

ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DE UMA INCUBADORA DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO.

Área Temática: Empreendedorismo e Gestão Corporativa

Jane Corrêa Alves Mendonça

RESUMO

O movimento brasileiro de incubadoras expandiu-se a partir da década de 90, firmando-se em anos recentes. Entendidas como arranjos interinstitucionais, as incubadoras empresariais são ambientes em que se articulam redes de empresas e de inovação, constituindo-se como processo logístico pró-inovação, mantido por fluxos de informações que fomentam a geração de inovações nas incubadas, as quais retroalimentam o sistema. Diante do volume de recursos investidos, principalmente públicos, destaca-se a necessidade de instrumentos capazes de avaliar o desempenho dessas organizações, não só em termos operacionais e socioeconômicos, mas deve-se também mensurar a performance das incubadoras enquanto instrumentos difusores e catalisadores do binômio informação-inovação.

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de implantação e início de operacionalização da INAGRO – Incubadora do Agronegócio em Jaborandi-SP, inaugurada dia 16 de abril de 2004. Estudar a viabilidade para implantação e operacionalização de uma incubadora de empresas do setor do agronegócio, como forma de alavancar a economia da região de Manhuaçu, Minas Gerais.

Palavras-chave: agronegócio, incubadora de empresas, empreendedorismo.

ABSTRACT

The Brazilian incubator movement has expanded since the 1990s, consolidating in recent years. Known as inter-institutional arrangements, business incubators are environments in which networks of companies and innovation can interact to form a logistic process for innovation, maintained by a flow of information that favors the generation of innovations in the incubated companies, which provide feedback to the system. Due to the volume of resources invested, mainly public resources, it is necessary to devise instruments capable of evaluating the performance of these organizations, not only in operational and socio-economic terms, but also as instruments of diffusion and consolidation of the dyad information-innovation. The objective of this research was to analyze the process of implementation and initial operation of INAGRO – Agro-business Incubator in Jaborandi, SP, open April 16, 2004. To study the feasibility for implementation and operationalization of companies' incubator of agro-business to lever the economy in Manhuaçu region, Minas Gerais.

Keywords: agro-business; business incubator, entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO

Incubadoras de empresas são ambientes planejados para transformar idéias e projetos em produtos e serviços, estimulando a criação e o fortalecimento de

empresas inovadoras. O objetivo principal de uma incubadora é permitir e facilitar a criação de empresas técnica e administrativamente preparadas para enfrentarem o mercado. O período de permanência de uma empresa na incubadora pode variar de 1 a 3 anos, durante os quais os empreendedores são treinados e capacitados para compreender o seu mercado, administrar suas empresas e gerar as ações necessárias a sobrevivência de seus negócios (ANPROTEC, 1998).

O resultado da inserção da inovação e do conhecimento no setor produtivo é evidente, na medida em que as inovações geradas produzem retorno pelo aumento da competitividade. Segundo Cassiolato e Lastres (1999, p.13):

Entre os poucos consensos estabelecidos no intenso debate que tenta entender o atual processo de globalização, encontra-se o fato de que inovação e conhecimento são os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento de nações, regiões, setores, empresas e até indivíduos.

Incubação de empresas é um processo utilizado para promover a criação, o desenvolvimento e a consolidação de micro e pequenas empresas competitivas, mediante a adoção de práticas administrativas modernas e a absorção de tecnologias inovadoras. Esse processo promove o desenvolvimento sócio-econômico ao induzir o surgimento de unidades produtivas que contribuam para o aumento da produção e a criação de postos de trabalho, a custos reduzidos (SEBRAE, 2003).

No Brasil, até o final da década de 1980, os investimentos do governo para o desenvolvimento da C&T, além de muito reduzidos, eram descontínuos. Embasada no modelo de substituição de importações, predominava uma política de incentivo a importação de tecnologias dos países desenvolvidos, o que resultava em um desenvolvimento tecnológico insuficiente, ausência de especialização, ineficiência competitiva e pouca integração com o mercado internacional. (CARVALHO, Informativo Softville, 2001).

Na década de 1990, a crescente globalização econômica e a velocidade dos avanços tecnológicos, aliadas a abertura da economia nacional, exigiram maiores incentivos à inovação por parte do governo brasileiro. Foi no decorrer deste período que se iniciou uma maior conscientização de que o aperfeiçoamento das estruturas produtivas locais era requisito básico para se ter competitividade e sucesso, tanto no mercado externo, quanto interno.

A partir de então, com a evidência dos benefícios que a tecnologia proporcionaria para o sistema produtivo nacional, o governo brasileiro, através dos órgãos competentes, principalmente do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT) e do Conselho Nacional de Pesquisas e Desenvolvimento (CNPq), instituiu uma série de programas de estímulo ao desenvolvimento tecnológico nacional.

No entanto, estes programas do governo não foram e ainda não são suficientes. É o que comprova o índice de desenvolvimento tecnológico, divulgado no ano de 2001, pela Organização das Nações Unidas. Este índice mostrou que, dos 72 (setenta e dois) países pesquisados, o Brasil estava em 43º (quadragésimo terceiro) lugar, atrás de nações como a Tailândia, Uruguai, Romênia e Panamá. Na ocasião da divulgação dos resultados da referida pesquisa, o então Presidente Fernando Henrique Cardoso, avaliou que os avanços da tecnologia não eram tão suficientes e complementou que o país precisaria investir muito mais nesta área (CARVALHO, Informativo Softville, 2001).

O próximo tópico relata alguns mecanismos que estão sendo utilizados no mundo para estimular a inovação e a capacitação tecnológica do setor produtivo.

1.1 Questão-Problema:

A partir do exposto, este estudo pretende responder a seguinte questão-problema:

Quais são os fatores de sucesso e as condições de operação de uma incubadora de empresas de agronegócio já consolidada que podem servir de exemplo para a criação de uma incubadora formada pelos produtores rurais de café da região de Manhuaçu, Minas Gerais?

1.1.1 Objetivo Geral:

A partir da experiência da Incubadora de Empresa do Agronegócio de Jaborandi – SP (INAGRO), estudar a viabilidade para implantação e operacionalização de uma incubadora de empresas de agronegócio, como forma de alavancar a economia cafeeira da região de Manhuaçu, Minas Gerais.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- Identificar as principais características das incubadoras de empresas de agronegócios;
- Identificar os ganhos em termos de competitividade das empresas incubadas nas incubadoras de agronegócio;
- Avaliar as oportunidades para implantar uma incubadora de empresas de agronegócio na região de Manhuaçu, a partir da experiência da incubadora de Jaborandi;

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta uma estruturação teórica ordenada sobre dois pilares: as principais características dos empreendedores e das incubadoras de empresas, bem como dos elementos que precedem sua implantação. Embasado no relato de vários estudiosos do assunto e em modelos internacionais, este capítulo também se propõe a estudar as premissas básicas recomendadas para que uma incubadora obtenha sucesso nos seus objetivos.

2.1 Empreendedorismo

De acordo com Filion (1999), o termo “empreendedorismo” surgiu na segunda metade do século XVIII e início do XIX a partir dos trabalhos dos economistas Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say, em 1755 e 1803, respectivamente. Estes não estavam preocupados somente com a economia em termos macro, mas também com as organizações e inclusive com a criação de novos empreendimentos e gerenciamento de negócios. O fato é que ambos consideravam os empreendedores pessoas que corriam riscos, porque investiam o seu próprio dinheiro.

Filion (1999) destaca a distinção entre empreendedores e capitalistas em busca de lucros; ao fazê-lo, o autor associou os primeiros à inovação e viu-os como agentes da mudança; o referido autor também foi um dos que procurou associar o conceito de empreendedorismo à dinâmica da inovação:

“A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios

(...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações" (apud Filion, 1999, p. 7)

2.2 Incubadoras

Na década de 1950, na Universidade de Stanford, Estados Unidos (EUA), foi criado um Parque Industrial e, posteriormente, um Parque Tecnológico (Stanford Research Park), com o objetivo de promover a transferência da tecnologia desenvolvida na Universidade às empresas e para a criação de novas empresas intensivas em tecnologia, sobretudo do setor eletrônico. Devido ao êxito que obteve - na região hoje conhecida como Vale do Silício - a experiência estimulou a reprodução de iniciativas semelhantes e, a partir de então, surgiu a idéia geral de incubadora de empresas (MCT, 1998).

O surgimento das incubadoras foi natural, já que, para abrigar as iniciativas empreendedoras, havia a necessidade de constituição de espaços que propiciassem o desenvolvimento de negócios e sua consolidação (IBÁÑEZ; FARAH; CORRÊA, 2004).

É interessante ressaltar o fato que em um estudo realizado em 1998, pela National Business Incubation Association (NBIA, 1999), o maior crescimento no número de incubadoras foi verificado na área rural, embora as urbanas tenham a maior representatividade.

As incubadoras de empresas de base tecnológica transcendem sua importância econômica por sinalizarem um novo paradigma do auto-emprego, da necessidade de questionamento do modelo de associação da pesquisa tecnológica e do mercado, servindo de efeito demonstração interna à universidade e à sociedade em geral, da capacidade empreendedora e inovadora (FURTADO, 1996).

Um estudo desenvolvido pela ANPRÓTEC (2000), citado por Vedovello; Puga; Felix (2001), utilizando questionários enviados aos responsáveis pelas incubadoras, revela que os objetivos das incubadoras em operação no Brasil são:

- estimular as atividades de empreendedorismo;
- promover o desenvolvimento regional;
- promover o desenvolvimento tecnológico;
- diversificar as economias regionais;
- promover a geração de empregos e obter lucros.

Aponta, ainda, que de uma amostra de 48 incubadoras, 17% têm estabelecido ligações formais com Centros de Pesquisa e 83% com Universidades.

Salomão (1998) pondera que a incubadora de empresas é um projeto voltado para estimular a criação de novos negócios, baseados em tecnologias inovadoras, preferencialmente nas áreas de Instrumentação, Biotecnologia, Lazer, Química, Materiais, Informática, Mecânica, Meio Ambiente e aplicações Técnicas Nucleares.

Dornelas (2002) corrobora com esta idéia ao citar a National Business Incubation Association (NBIA, 2000), entidade que representa o movimento de incubadora de empresas nos Estados Unidos, quando esta afirma que as incubadoras catalisam o processo de início e desenvolvimento de um novo negócio, provendo os empreendedores com toda expertise necessária para gerenciar suas empresas,

estabelecendo redes de contatos e ferramentas que farão seus empreendimentos atingirem o sucesso (RICE *apud* DORNELAS, 2002).

Quanto aos problemas encontrados pelos empreendedores, além de muitos fatores inibidores no processo de constituição de uma empresa, os problemas gerenciais são os maiores obstáculos enfrentados; porém, com o auxílio da incubadora, tais percalços da fase inicial podem ser solucionados em conjunto, a maioria desses problemas se referindo às dificuldades de planejamento, ao acesso a capital e ao desconhecimento das habilidades necessárias ao empreendedor para obter sucesso, (HAYHOW, 1995; ALLEN & WEINBERG, 1988 *apud* DORNELAS, 2002).

3. METODOLOGIA

O detalhamento dos procedimentos metodológicos de uma pesquisa inclui a indicação e justificação do paradigma que orienta a pesquisa, suas etapas de desenvolvimento, a descrição do contexto, o processo de seleção dos participantes, os procedimentos e o instrumental de coleta e análise dos dados, os recursos utilizados para maximizar a confiabilidade dos resultados e o respectivo cronograma (ALVES-MAZZOTTI & GEWANDSNAJDER, 1999).

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o exitoso processo de implantação e operacionalização de uma incubadora de empresa do agronegócio (INAGRO) e a percepção dos empreendedores incubados sobre os benefícios auferidos, para servir de elemento que justifique a criação de uma incubadora de empresas na região cafeeira de Manhauçu.

A pesquisa exploratória é a mais adequada quando se pretende aprofundar o conhecimento em um determinado assunto. De acordo com Gil (*apud* SILVA, 2001, p. 20):

Pesquisa Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

De acordo com Triviños (1987, p.131), neste tipo de pesquisa "o 'relatório final' vai se constituindo através do desenvolvimento de todo o estudo e não é exclusivamente resultado de uma análise última dos dados". Ainda segundo este autor, na abordagem qualitativa:

...a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso não é vazia, mas coerente, lógica e consistente. Assim, os resultados são expressos, por exemplo, em retratos (ou descrições), em narrativas ilustradas (...) etc, acompanhados de documentos pessoais, fragmentos de entrevistas, etc.

3.2 População e Amostra

Por ser a INAGRO um empreendimento relativamente novo e por existir poucos modelos similares no país, e ainda devido ao restrito número de pessoas envolvidas com seu processo de operação, optou-se pela amostragem não probabilística, selecionada pelo critério intencional.

Por ter uma relevância significativa no processo de implantação e operacionalização da incubadora, foram entrevistados o gerente da INAGRO – Incubadora de Empresa do Agronegócio de Jaborandi-SP, que além de ser o autor do projeto, foi o fundador do projeto da incubadora. Ressalta-se, aqui, que o gerente está na incubadora desde a sua criação.

Por outro lado, considerando o envolvimento das empresas com o processo operacional da incubadora, foram entrevistados também todos os 10 responsáveis ali hospedados.

3.3 Coleta de dados

Além das pesquisas em fontes documentais, utilizou-se, também, da pesquisa de campo para a obtenção de informações junto a algumas pessoas vinculadas ao objeto em estudo. O instrumento utilizado foi a entrevista do tipo semi-estruturada, também conhecida como entrevista parcialmente estruturada ou guiada.

Assim, diante dos objetivos deste estudo e visando a proporcionar liberdade de resposta aos entrevistados para obter informações detalhadas de alguns assuntos, optou-se por realizar este tipo de entrevista.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo apresentar-se-á a análise dos resultados elaborada a partir da coleta e cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas de campo com empreendedores e com o gerente da INAGRO.

4.1 Análise das Respostas Dadas Pelos Empreendedores das Empresas Incubadas

4.1.1 Dados Demográficos

a) Sexo – 10 empreendedores do sexo masculino.

b) Escolaridade – Em se tratando do perfil dos empreendedores, pode-se dizer que esses possuem baixo nível de escolaridade, a maioria tendo completado apenas o ensino médio. Acredita-se que no caso das incubadoras de agronegócio o nível de escolaridade não é tão relevante, pois, na maioria dos casos, a capacidade de se relacionar com outros profissionais e a experiência profissional em outras áreas são mais importantes; dos 07 entrevistados, apenas 02 têm curso superior, uma característica bem diferente das incubadoras tecnológicas, onde predominam empreendedores com mestrado e/ou doutorado. A Tabela abaixo traz maiores informações.

c) A grande maioria das empresas entrevistadas é familiar e como utilizam o espaço rural na instalação do empreendimento, a mão-de-obra utilizada também se torna familiar, sendo que os demais funcionários são da própria localidade, o que vem a gerar emprego e renda na região.

4.2 Análise das Categorias de Respostas dos Entrevistados

Esta análise está baseada em três categorias de resposta:

Categoria 1 – Divulgação dos negócios pela incubadora

Categoria 2 – Razões para buscar a incubadora

Categoria 3 – Apoio gerencial e serviços oferecidos

4.2.1 Categoria 1 – Divulgação dos Negócios pela Incubadora

Os empreendedores parecem descobrir o valor de estarem pertencendo a uma incubadora de diversas formas, como pode-se observar em alguns depoimentos:

[...] através de rede de relacionamentos, a gente conheceu um pessoal que tinha uma empresa incubada aqui, que saíram e que a empresa firmou-se muito, através da prefeitura. Aí eles disseram que a melhor coisa para nos firmarmos era a incubadora [...]
(Roselen)

Como a incubadora tem uma forte influência no município e nas várias entidades parceiras (prefeitura, associações de classe, universidades, empresas graduadas), o fato de estar ligado a ela parece ser considerado da maior relevância pelos entrevistados.

4.2.2 Categoria 2 – Razões para Buscar a Incubadora

Os resultados desta pesquisa mostraram que este paradigma, por si só, não representa a realidade dos entrevistados. O espaço físico para a maioria dos respondentes é importante, porém a marca Sebrae e os suportes oferecidos são destacados como os principais motivos para se buscar uma incubadora. Os relatos abaixo parecem confirmar isso:

[...] o que eu fiquei sabendo era sobre o apoio que o Sebrae dava para nós, para as empresas incubadas, então fomos pesquisar e ficamos sabendo dos cursos, das palestras e de todo o apoio que nós temos, isso foi o que mais motivou a nossa vinda para cá.[...] (Gilberto).

4.2.3 Categoria 3 – Apoio gerencial e serviços oferecidos

De uma maneira geral, esta categoria esteve presente em todas as respostas; diversos serviços de apoio foram citados, como: participação em feiras, apoio logístico do gerente e da secretária da incubadora, com maior destaque para a organização de cursos e consultorias. Abaixo são comentados alguns serviços:

a) Cursos e consultorias - Os cursos são bastante utilizados nas incubadoras, conforme pode-se observar nos comentários:

[...] o que nós sempre utilizamos são os cursos, as palestras, o espaço físico e principalmente a convivência com o pessoal da incubadora. Nós participamos do programa de qualidade total, cursos relacionados à parte financeira. Nós tivemos a oportunidade de irmos à Feira do Empreendedor em São Paulo, para vermos que estamos no caminho certo. [...] (Gilberto)

Um empreendedor relata que o fato de ter aprendido a montar um plano de negócio já é um grande apoio e comenta:

[...] aqui nós tivemos o plano de negócios, quer dizer, você aprende muita coisa e, se você não tem essa visão, você está arriscado a

perder seu negócio. Se eu estivesse tido isso naquela época (quando teve outras empresas), talvez eu tivesse passado pelo plano do governo e hoje estaria muito bem. O Sebrae proporciona um conhecimento diferente [...] (Antonio Carlos).

b) Feiras - A participação em feiras também foi observada nas entrevistas e percebeu-se que isto reflete em novos clientes, conforme cita o empreendedor:

[...] participação na feira gerou que o meu produto ficou conhecido na região inteira [...] (Gilberto).

c) Equipe gerencial - Um outro tipo de apoio que os empreendedores relatam como importante é o da equipe gerencial da incubadora, que compreende conselhos, pesquisas, informações de oportunidades, cooperação entre as empresas incubadas etc.

Percebeu-se que a atuação do gerente da incubadora é fundamental, principalmente na cooperação entre os incubados, como verdadeiro conselheiro e pessoa de confiança dos empreendedores.

Estes fatos confirmam os estudos de Rice (1992), Lakalka (1996), e Moraes (1998), que consideram o trabalho dos gerentes fundamental para o aumento da rede de contatos, acompanhamento e desenvolvimento da gestão das empresas e até para ouvir e opinar sobre problemas pessoais dos empreendedores.

Em síntese, a forte influência da incubadora nos municípios, por meio das suas ações, aumenta a rede de pessoas que conhecem os benefícios do programa. Os empreendedores procuram a incubadora buscando mais segurança para suas empresas e, também dada a força e o prestígio do Sebrae, um dos principais parceiros da incubadora, vislumbram maior credibilidade junto a seus clientes e fornecedores. Além disso, os serviços oferecidos pela incubadora, também são valorizados pelos empreendedores, com destaque para as consultorias e treinamentos.

O mesmo empreendedor ressalta o apoio da incubadora para a fixação da meta:

[...] um consultor de custo (disponibilizado pela incubadora), que fez assessoria do caso (ponto de equilíbrio financeiro) [...]. (Rosselen)

Foi possível também identificar a dedicação e o carinho com que Carlos e Beth, realizam o trabalho, superando muitas das vezes às 08 horas diárias, pois a incubadora não possui telefone e sendo assim também não tem Internet, sendo esse trabalho é realizado após o expediente em suas casas.

4.2.4 Controles Gerenciais

Os controles na área financeira são os mais citados, conforme verifica-se nos comentários:

[...] em finanças nós buscamos conhecer o nosso ponto de equilíbrio e conseguimos. Tivemos algumas dificuldades para pagar os impostos, para entender tudo isso, mas graças aos cursos aprendemos o que pagar, a quem pagar e a calcular os impostos [...] (Gilberto)

O gerente, também em consonância com os incubados, referem-se à identificação de fontes de recursos somente ligados aos bancos. Após as análises das entrevistas, os resultados desta pesquisa apontaram que as incubadoras do agronegócio contribuem com eficácia para o desenvolvimento das capacidades

empreendedoras das pessoas. O desenvolvimento do plano de negócio, assim como a fixação de metas e os controles gerenciais do negócio são as principais contribuições das ações promovidas pelas incubadoras. Com isto, o empreendedor, de certa forma, tem a noção geral do negócio, permitindo-lhe ser mais competitivo no mercado.

5. CONCLUSÃO

As conclusões aqui apresentadas tratam dos resultados obtidos da análise qualitativa das 07 entrevistas realizadas com os empreendedores instalados na INAGRO – Incubadora de Empresas do Agronegócio de Jaborandi-SP. Desta forma, baseando-se nos resultados obtidos das entrevistas, pode-se tirar as seguintes conclusões:

a) Capacidades empreendedoras - As entrevistas permitiram avaliar que os empreendedores localizados na incubadora de agronegócio aprenderam a desenvolver uma série de habilidades e competências empreendedoras, como por exemplo:

- Ter metas fixadas a curto prazo;
- Utilizar-se do ambiente da incubadora e da marca Sebrae para identificar oportunidades de negócios e aumentar sua rede de contatos;
- Ter implantado controles de gestão, principalmente na área financeira;
- Ter implantado inovações nos processos de venda, contato com os clientes e controles de gestão.
- De uma forma geral, ter a visão do negócio como um todo, o que permite uma melhor avaliação do risco da atividade.

A gestão do negócio faz parte da rotina dos empreendedores e isto permite que os incubados, em todo momento, observem seus pontos fracos, buscando formas de melhoria por meio de cursos e consultorias.

Outro ponto fundamental observado foi que todos os empreendedores sabem onde querem chegar e como buscar os melhores caminhos. Isto tem uma relação direta com as ações desenvolvidas pela incubadora.

Entretanto, como a visão de futuro dos empreendedores é ainda no curto prazo, a consolidação da idéia e a busca por clientes são as prioridades imediatas. Isto significa que, no longo prazo, sem desenvolver a capacidade de agregar valor nos produtos e serviços, o empreendedor poderá vir a encontrar problemas para o sucesso da empresa.

b) Marca Sebrae - A força da marca Sebrae está sendo um dos principais motivos para a procura dos empreendedores no programa de incubação. Isto mostra que alguns atributos importantes estão relacionados com a entidade, como: segurança, apoio, informações e, principalmente, capacitação e desenvolvimento do negócio. Apesar do pouco desenvolvimento dos incubados na busca por fontes de recursos, os empreendedores não atribuíram ao Sebrae esta função. Isto é uma conclusão importante, porque cada vez mais o Sebrae fortalece o seu principal foco, que é o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

c) Negócio da vida dos empreendedores - Os empreendedores incubados envolvem a família nos negócios, muitos têm a única fonte de renda na empresa. Alguns casos mostraram que os sócios são a mulher e o marido, e, geralmente, um cuida da parte administrativa e outro da produção e vendas, mas o fato é que, se a empresa não for bem, a família sofre as consequências. Por isso, todas as atividades oferecidas pela incubadora são encaradas como mais uma oportunidade de melhoria do conhecimento e geração de negócios.

d) Serviços da incubadora - A equipe gerencial da incubadora é o núcleo para o desenvolvimento dos empreendedores, são eles (gerente, consultores, secretária) que auxiliam os empreendedores com o desenvolvimento gerencial. Além disso, a cooperação entre os empreendedores só ocorre com a intermediação do gerente.

Diferentemente de milhares de empresários que realizam treinamentos gerenciais e não aplicam na sua empresa, os empreendedores incubados não ficam somente na teoria de sala de aula, eles levam para suas empresas as ferramentas desenvolvidas nos cursos e fazem as adaptações necessárias acompanhadas pelos consultores.

e) Experiências anteriores - Os empreendedores que tiveram experiências anteriores como proprietários de outros negócios apresentaram um maior amadurecimento e comprometimento com sua empresa, pois conhecem os motivos que levam ao insucesso e aproveitam tudo que a incubadora oferece.

Buscou-se, no decorrer do estudo, enfatizar todas as características necessárias para que uma incubadora de agronegócio tenha sucesso em seus propósitos. Paralelamente, foram expostas as deficiências da INAGRO e, fechando, foram sugeridas algumas ações que podem ser realizadas para que a incubadora atinja sua maturação operando dentro das condições necessárias a este tipo de empreendimento.

6. BIBLIOGRAFIA

ALVES-MAZZOTTI, A J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método das ciências naturais e sociais: pesquisa qualitativa e quantitativa**. São Paulo: Thomson, 1999.

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. **Panorama 99: as incubadoras de empresas no Brasil**. Brasília: Anprotec. 1998. 35p.

CARVALHO, Jailton. Lei de inovação incentivará tecnologia. Jornal SBPC, 12/07/2001. Disponível em: <<http://www.anpei.org.br/clip.asp?pub=47>>. Acesso em: 25 julho 2006.

_____. **Planejando incubadora de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FILION, Louis Jacques, **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios**, Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho de 1999.

FURTADO, M. A. T. **Fugindo do quintal: empreendedores e incubadoras de empresas de base tecnológica.** 1996. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

IBÁÑEZ A.; FARAH, O. E.; CORRÊA, A. M. J. C. **Incubadora de empresas: uma proposta de estudo. Extrato** -Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da UNIMEP, maio a agosto, 2004.

REVISTA DO EMPREENDEDOR. n° 93, Julho/2002. Disponível em: <<http://www.empreendedor.com.br>> Acesso em 15 setembro 2006.

SALOMÃO, José R. **Incubadoras de empresas pelos seus gerentes: uma coletânea de artigos.** Ed Anprotec, Brasília DF 1998b.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

SPOLIDORO, R. A **sociedade do conhecimento e seus impactos no meio urbano.** (1999, p.37).

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sócias: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas Editora, 1998.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 201.