabelecendo valores éticos do ponto de vista da sociedade.

Nesse período a cultura passou a ser valorizada como capaz de estimular a criatividade, inovação, aprendizado, mudança organizacional focada na estratégica gerencial

interna ou competitividade externa, ou seja, a cultura atualmente é vista como ativo estratégico capaz de garantir a rentabilidade de longo prazo de uma organização.

Finalizando, sem que seja necessário um maior aprofundamento, pode-se encontrar na literatura, duas principais vertentes que buscam elucidar sobre a cultura. Estas servirão de base para o desenvolvimento deste artigo: as raízes antropológicas; e as raízes sociológicas do tema.

A vertente referente á antropologia argüi continuamente sobre o significado das condutas, práticas e formas simbólicas. Neste modelo o pesquisador penetra na vida organizacional e age como um observador ou observador participante, partindo muitas vezes de um quadro de referencias teóricas formulado anteriormente à observação.

Fleury mostra que a perspectiva antropológica concebe os padrões culturais não como um molde que produz condutas idênticas, mas sim como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função do qual se jogam infinitas partidas.

Ainda segundo Fleury, apud Laino (2004) “...os sociólogos discutem os processos de socialização vivenciados pelos indivíduos como socialização primária e secundária. A socialização primária se acontece quando o indivíduo se torna membro da sociedade. Já a socialização secundária, quando o indivíduo já socializado é introduzido a novos setores do mundo. Assim, a extensão da socialização secundária é determinada pela complexidade da divisão do trabalho..”

Enfim, a cultura é formada e incorporada pelos membros da organização, a medida que a mesma se torna explícita. Essa situação de absorção de cultura dá-se notadamente quando os novos membros daquela organização relacionam-se continuamente com o(s) criador(es) desta última. Nesse ínterim, a cultura evolui quando a organização continua a ter sucesso, e o grupo fundador permanece por muito tempo. Estagna, regride e pode até ser eliminada quando mudanças muito radicais são implementadas. No momento de sucessão ou numa situação de se implementar algumas modificações culturais, pode haver uma brutal resistência sobre esta nova orientação. O resultado desse rechassamento pelos integrantes da organização, causa uma sensível desorganização do *status quo* da entidade, levando muitas vezes a retrocessos e até mesmo a falências (Laino-2004).

Enfim, deve-se sempre observar, que tipo de cultura precisa ser implantada, dado a que ora se encontra vigente, e quanto tempo deva ser necessário para que tal intento seja alcançado.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

O trabalho ora apresentado, além de ser resultado de pesquisa realizada entre gestores e empresários incubados, tem também suas origens vinculadas no prolongamento de uma dissertação de mestrado defendida em 2004, sob o título “Plano de Negócios - Elaboração, Execução e Controle” cuja autoria pertence ao mesmo autor deste artigo. Naquela oportunidade, buscava-se validar se um bem elaborado “Plano de Negócios” seria o principal instrumento do sucesso de uma empresa incubada e por extensão, da própria incubadora.

O tempo decorrido entre àquela defesa e o atual artigo, foi fundamental para uma discussão mais aprofundada sobre o que deve ser considerado de fato, um fator preponderante para o sucesso de uma empresa incubada. As respostas das entrevistas direcionadas aos

entrevistados, bem como a vivência deste autor na ambiência das incubadoras fluminenses e brasileiras, redundaram nas seguintes conclusões:

- As iniciativas de criação e manutenção de incubadoras no Rio de Janeiro e no Brasil é de vital importância para o desenvolvimento local, regional e nacional;
- Os governos, em suas várias instâncias tem incrementado com algum esforço, programas de fomento ao surgimento de novas iniciativas de negócios e de novas empresas;
- Em que pese esta importante medida governamental, o volume final dos recursos disponibilizados nestas iniciativas, embora sejam crescentes, ainda são insuficientes;
- O que se tem observado é que o surgimento de incubadoras, bem como de novas empresas incubadas, tem crescido acima dos recursos financeiros alocados nestas iniciativas;
- As ações levadas a efeito pelas associações e outras entidades não-governamentais, incentivadoras dos movimentos de Parques Tecnológicos e de Incubadoras (ANPROTEC, ReInc, SEBRAE, etc), não tem logrado pleno êxito no que toca às condições ideais de alavancagem e manutenção das incubadoras já existentes e de suas empresas instaladas;
- As especificidades de cada região brasileira, tomando por medida a “vocalização local”, naturalmente direciona maior ou menor investimento numa dada localidade. Por vezes essas ações concentram em demasia recursos financeiros. Por outras, os recursos são tão diluídos que os efeitos se tornam irrisórios;
- Uma considerável parcela de agentes públicos ligados ao empreendedorismo, preocupam-se em incentivar constantemente a criação de novas incubadoras. O que força o orçamento destinado às Incubadoras e Parques Tecnológicos ser “reajustado para cima”;
- Como os recursos globais para tal empreitada, embora crescentes, continuam modestos demais, o resultado do quociente: *recursos totais sobre número crescente de incubadoras* tem-se mostrado cada vez menor;
- .A consequência disto é que o processo seletivo para se obter novos aportes financeiros para as incubadoras e para as empresas incubadas tem-se tornado cada vez mais acirrado;
- O impacto que essa seleção mais rigorosa provoca faz com o que as incubadoras mais maduras e robustas, por apresentarem melhores condições de trabalho e infra-estrutura mais adequada, são as mais “favorecidas” nestes certames. As incubadoras recém-criadas ou em via de criação, por fazerem parte de uma “medida de incentivo” à expansão do movimento, obtêm subsídios mais apropriados a sua condição de “nascentes” e são preservadas destas disputas. As incubadoras intermediárias, aquelas que não podem ser consideradas maduras e consolidadas, nem por outro lado “nascentes”, labutam dia-a-dia para se sustentarem. Ora, essas incubadoras de porte médio, não são grandes e estruturadas o suficiente para concorrer com as mais maduras, e não podem dispor dos subsídios destinados às novatas.. O Que fazer?;

- Em grande parcela desses processos de criação de novas incubadoras, os dirigentes da Administração Superior da Mantenedora, encontram-se, quando muito, envolvidos com esta criação. Poucos desses dirigentes parecem estar de fato comprometidos;
- O perfil filosófico e ideológico da classe dirigente de uma dada mantenedora, se não determina, ao menos impacta de forma incisiva no sucesso de um programa de incubação de empresas. Nesse particular, as tendências observadas em algumas Instituições de Ensino Superior (Universidades e Faculdades) notadamente pelo seu corpo docente, têm demonstrado esses resultados;
- Incubadoras pertencentes aos quadros de universidades mais atuantes nas áreas tecnológicas, possuem maiores chances de crescer e estabilizarem-se, já as incubadoras atreladas a universidades com mais ênfase nas áreas sociais e de saúde, tem demonstrado maior dificuldade em crescer e estabilizarem-se.

7. - CONCLUSÕES

Na percepção dos entrevistados, os dois aspectos – financeiros e culturais – contribuem significativamente tanto para o sucesso, quanto para o fracasso das incubadoras e suas empresas incubadas. Do mesmo modo, o grau de comprometimento dos dirigentes superiores da mantenedora, aliado ao perfil dos colegiados e do conjunto dos elementos do corpo de maior influência, de uma dada instituição, podem causar impactos positivos ou negativos no sucesso da criação, desenvolvimento e consolidação das incubadoras e suas empresas.

No que se refere aos programas e financiamentos, os entrevistados também observaram que tanto os elementos que atuam no interior dessas incubadoras (gestores), quanto os responsáveis pelas iniciativas públicas e privadas (responsáveis pelas agências de fomento), devem buscar soluções mais equânimes para tão importante questão;

Os temas: cultura organizacional e empreendedorismo, necessitam de uma maior difusão nas empresas brasileiras. Necessita ainda de uma maior atenção por parte dos vários setores da atuação governamental (Ministérios e suas agências). Em maior medida, nas mantenedoras e nas próprias incubadoras brasileiras.

Um maior conhecimento das possíveis fontes de financiamento para se iniciar um novo negócio. Uma maior agilidade no processo de abertura e legalização dessas empresas. A mudança de comportamento das pessoas que podem pleitear a criação de novos negócios, transformando-as em empreendedores por oportunidade, ao invés de empreendedores por necessidade, poderão fazer com que o sucesso na criação de novas empresas, tecnológicas ou não, a geração de renda e impostos, o desenvolvimento local e regional, entre outros benefícios, sejam fatores determinantes para o desenvolvimento brasileiro,

8. REFERÊNCIAS

ANPROTEC. Anuário. Brasília, 2006.

BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas** Rio de Janeiro: J Zahar, 2002.

BANCO DO BRASIL - BB. Pequenas Empresas - Disponível em:<<http://www.bb.com.br/portallbb>> acesso em 10 de agosto de 2007.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. Disponível em:<<http://www.bndes.gov.br/pme/default.asp>>. Acesso em 10 de agosto de 2007.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base don the competing values framework**. New York: Addison-Wesley Publishing Beckhard, 1999.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - CEF. Micro e Pequenas Empresas. Disponível em:<<http://www.caixa.gov.br/credito/index.asp>> acesso em 10 de agosto de 2007.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO – CNPq. Resultados. Disponível em:<<http://www.cnpq.br/index.htm>>. Acesso em 10 de agosto de 2007.

DIAS, C.; CARVALHO, L. F. **Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas**. Rio de Janeiro: WalPrint, 2002.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo, transformando idéias em negócios**. 2 edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro. Editora de Cultura, 2006.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS – FINEP. Fundos Setoriais. Chamadas Públicas. Disponível em:<<http://www.finep.gov.br/asp>> acesso em 10 de agosto de 2007.

FLEURY, M. T, FISHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAINO, A.S. Cultura organizacional e os papeis da gestão de pessoas: um estudo de caso em academias de ginásticas. 2004. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia – Universidade Federal Fluminense, Niterói.

PEREIRA, E. G.; PEREIRA, T.G. Planejamento e Implantação de Incubadoras de Empresas. ANPROTEC, 2002.

RODRIGUEZ, Martius Rodriguez Y. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE **Programas e Projetos**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/programaseprojetos>> Acesso em 10 agosto de 2007.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 3º ed, 2000.