



XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC 2007

Programa de Empreendedorismo e Pré-Incubação de Empresas em Instituições de Ensino Superior Particular

Perez, Celso Roberto
Instituto Pernambucano de Pesquisa - Brasil
celsope@gmail.com

RESUMO

Este trabalho apresenta o Programa de Empreendedorismo e Pré-Incubação de Empresas implementado pela MATER – Matriz Empreendedora do Recife, da Faculdade Integrada do Recife. O mesmo foi desenvolvido a partir da identificação das necessidades de preparar e formatar melhor os empreendimentos candidatos a ingressar no seu programa de Pré-Incubação, assim como permitir que as empresas graduadas tenham maiores possibilidades de sucesso. Assim, neste trabalho primeiramente é dada uma introdução ao Processo de Incubação, depois é apresentada a MATER e seu modelo operacional, para finalmente apresentar o Programa de Empreendedorismo e Pré-Incubação de Empresas, detalhando cada um de seus passos, os quais são: Programa de Atração de Empreendedores, Processo de Seleção de novos empreendimentos, Processo de Avaliação e Acompanhamento dos Empreendimentos Pré-Incubados e Processo de Graduação.

1. Introdução

O Processo de Incubação tem exercido um papel fundamental para o desenvolvimento sócio-econômico das várias regiões do Brasil permitindo identificar o potencial empreendedor de pessoas que de outra forma não poderiam iniciar seus empreendimentos inovadores. Neste contexto, as incubadoras de empresas cumprem o papel de contribuir com o amadurecimento dos empreendimentos, mas também agindo como disseminadoras de projetos de negócios.

Criar empreendimentos de sucesso, reduzir os riscos de investimento e abrir novas oportunidades de inovação tecnológica para os diversos segmentos econômicos, constituem parte dos objetivos aos quais as Incubadoras de Empresas vêm se propondo e cumprindo com eficiência e eficácia.

Desde a criação da primeira incubadora de empresas da base tecnológica no Brasil, o início da década de 80, tem-se observado um constante e crescente aprimoramento na forma de apoiar e potencializar o desenvolvimento de novos produtos ou serviços que se originam, ou da necessidade de se vencer uma dificuldade tecnológica, ou como resultado de pesquisa requerida para dissertações de mestrado e teses de doutorado.

Com estes propósitos as incubadoras de empresas, permitiram gerar, entre os empreendedores das empresas incubadas, uma consciência de que existe efetiva possibilidade de produzir tecnologia nacional que sirva como solução alternativa e, muitas vezes, mais vantajosa às necessidades do mercado nacional, fundamentada no conhecimento e no empreendedorismo.

O Brasil endossou este modelo e instituições de fomento ao desenvolvimento econômico nas três esferas de governo implementaram programas voltados ao incentivo, ou das incubadoras ou das empresas incubadas, em maior ou menor grau.

Nos últimos 20 anos o crescimento de programas de incubação de empresas, patrocinados por universidades, por administrações públicas e ainda por centros de pesquisa registraram para o Brasil uma marca de destaque no posicionamento mundial em relação ao número de incubadoras e empresas em operação.

Porém, estes programas de incentivo à incubação foram idealizados e formatados para serem aplicados e implementados geralmente por instituições públicas (Institutos tecnológicos estaduais, por exemplo), administrações públicas (estaduais e municipais) e por universidades públicas. A aplicação e implementação de um destes programas por parte de uma Instituição de Ensino Superior Particular certamente não seria a mais apropriada, devido às especificidades destas instituições, as quais com certeza tem prioridades, recursos, disponibilidades bem diferentes das instituições públicas.

Por outro lado, e para atender a sua filosofia de formação de empreendedores e geração de empreendimentos, a Faculdade Integrada do Recife –FIR- criada à 7 anos e atualmente com aproximadamente 4.200 alunos de graduação, 250 alunos de Pós-Graduação, 200 docentes e 120 funcionários, idealizou e implementou a MATER, Matriz Empreendedora do Recife, Unidade encarregada de definir as políticas e ações que tenham a ver com empreendedorismo, inovação e incubação de empresas.

Sendo assim, a MATER criou um Programa de Empreendedorismo e Pré-Incubação que atende às necessidades da região onde a Instituição atua, levando em consideração as prioridades, princípios e recursos de uma instituição de ensino privado. Este programa, com certeza, pode ser considerado como uma proposta a ser adaptada e implementada em Instituições similares, obtendo similares níveis de sucesso atingidos pela FIR.

2. Processo de Incubação

O processo de geração de novos negócios tem forte influência cultural e deriva fundamentalmente dos valores de uma sociedade. A estes valores associam-se outros de caráter ambientais, tais como condições econômicas, legais e de infra-estrutura, os quais têm como objetivo suportar o desenvolvimento de iniciativas próprias para criação de novos negócios. Também está associado a estes aspectos, o nível de educação formal vigente em determinada sociedade, já que nesta fase existe uma orientação mais definida à formação do indivíduo e não propriamente da empresa.

Este processo é chamado de empreendedorismo, e Dolabela (Dolabela, 1999) classifica-o como um fenômeno social vinculado às características de uma determinada sociedade. Ele defende também, o processo de formação de empreendedores e o papel do ensino formal através da inclusão de disciplinas e programas que abordem o tema de maneira objetiva e sistêmica.

A partir dessa abordagem, associam-se laboratórios, centros de pesquisas, constituindo iniciativas de pré-incubação que permitiriam aos alunos vivenciar o ambiente de uma empresa, sem a necessidade de sua constituição formal desde o início.

Bolton (Bolton 1997), pesquisador da área de empreendedorismo e incubação, desenvolveu um modelo formal para estimular o processo de formação e desenvolvimento de novos empreendedores. Para ele, o paradigma das grandes corporações não tem mais capacidade de assegurar desenvolvimento econômico. A economia de mercado está infinitamente mais dinâmica e exige flexibilidade de adaptação e respostas rápidas, o que as pequenas empresas têm por princípio de trabalho.

Assim, para estimular a criação e desenvolvimento saudável de micros e pequenos empreendimentos, surgiram na década de 70, nos Estados Unidos as primeiras incubadoras, as quais tem como objetivo principal apoiar o nascimento e o desenvolvimento sadio e acelerado de empresas nascentes, especialmente as de base tecnológica (Costa de Moraes, 2001, pp20).

O processo de incubação de empresas tem algumas regras estabelecidas:

1. O ingresso dos empreendimentos na incubadora se dá por meio de um rigoroso processo de seleção;
2. Os empreendimentos têm prazos, etapas e condições bem definidas para sua permanência na incubadora;
3. Existem equipes e processos de acompanhamento, assessoramento e avaliação do desempenho técnico e financeiro;
4. Existe um espaço físico dotado de infra-estrutura básica compartilhada, para abrigar as empresas nascentes;
5. Endereço nobre e marca forte de uma instituição;
6. Redes de contatos.

3. A MATER e seu Programa de Empreendedorismo e Pré-Incubação

A filosofia empreendedora da Faculdade Integrada do Recife – FIR, motivou a criação de um órgão interativo, capaz de responder e atuar como um Núcleo de Empreendedorismo. Assim, a MATER surgiu como forma de consolidar as ações destinadas ao planejamento, execução e acompanhamento das atividades de Empreendedorismo no âmbito da FIR.

É o núcleo responsável pela transferência de tecnologia, pela prestação de serviços especializados e pela interação da Faculdade com instituições públicas, privadas, setor empresarial, empreendedores e com a sociedade em geral.

Para desenvolver suas atividades, a MATER conta com uma equipe multidisciplinar composta por diversos profissionais, a maioria com especialização e pós-graduação.

Assim, a MATER pretende contribuir para a geração de inovação nas micro e pequenas empresas e para difusão do modelo de desenvolvimento local baseado na cooperação institucional entre universidade/empresa/governo.

Para atingir os seus objetivos, a MATER esta dividida em 5 Unidades (Figura 1):

MAIS – Ensino de Empreendedorismo

Trata-se da unidade responsável por planejar, desenvolver e executar as ações necessárias para disponibilizar e disseminar o ensino de empreendedorismo para os alunos da FIR e para a comunidade atendida pela Faculdade, através de disciplinas, projetos, palestras, cursos, seminários e eventos.

AFIRMATIVA – Consultoria Júnior

Esta unidade estimula e apóia estudantes universitários a participarem de uma empresa de consultoria onde eles possam praticar o que aprendem nas aulas. Sob a orientação de professores especializados são oferecidos serviços de qualidade a preços acessíveis às pequenas e médias empresas.

Os consultores da AFIRMATIVA possuem perfil empreendedor e buscam não só o desenvolvimento profissional, mas também pessoal.

TRILHA – Pré-Incubadora de Empresas

Possui a finalidade de apoiar a criação de empreendimentos inovadores com potencial de crescimento. Os empreendimentos aprovados recebem apoio por um determinado período, e, ao final desse tempo, avalia-se o desempenho técnico e potencial mercadológico para o encaminhamento a uma incubadora de empresas ou para se instalarem direto no mercado.

Deve ser entendido aqui, que o objetivo primordial da Trilha consiste no estabelecimento de uma fundação segura para os empreendimentos incubados, estruturando-os de forma a garantir suas sustentabilidade e evolução.

ELITE – Gestão de Competências

É responsável por prestar os serviços de consultoria que atendam às necessidades comuns das demais unidades da MATER, das empresas ligadas à TRILHA, da AFIRMATIVA Consultoria Júnior, dos outros Núcleos da FIR, e à sociedade como um todo.

REUNIR – Alianças Estratégicas

Encarrega-se dos relacionamentos da MATER com instituições brasileiras e estrangeiras. Abrange o relacionamento com as instituições públicas e privadas, com as instituições que apóiam o desenvolvimento das empresas pré-incubadas, bem como com as instituições que apóiam a realização das atividades e projetos da MATER.

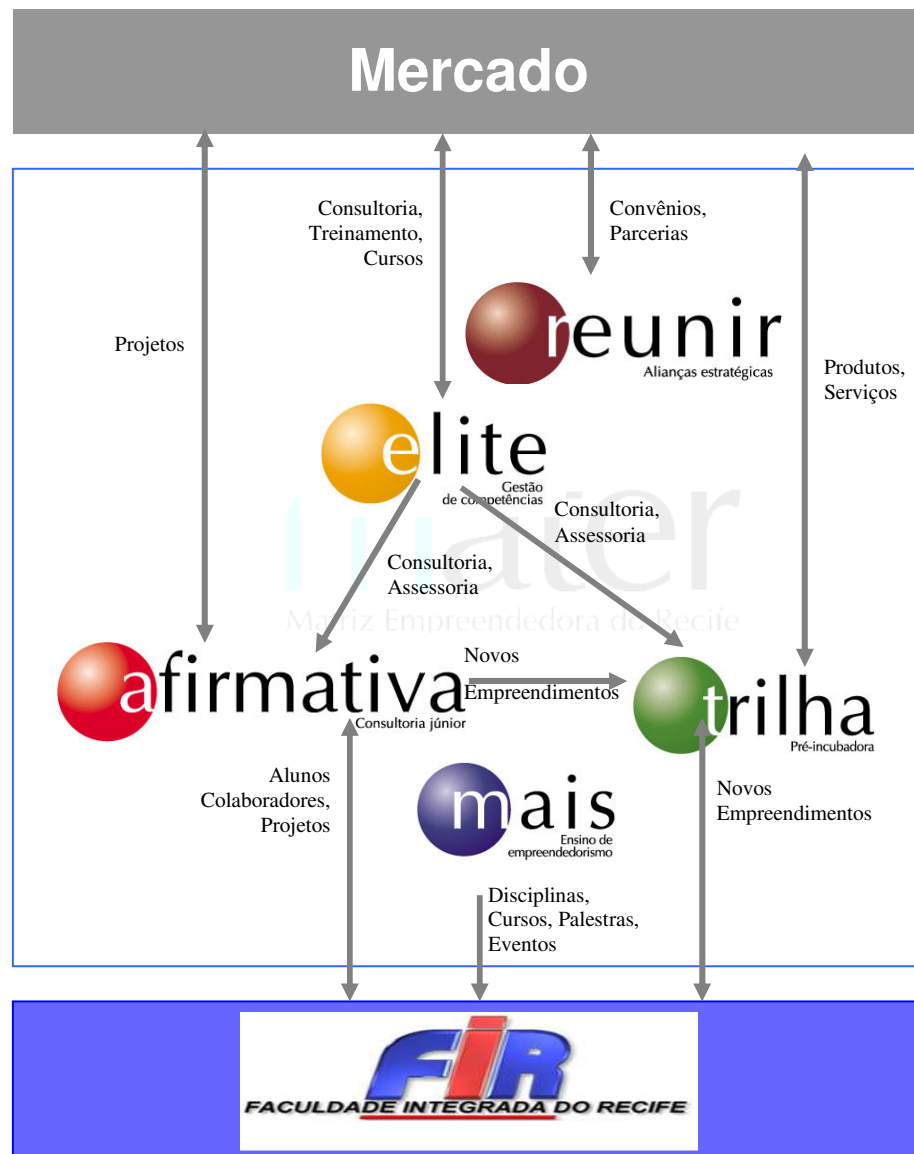


Figura 1: Modelo da Matriz Empreendedora do Recife.

Fonte: Elaboração dos autores.

Os primeiros passos para a efetiva criação de um sistema de incubação de empresa no âmbito da FIR surgiram no final de 2001, com o início dos estudos e troca de informações com programas de empreendedorismo existentes na região e no país, para finalmente no ano de 2002 idealizar e criar este modelo da MATER.

O próximo passo foi idealizar o Programa de Empreendedorismo e Pré-Incubação que seria implementado por meio de este modelo. Foram feitos vários estudos dos programas existentes no país, mas como foi dito em seções anteriores, todos eles foram idealizados para serem implementados por instituições públicas. Assim, após estes estudos, ficou decidido que o mais apropriado seria idealizar e implementar um Programa de Empreendedorismo e Pré-incubação próprio, que atende-se às necessidades e especificidades de uma Instituição de Ensino Superior Privada localizada no Nordeste do Brasil.

A seguir, nas próximas seções deste trabalho, serão apresentados os componentes de este Programa de Empreendedorismo e Pré-Incubação, o qual pode ser visualizado na figura 2.

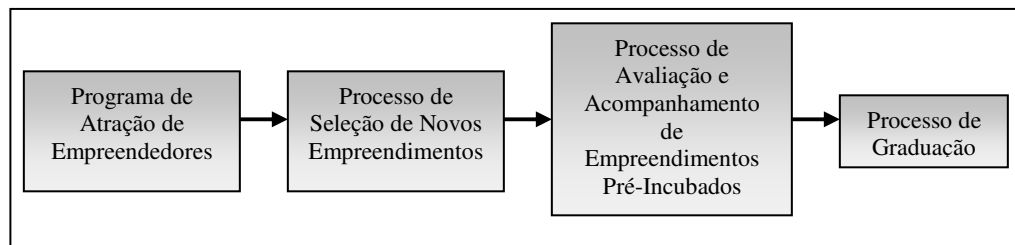


Figura 2: Fluxo do Programa de Empreendedorismo e Pré-Incubação da MATER.

Fonte: Elaboração dos autores.

4. Programa de Atração de Empreendedores

Desde o início de 2003, a MATER promove eventos e atividades visando estimular a cultura empreendedora dentro da faculdade e atrair futuros empreendedores para o ingresso na Pré-Incubadora.

A MAIS é a unidade da MATER responsável pelo fomento e atração desses empreendedores e tem promovido as seguintes ações:

4.1 Empreendedorismo na comunidade Discente:

a. Cinema Empreendedor: Quinzenalmente são apresentados filmes focando diversas questões empreendedoras. Posteriormente ao filme são realizados debates sobre as questões pertinentes. Desde sua implantação em 2003, foram realizadas aproximadamente 64 sessões de cinema, com uma média de alunos participantes de 70 alunos no Auditório da Faculdade;

b. Jornada de Empreendedorismo: Realização semestral, cujo objetivo é apresentar aos alunos empresas pernambucanas de sucesso e na medida do possível, criadas por ex-alunos da Faculdade. Até o momento foram realizadas 8 Jornadas, com a participação de aproximadamente 150 pessoas em cada uma delas;

c. Júri Simulado: Organização e Realização do Júri Simulado das Disciplinas de Empreendedorismo e Plano de Negócios, cujo objetivo é apresentar e avaliar os planos desenvolvidos pelos alunos nas respectivas disciplinas. A banca do Júri conta sempre com a participação de representantes do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, Instituto Euvaldo Lodi -IEL, Incubadora de Empresas do Estado de Pernambuco - INCUBATEP e instituições financeiras. Semestralmente são elaborados aproximadamente 32 Planos de NEGÓCIOS em 4 disciplinas, dos quais são escolhidos os 4 melhores para serem apresentados ao Júri Simulado;

d. Coordenação das disciplinas de empreendedorismo dos cursos da FIR. Atualmente 5 cursos de Graduação e 4 cursos de Pós-Graduação possuem estas disciplinas, com uma média de 60 alunos nas de graduação e 30 alunos nas de Pós-Graduação;

e. Desafio SEBRAE: Estimular e apoiar a participação dos alunos da Faculdade no Desafio Sebrae, um jogo de empresas organizado pelo SEBRAE e voltado para estudantes de todo Brasil que estejam cursando o ensino superior e oferece prêmios como computadores e uma viagem para conhecer centros empreendedores no exterior. Este desafio é realizado anualmente, e na edição 2004 a MATER encorajou a participação de 120 alunos neste jogo. Em 2005 o número de inscritos aumentou para 130 alunos. Já na edição de 2006 o número aumentou para 216 alunos, e na última edição, a de 2007 este número de inscritos foi de 569 alunos inscritos.

4.2 Empreendedorismo na comunidade Docente:

a. Happy Hour Comentado: evento realizado nas instalações da FIR, junto aos professores da casa, objetivando trazer empresários dos diversos setores da economia, que fazer explicações sobre o dinamismo econômico, tecnológico e produtivo dos arranjos produtivos priorizados pelo Estado. Este evento é realizado uma vez por mês, com a participação de aproximadamente 40 professores dos mais diversos cursos da FIR;

b. Cursos de Empreendedorismo para os professores, os quais são oferecidos semestralmente para aproximadamente 25 professores.

5. Processo de Seleção de Novos Empreendimentos

O processo de Seleção de Novos Empreendimentos é composto de 4 etapas, como mostra a figura 3.

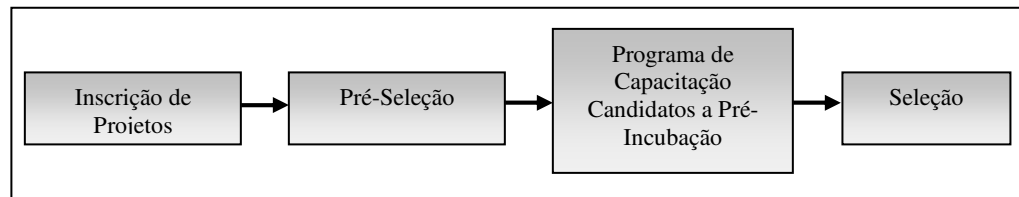


Figura 3: Fluxo do Processo de Seleção de Novos Empreendimentos.
Fonte: Elaboração dos autores.

Inscrição de Projetos

A inscrição de novos projetos candidatos a serem pré-incubados é feita através da submissão do projeto de empreendimento, em formulário próprio disponibilizado através de Edital. Neste formulário, os candidatos devem especificar:

- Relação dos Proponentes do projeto;
- Identificação e detalhes do projeto:
 - i.Nome;
 - ii.Setor de atividade;
 - iii.Definição do projeto;
 - iv.Razões que o levaram a desenvolver o projeto;
 - v.Metas e Objetivos pretendidos;
- Dimensão Tecnológica:
 - i.Descrição dos produtos e/ou serviços;
 - ii.Tecnologia aplicada ao projeto;
 - iii.Características inovadoras do produto/serviço;
- Dimensão mercadológica:

- i.Segmento de mercado onde atuará;
- ii.Clientes ;
- iii.Principais concorrentes;
- iv.Estratégias de mercado;
- Dimensão Financeira:
 - i.Previsão de investimentos necessários;
 - ii.Custos de mão de obra;
 - iii.Capital inicial disponível para investimento;
 - iv.Fluxo de caixa para 12 meses;
- Informações Complementares:
 - i.Capacitação técnica da equipe (currículos);
 - ii.Experiência empresarial dos participantes;
 - iii.Apoio esperado da incubadora;
 - iv.Potenciais benefícios do projeto para a sociedade e para a comunidade empreendedora da FIR.

Este Edital de Convocação foi realizado desde 2003 até agora, e foram apresentados uma média de 8 projetos por edital.

Pré-Seleção

O Processo de Pré-seleção dos projetos submetidos por meio de Edital consiste na avaliação dos mesmos, levando em consideração os seguintes critérios:

- Viabilidade técnica do projeto (peso 2.5);
- Perfil empreendedor dos proponentes (peso 2.5);
- Características inovadoras do projeto (peso 2.0);
- Potenciais benefícios para o desenvolvimento sustentado local (peso 2.0);
- Potenciais benefícios para a comunidade de empreendedores da FIR (peso 1.0)

Como resultado desta etapa, se têm os projetos habilitados para participar da próxima etapa. Na edição de 2003 foram pré-selecionados 4 projetos, nas edições 2004 e 2005 foram pré-selecionados 5 projetos em cada uma; finalmente em 2006 foram pré-selecionados 6 projetos.

Programa de Capacitação Candidatos a Pré-Incubação

Nesta etapa, os empreendedores proponentes dos projetos habilitados na Pré-Seleção são capacitados por meio dos seguintes cursos de curta duração (4 horas):

- Introdução ao Programa de Empreendedorismo e Pré-Incubação;
- Planejamento Estratégico e Indicadores de desempenho;
- Planejamento Financeiro para Plano de Negócios;
- Inovação, Empreendedorismo e Oportunidade de Negócios;
- Elaboração e Gestão de Projetos;
- Elaboração do Plano de Metas.

Como resultado desta etapa, os empreendedores devem realizar um Plano de Metas, por meio do qual os empreendedores serão avaliados e selecionados na próxima etapa.

Seleção

Nesta etapa, os empreendedores são avaliados levando em consideração o Plano de Metas desenvolvido durante a etapa anterior.

Este Plano de Metas consiste na definição de metas trimestrais e indicadores em quatro dimensões:

- Desenvolvimento do Processo Produtivo;
- Capacitação Técnica e Empresarial;
- Financeiras;
- Relacionamento com Clientes;

Uma vez selecionados os Projetos e Planos de Metas que serão Pré-Incubados, a Comissão Avaliadora, composta por integrantes da MATER e convidados externos, designa um Professor Padrinho para cada novo empreendimento a ser Pré-Incubado, que acompanhará durante todo o período de Pré-incubação a empresa, garantindo a execução do Plano de Metas aprovado.

Como resultados concretos desta etapa, em 2003 e 2004 foram selecionados 4 projetos e em 2005 e 2006 3 projetos foram selecionados para serem pré-incubados.

6. Processo de Avaliação e Acompanhamento de Empreendimentos Pré-Incubados

O processo de acompanhamento das empresas incubadas na MATER tem se desenvolvido de dois modos complementares:

- I. De maneira informal, a partir do relacionamento estabelecido entre consultores e empresários incubados. É constante, não escrito e sem histórico consolidado. Tanto é solicitado pelos empreendedores que necessitam de apoio ou orientação no desenvolvimento de alguma atividade, quanto pode ser de iniciativa dos próprios consultores, no intuito de inquirir sobre necessidades e dificuldades específicas dos empreendedores. Geralmente essas atividades são analisadas e é fornecido suporte às atividades constantes do cronograma do Plano de Negócios das empresas, e:
- II. Principalmente através de metodologia formal de avaliação, pela qual se faz o registro dos eventos significativos das atividades de incubação, por meio de formulário eletrônico denominado de “Relatório de Acompanhamento de Plano de Negócios” – RAPN, baseado no Plano de Metas aprovado no Processo de Seleção. Esse é preenchido pelo próprio empreendedor e as informações são confirmadas por meio de uma entrevista realizada por um dos consultores da incubadora. De periodicidade trimestral, o RAPN consolida informações para apreciação do Conselho Deliberativo da MATER. Ao fim do ano fiscal esse órgão de deliberação analisa os resultados obtidos pelas empresas e referenda a continuidade de sua incubação ou opta pela sua exclusão. Esta metodologia de acompanhamento e avaliação, baseada em *Balanced ScoreCard* é apresentada num outro trabalho neste mesmo evento científico (Pérez, 2007).

7. Processo de Graduação

A MATER procura manter vínculo com as empresas que já atingiram seu processo de maturação e desligaram-se oficialmente do seu programa de empreendedorismo, pelo mínimo de tempo correspondente ao tempo de Pré-Incubação cumprido por cada empresa. Um dos objetivos da manutenção desse vínculo é o de garantir estreito relacionamento entre os empreendedores que fizeram parte do programa e aqueles que estão em atividades de pré-incubação, de modo a garantir maior incentivo ao comportamento empreendedor e melhor orientação de algumas práticas empresariais, pela efetiva troca de experiências entre esses.

Para atendimento deste objetivo, a MATER propõe, contratualmente, a extensão de seu relacionamento após o período de pré-incubação, disponibilizando sua estrutura e efetivo de pessoal para a manutenção dos serviços de consultoria empresarial, além de promover encontros semestrais entre diversos atores da comunidade de empreendedores locais, com finalidade de relatar alguns avanços do programa de empreendedorismo.

Essa orientação de trabalho da MATER se justifica, em certa medida, pela extensão do desafio enfrentado pelas empresas, após o desligamento oficial de um programa de empreendedorismo. Segundo relato da Associação Nacional de Entidades Promotoras de

Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2003): “O empreendimento graduado passa para um estágio maior de atividades de produção e enfrenta uma grande complexidade na condução dos negócios e na retomada de decisões estratégicas. Ao saírem da incubadora muitos negócios não se instalam em outra estrutura coletiva, como parques, condomínios ou pólo industrial. Trata-se de empreendimentos de pequeno porte em relação a diversificação da produção e a geração de empregos”

Nessa perspectiva, parece coerente estruturar um mínimo de serviços a serem prestados pela MATER, durante o estágio de transição pelo qual passarão as empresas graduadas, no qual eles não contarão com a estrutura anterior de um programa de empreendedorismo, e essa situação pode, eventualmente, criar maiores dificuldades na implementação das estratégias empresariais dessas organizações.

Esses serviços serão configurados em função da construção de um pacto de cooperação empresarial entre a empresa graduada e a MATER, visto que o nível de relacionamento a ser desenvolvido, será, provavelmente, mais complexo do que o observado no período de pré-incubação, passando a exigir da MATER, um nível de competência diferenciado.

Nesse ponto, o núcleo ELITE, responsável pelo mapeamento das competências da comunidade de empreendedores da MATER, passa a atuar como ponte para o desenvolvimento de um conjunto de estratégias e práticas empresariais, que servirão de suporte para a adaptação da empresa graduada à sua própria realidade empresarial.

Apenas para exemplificar, o suporte oferecido pela ELITE às empresas graduadas contempla desde treinamentos específicos de gestão empresarial até a formulação de planos estratégicos com uso da ferramenta de *Balanced scorecard* (Kaplan, 1997).

Vale ressaltar que o uso de ferramentas de gestão é uma prática que se consolida cada vez mais no ambiente de incubação brasileiro, conforme observado em recentes publicações da Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro -REinc (Aranha, 2004).

Além dessa aproximação da MATER com as empresas graduadas, é oportuno destacar um outro caminho que estreita esse relacionamento: o da alavancagem de serviços e oportunidade de negócios gerados no âmbito da rede de incubadoras do Estado de Pernambuco, INCUBANET. Entre diversas vantagens derivadas da participação da MATER nessa Rede, reconhece-se como de alto valor estratégico a maior acessibilidade aos fundos de apoio e fomento às atividades empreendedoras do País, isso em decorrência da consolidação das parcerias com o SEBRAE, Financiadora de Estudos e Pesquisa -FINEP e a ANPROTEC.

Nesse cenário, torna-se possível promover maior visibilidade dos resultados do Programa de Empreendedorismo da MATER, além de propagar os resultados empresariais das empresas graduadas por toda comunidade empreendedora brasileira, fato que pode trazer benefícios particulares para os empreendedores dessas organizações.

Por fim, é prudente reconhecer que essas iniciativas ainda precisam ser validadas no ambiente de Pré-Incubação da MATER, bem como precisam ser confrontadas com outras experiências em diversos outros programas de empreendedorismo brasileiro, para que seja possível alcançar um grau de padronização eficiente, a ponto de servir de modelagem para a construção de variados projetos de Pré-Incubação e acompanhamento de empresas graduadas.

Todavia, vale declarar que as iniciativas da MATER na direção de consolidar um relacionamento produtivo com as empresas graduadas, merece maior atenção por parte da comunidade empreendedora brasileira, visto preencher uma lacuna no que tange a tornar mais estável a adaptação das empresas recém saídas do ambiente tradicional de incubação, sobretudo porque há um conjunto de carências em termos de consultoria e apoio técnico nesse momento empresarial, conforme atesta Cavalcante (Cavalcante, 2004), Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi - IEL.

Após dois ciclos completos concluídos de Pré-Incubação, a MATER graduou 6 empresas, as quais encontram-se muito bem posicionadas no mercado gerando aproximadamente 40 novos postos de trabalho. Dados como faturamento e volume de vendas de produtos/serviços destas empresas não podem ser divulgados por questões de sigilo comercial.

8. Conclusões

A MATER, localizada na Faculdade Integrada do Recife está se destacando como agente motivador de Empreendedorismo e gerador de novos empreendimentos. Um indicador importante que demonstra este fato é a sua taxa de ocupação de 100 % desde sua criação há dois anos. A forte interação com a comunidade acadêmica e a existência de um Programa de atração de empreendedores, constitui-se como diferencial importante para o estímulo e criação de novas empresas de base tecnológica.

O Programa de Empreendedorismo e Pré-Incubação de Empresas aqui apresentado e implementado na MATER, tem demonstrado ser eficiente e está atendendo aos anseios e expectativas organizacionais, bem como, das empresas residentes que valorizam o fato de fazer parte de um programa deste tipo.

O diferencial que se apresenta neste Programa é que os empreendimentos que passam por todo este programa têm a oportunidade de orientar seus negócios com base em critérios e indicadores de desempenho definidos antes mesmo do período de pré-incubação, maximizando as chances de sucesso e otimizando a utilização do período de pré-incubação, contribuindo dessa forma para suavizar aquela que pode ser definida como uma das principais dificuldades nos novos empreendedores, a gestão do negócio.

O ponto forte deste Programa é a Elaboração do Plano de Metas por parte dos empreendedores, e o acompanhamento do mesmo durante todo o período de Pré-Incubação, por meio de um Professor Padrinho e de um corpo de consultores. Certamente esta metodologia contribui para o fortalecimento do empreendimento, aumentando consideravelmente as chances de sucesso.

Outro ponto a ser destacado do Programa é o Processo de Acompanhamento das empresas graduadas. Como foi visto, para atendimento deste objetivo, a MATER propõe, contratualmente, a extensão de seu relacionamento após o período de pré-incubação, disponibilizando sua estrutura e efetivo de pessoal para a manutenção dos serviços de consultoria empresarial, além de promover encontros semestrais entre diversos atores da comunidade de empreendedores locais, com finalidade de relatar alguns avanços do programa de empreendedorismo.

Essa orientação de trabalho da MATER se justifica, em certa medida, pela extensão do desafio enfrentado pelas empresas, após o desligamento oficial de um programa de empreendedorismo.

9. Bibliografia

_____ (2003). "Empresas graduadas atestam a eficácia das Incubadoras brasileiras de micro e pequenos empreendimentos". Locus. Brasília : ANPROTEC.

Aranha, J. A. S. (2004) "Implementação do Modelo de Gestão Para Incubadoras de Empresas." Rio de Janeiro: Pontífice Universidade Católica.

Bolton, W. (1997) The University Handbook on Enterprise Development. Paris: Columbus.

Cavalcante, C. (2004). "Questão de sobrevivência". Instituto Euvaldo Lodi, Novembro, p.2

Costa de Moraes, E. F. (2001) Multincubação: Ampliando o Suporte a Empreendimentos Através da Integração da Incubação Física e Virtual. Brasília: Anprotec.

Dolabella, F.C. C. (1999) Oficina do Empreendedor. São Paulo: Cultura.

Kaplan, R. S., & D.P. Norton. (1997) A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus.

Perez, C. R. (2007) Processo de Avaliação e Acompanhamento de Empreendimentos Pré-Incubados utilizando *Balanced Scorecard*. XII Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica –ALTEC 2007. Buenos Aires, Argentina.