

CONDICIONANTES NA CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS E A CONTRIBUIÇÃO DAS INCUBADORAS COMO FATOR INIBIDOR DA MORTALIDADE DE EMPRESAS

Takeshy Tachizawa*

Resumo: A finalidade deste artigo é analisar as características presentes na criação e encerramento de negócios e as contribuições em potencial das incubadoras de empresas nesse contexto. Enfatiza as novas possibilidades de atuação do Administrador nas incubadoras e nas interações com as organizações inseridas no ambiente por elas criado. Nas incubadoras de base tecnológica, direcionadas para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, há empresas residentes que, fundamentalmente, dependem da consolidação dessa tecnologia. Seu êxito condiciona-se ao grau de interação e das competências das universidades e centros de pesquisa aos quais essas incubadoras estão vinculadas. Para fins de análise comparativa as empresas incubadas, graduadas e já atuando no mercado foram pesquisadas, por meio de internet, entrevistas pessoais e visitas.

Palavras-chave: negócios, incubadoras, empresas.

Abstract: The purpose of this article is to analyze the characteristics gifts in the business-oriented creation and closing and the contributions in potential of the incubator's of companies in this context. It emphasizes the new possibilities of performance of the Administrator in the incubators and the interactions with the inserted organizations in the environment for them created. In the incubators of technological base, directed for the development of innovative technologies, it has resident companies that, basically, they depend on the consolidation of this technology. Its success conditions it the degree of interaction and of the abilities of the universities and centers of research to which these incubators are tied. For ends of comparative analysis the companies incubates, graduated and already acting the market had been searched, by means of Internet, personal interviews and visits.

Key-Words: businesses, incubators, companies.

1. CRIAÇÃO E MORTALIDADE DE EMPRESAS

No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005), existem 4,6 milhões de empresas. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPes). Os pequenos negócios, formais e informais, respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Enquanto multinacionais, conglomerados e empresas de grande porte reduzem sua participação no total de pessoas atuantes nos diferentes setores econômicos, os pequenos negócios tendem a aumentar seu espaço empresarial. É nesse cenário econômico que mais empresas surgem, diariamente, na economia nacional.

E o que faz com que um enorme contingente de pessoas resolva abrir um negócio próprio? Conforme Tachizawa e Faria (2006), os motivos que levam o empreendedor a abrir seu negócio, em ordem de importância, são: oportunidade; tinha experiência anterior; estava desempregado; tinha tempo disponível; tinha capital disponível; estava insatisfeito no seu emprego; foi demitido e recebeu indenização.

Esses fatores são confirmados pelo Sebrae (2005), que aponta como principal motivo para a abertura de uma MPE, tanto de empresários de *firmas de sucesso* quanto de empreendedores de *empresas extintas*, a **identificação de uma oportunidade de negócio**. A administração da MPE bem-sucedida no Brasil, segundo o Sebrae, tem sido aquela que levou em conta: 1.º) o bom conhecimento do mercado em que atua; 2.º) a existência de um bom Administrador à frente dos negócios; 3.º) o uso de capital próprio em vez da utilização de empréstimos financeiros e capital de terceiros. Pesquisas do Sebrae, realizadas a cada dois anos, no Estado de São Paulo, evidenciaram como taxas de mortalidade: 29% para empresas de até um ano, 42% para empresas de até dois anos, 53% para empresas de até três anos, 56% para empresas de até quatro anos e também 56% para empresas de até cinco anos. Em comparação com estudos anteriores, verificou-se uma queda da taxa de mortalidade, em especial, nas empresas com até cinco anos. A taxa de mortalidade desse grupo de empresas caiu de 71%, em 2000, para 56%, em 2004. Apesar disso, essa taxa continua sendo superior à encontrada em outros países.

A constatação de que as causas da alta mortalidade das empresas são provenientes de falhas gerenciais na condução dos negócios, seguidas de causas econômicas conjunturais e tributação, evidenciam enorme potencial de contribuição do profissional Administrador e das incubadoras de empresas.

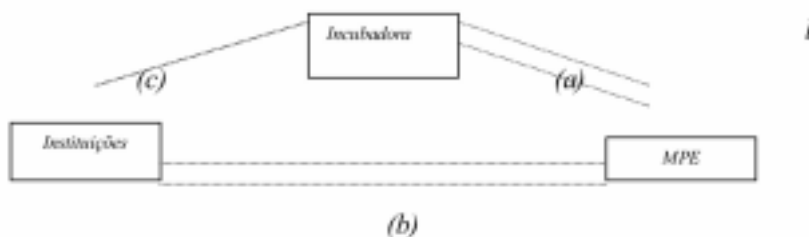
2. NOVAS PERSPECTIVAS PARA O ADMINISTRADOR

O Administrador, além do natural exercício de suas tradicionais funções no contexto das MPes e nas instituições do Primeiro Setor (órgãos governamentais), poderia ocupar novos espaços. Esse profissional, além das MPes ou das próprias incubadoras, poderia atuar nas interfaces

entre esses dois tipos de organização (relacionamento do tipo **a**, conforme ilustrado no modelo conceitual), ou seja, uma atuação como elo entre a incubadora e a MPE ou empreendimento em sua fase de criação do negócio. De forma análoga, seria viável a MPE interagir com instituições do Primeiro Setor e organizações sociais do Terceiro Setor (*vide* relacionamento do tipo **b**), conforme Figura 1 a seguir;

Figura 1 - A incubadora e a MPE.

Modelo conceitual



Fonte: dados de investigação do autor.

Essa atuação poderia ocorrer em termos de implementação de alianças e parcerias entre MPEs e incubadoras e entre elas e Sebrae, Fiesp/Ciesp, universidades e instituições de ensino, Prefeituras municipais, associações de classe e outros órgãos oficiais e privados congêneres (relacionamento do tipo **c**). As incubadoras, recém-implementadas no Brasil, crescem em progressão geométrica, o que pode ser constatado por dados da Anprotec (2005) e pesquisa no Google mostra **2.260** páginas sobre **incubadora de empresas**. O empreendedor, naquelas MPEs que trabalham com produtos e processos produtivos de alta tecnologia, acaba consultando, por questão de sobrevivência, pois senão o seu concorrente o fará, órgãos de pesquisas, centros de tecnologia de universidades e, fundamentalmente, as incubadoras de empresas. Normalmente prevalecem conselhos de amigos e familiares, entretanto, em MPEs que trabalham com produtos de alta tecnologia, a situação é diferente, e o empreendedor acaba consultando órgãos de pesquisa (IPT), centros de tecnologia de universidades e incubadoras de empresas.

A incubadora de empresas, como um ambiente flexível, normalmente vinculada a uma grande instituição, oferece uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. Proporciona condições especialmente planejadas para favorecer o nascimento e o desenvolvimento de empresas, até que elas tenham condições de trabalhar competitivamente no mercado. Disponibiliza, ainda, soluções por meio de ferramentas de gestão e tecnologia, atuando como facilitadora de informações e serviços, ampliando as possibilidades de sucesso das empresas numa economia globalizada, de forma competitiva e com responsabilidade social. Além da assessoria na gestão técnica e empresarial da empresa, oferecem infra-estrutura e serviços

compartilhados necessários ao desenvolvimento do novo negócio. As incubadoras, portanto, geridas por órgãos governamentais, universidades, associações empresariais ou fundações, são catalisadoras do processo de desenvolvimento regional e consolidação de empreendimentos inovadores no mercado competitivo. A Anprotec (2005) informa que, no Brasil, apenas 20% das novas empresas sobrevivem depois de cinco anos. Na incubadora, a taxa de sobrevivência é de 82%. Entre os empreendedores que não passam por incubadoras, por sua vez, 70% fecham as portas antes de completar cinco anos de vida, de acordo com estudos do Sebrae. Isso mostra quão importantes são os conhecimentos e a experiência adquiridos em gestão de negócios dentro da incubadora. A Anprotec prevê aumento de 26%, neste ano, no número de incubadoras de empresas no País. Totalizam mais de 260, com cerca de 1,7 mil empresas associadas, além de outras 1,4 mil graduadas, ou seja, em condições de se manterem sozinhas no mercado.

Mesmo sendo uma iniciativa extremamente válida e, sem dúvida, uma das melhores formas de auxílio às empresas nascentes, ainda existe uma lacuna que não foi satisfatoriamente preenchida no tocante à assessoria das incubadoras às MPEs: o auxílio na elaboração de planos de negócios consistentes e que sirvam de base à gestão da MPE e na captação de recursos financeiros provenientes de linhas de crédito como as do BNDES, bancos estatais e privados, fundos de investimento, *venture capitalists* (capitalistas de risco) etc. Essas possibilidades, assim como outras estratégias de atuação possíveis de serem exercidas pelo Administrador, são descritas a seguir: a) foco e posicionamento estratégico; b) serviços prestados; c) iniciação empresarial e plano de negócios; d) articulação institucional; e) tipos diferenciados de empresas.

3. FOCO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Nas **incubadoras de base tecnológica**, direcionadas para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, há empresas residentes que, fundamentalmente, dependem da consolidação dessa tecnologia. Seu êxito condiciona-se ao grau de interação e das competências das universidades e centros de pesquisa aos quais essas incubadoras estão vinculadas. O sucesso dessas incubadoras se traduz em oferecer ao mercado, por meio de suas empresas residentes, novas tecnologias e treinar recursos humanos com competências nas áreas tecnológicas. Essas incubadoras geralmente têm maior sucesso quando vinculadas a universidades e/ou institutos de pesquisa que ofereçam cursos de graduação e pós-graduação em áreas tecnológicas. As empresas residentes podem oferecer ao mercado produtos de base tecnológica (exemplos: biotecnologia, telecomunicações etc.) ou serviços de conteúdo tecnológico (exemplo: *softwares*). Das páginas sobre **incubadora de empresas**, acessadas por meio do Google, foram pesquisadas as 414 incubadoras atualmente existentes no Brasil. Dentre elas, pesquisaram-se em detalhes três incubadoras com foco de atuação diversificado, analisadas em termos de missão, finalidade estatutária e objetivos (*Alfa*, *Beta* e *Gama*).

4. INCUBADORA – MISSÃO

Oferecer um ambiente propício ao desenvolvimento de empreendedores de negócios tecnológicos, transformando-os em empresários bem-sucedidos, por meio de ações: integradas e eficazes com outros parceiros, como forma de contribuir para o surgimento de empresas tecnológicas bem-estruturadas e competitivas no mercado global (missão da ALFA).

Pela pesquisa apurou-se, também, a missão da BETA que é “capacitar gerencial e tecnologicamente as MPEs de base tecnológica, estimulando a interação universidade-empresa e buscando promover a geração de emprego e renda da região, com o desenvolvimento de tecnologias adequadas ao País”. Para o cumprimento desta missão a organização procura desenvolver um: fluxo contínuo de inovações; geração de riqueza e novos empregos; diversificação e desconcentração industrial; valorização da cultura empreendedora.

Já a empresa GAMA procura o desenvolvimento tecnológico regional por meio da criação e incremento de uma rede colaborativa de valor do conhecimento e pelo apoio a empreendedores inovadores na criação e maturação de empresas, de: atividades estratégicas para a economia local. Em síntese sua missão é “fazer da região um pólo nacional de referência da cultura empreendedora e da criação de produtos e serviços com alto valor agregado”. Autodenomina e define-se como meio de transformar uma idéia ou sonho empresarial em um negócio viável e de sucesso, voltado, preferencialmente, às áreas de software; informática; turismo; design, mas também em segmentos tradicionais da economia. A incubadora Gama foi projetada para incubar 17 empresas no modo residente, aquelas que ocupam espaço físico na incubadora.

Essas três incubadoras foram pesquisadas, por meio de internet e entrevistas pessoais, com suas respectivas empresas incubadas e graduadas já atuando no mercado. Uma quarta incubadora foi visitada e entrevistada apenas para fins de análise comparativa, pois se enquadrava em uma categoria atípica (como incubadora mista, ela proporciona apoio a empresas incubadas contrastantes; incluía desde empresas de alta tecnologia até uma metalúrgica fabricante de ferraduras). Enquanto as incubadoras tecnológicas *Alfa* (localizada no Vale do Paraíba, na região de alta concentração da indústria aeroespacial) e *Beta* (situada na região de Campinas/SP conhecida como Vale do Silício brasileiro) delineiam suas atividades voltadas ao País como um todo, a *Gama* (localizada na Baixada Santista) delimita sua atuação na economia local. Essa última chama a atenção quando analisada sua visão de futuro, pois almeja um estágio de longo prazo mais ambicioso, transformando-se em instituição de expressão nacional.

Como visão de horizonte futuro, quanto ao posicionamento a longo prazo, observa-se que a incubadora de Santos destaca-se tanto pelo alcance nacional quanto pelo estreito foco de atuação em produtos de alto valor agregado. Em termos de posicionamento estratégico, observa-se que a *Gama* destaca-se tanto pelo alcance nacional quanto pelo enfoque em todos os segmentos da economia.

A incubadora da *Alfa* possui como diferencial o fato de focar empresas com projeto de aplicação industrial ou de serviço, nas áreas de Eletroeletrônica, Informática, Ciências de Materiais, Aeroespacial, Telecomunicações, Biotecnologia, Mecânica, Química, Robótica, Meio Ambiente etc., com conteúdo tecnológico elevado. Como incubadora tecnológica, atua na geração de empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam da pesquisa científica, no entanto não há absorção sistematizada do conhecimento tecnológico dos centros de pesquisa da Universidade à qual a *Alfa* se vincula, elo que normalmente constitui a base indispensável desse modelo de incubadora, ou seja, quando se trata de incubadora tecnológica, é fundamental a manutenção de um programa de formação empreendedora no ambiente acadêmico de pesquisa.

Na *Beta*, o que é considerado um diferencial competitivo, as empresas estão dentro da Unicamp, um endereço respeitado no mundo acadêmico e no mercado, e contam com o apoio dos professores e pesquisadores da instituição.

A *Gama*, como incubadora do tipo misto, pode abrigar empresas de desenvolvimento de *software*, empresas de fabricação de componentes eletrônicos e cooperativas em diversas áreas, por exemplo. Caracteriza-se por elementos diferenciados e pelo fato de que a instituição:

- é parte do Sistema Fiesp de Incubadoras, referência nacional em gestão;
- propicia a abertura de oportunidades de negócio e de expansão de mercado, graças à localização estratégica: próxima ao porto, à Capital e às demais cidades da Baixada Santista.

Como Administrador de uma incubadora ou como Gestor de uma empresa em processo de incubação ou já graduada e atuando no mercado, algumas estratégias são recomendáveis. O foco de atuação é um ponto crítico a ser gerenciado na medida em que apenas determinados tipos de empresas são passíveis de serem apoiados por incubadoras. Empresas cuja natureza dispensa apoio são aquelas pertencentes a setores econômicos tradicionais (alimentício, metalúrgico, mecânico, couro, confecções e afins).

5. SERVIÇOS PRESTADOS

Em termos de serviços básicos, as três incubadoras se equivalem. São oferecidos às empresas incubadas, pela incubadora, serviços compartilhados de infra-estrutura física e logística, como: espaço físico para instalação dos escritórios das empresas; instalações apropriadas com linha telefônica e internet; segurança; secretaria; sala de reuniões; recepção e outros serviços de apoio. Outros serviços normalmente prestados foram: assessoria para elaboração do plano de negócios das empresas; consultorias especializadas de acordo com as necessidades das empresas em áreas como gestão empresarial, finanças, planejamento, contabilidade, jurídica etc.; acesso à informação tecnológica; assessoria na elaboração de projetos para captação de recursos em entidades financeiras e de fomento; captação e intermediação da negociação com investidores; apoio em ações mercadológicas, divulgação e comercialização de produtos/serviços das empresas incubadas e orientação e apoio para participação em feiras e rodas de negócios.

Quanto a serviços especializados prestados pelas três incubadoras, foi constatada uma significativa diferenciação no grau de suporte oferecido às empresas incubadas. A *Alfa* destaca-se na orientação quanto ao uso de plano de negócios; a incubadora de Santos, pela maior especialização na orientação à criação de empresas produtoras de *software*; a incubadora de Campinas, pela orientação às empresas em sua busca de financiamentos em instituições de fomento como a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), ligada ao Ministério de Ciência e Tecnologia, ou do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Uma estratégia viável seria o Gestor da incubadora se associar a ou criar uma ONG prestadora de serviços, evitando, com isso, a necessidade de subcontratação individualizada de fornecedores.

6. INICIAÇÃO EMPRESARIAL E PLANO DE NEGÓCIOS

Na *Alfa*, os aprovados na etapa de pré-seleção participam de um Curso de Formação de Empreendedores (40 horas de duração), visando suprir as questões relacionadas às *falhas gerenciais e logística*. A participação no Curso de Formação de Empreendedores é etapa obrigatória do processo de seleção. Cada projeto aprovado na etapa de pré-seleção proporciona a inscrição de até dois representantes no Curso de Iniciação Empresarial. A eles são oferecidas consultorias especializadas para a elaboração dos planos de negócios. Na *Beta* não é explicitado um processo formal de seleção de futuras empresas incubadas, com base em um plano de negócios. A *Gama*, como processo de seleção das empresas, leva em conta a entrevista individual feita pelo Coordenador da incubadora, a avaliação dos planos de negócios submetida à aprovação Fiesp-Ciesp/Sebrae/SP e a avaliação final pelo Conselho da incubadora. Seus critérios de aprovação são: viabilidade econômico-financeira; perfil empreendedor; dedicação exclusiva ao negócio; idoneidade na praça; processo de fabricação não poluente; atividade estratégica para o desenvolvimento regional.

O plano de negócios constitui uma efetiva ferramenta de gestão para as incubadoras e empresas em fase de iniciação empresarial. Esse instrumento, como se pode constatar em todas as incubadoras e empresas pesquisadas é elaborado por diferentes tipos de profissional liberal (advogado, contador, economista, engenheiro, entre outros). É uma técnica sob medida para o Administrador e que pode contribuir decisivamente para a formação da identidade profissional desse Gestor. Uma possibilidade ainda inexplorada pelas incubadoras é a adoção de uma fase de pré-incubação combinada com o uso do plano de negócios. O Gestor das incubadoras, para fins de captação de novas empresas incubadas, poderia estabelecer um estágio operacional de pré-incubação virtual, ou seja, a incubadora poderia atuar em um ambiente de teletrabalho e de uso de portal corporativo, apoiado em recursos da internet, para selecionar, virtualmente, potenciais

empresas a serem incubadas. O próprio plano de negócios poderia ser desenvolvido a distância, sem o ônus da locação física e funcional no ambiente da incubadora.

7. ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

Existe um Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas (PNI) que congrega, articula, aprimora e divulga a maioria dos esforços institucionais e financeiros de suporte a esse tipo de empreendimento, a fim de ampliar e otimizar a maior parte dos recursos que deverão ser canalizados para apoiar a geração e consolidação de um maior número de MPEs inovadoras em regime de incubação. Esse processo, que se inicia com a geração da idéia, passando pelas etapas da pesquisa, do desenvolvimento de protótipo (a fase em que a idéia transforma-se em processo, produto ou serviço) e da produção em escala, é implementado de modo consistente e coerente.

O Administrador deve atentar para a necessidade de adotar estratégias de parcerias e alianças de maneira diferenciada em função do tipo de incubadora. Enquanto as tecnológicas se aproximam de universidades e centros de pesquisas, as mistas interagem mais diretamente com entidades de classes e Governos municipais e estaduais. E todas, indistintamente, interagem com órgãos financiadores e autarquias do tipo Sebrae e congêneres. Outras oportunidades de firmar alianças e parcerias seriam com *empresas juniores* de instituições de ensino que atuam no mercado como se fossem empresas de consultoria de suporte a todas as fases de um negócio, principalmente em seu nascedouro.

Essa articulação institucional, quando alvo de atenção por parte do Administrador, torna possível identificar vocações regionais que podem direcionar e sinalizar às incubadoras projetos de criação de novos negócios realmente viáveis (Região Amazônica, por exemplo, negócios voltados ao *agribusiness*, *clusters*/arranjo produtivo local em regiões como São José dos Campos, focando em empresas de aeronaves etc.). Esse enfoque pode direcionar a própria formulação da missão e foco estratégico de atuação da incubadora.

8. TIPOS DIFERENCIADOS DE EMPRESAS

A incubadora *Alfa* tem foco direcionado às empresas com projeto de aplicação industrial ou de serviço, nas áreas de Eletroeletrônica, Controle de Processos, Tecnologia da Informação, Ciências de Materiais, Aeroespacial, Telecomunicações, Biotecnologia, Mecânica, Química, Robótica, Meio Ambiente e organizações de alto conteúdo tecnológico. Existe uma correlação direta entre a vocação regional como pólo aeronáutico-espacial e o tipo de MPE existente no Vale do Paraíba.

Na *Beta*, a atuação é, preferencialmente, atendendo a empresas de Biologia Molecular, de produtos à base de sílica de alta pureza, de desenvolvimento de soluções e tecnologias para a geração de energia térmica, de soluções para o controle de radiações solares e térmicas, de transformação de biomassa em energia e de soluções inovadoras em Telecomunicações e Tecnologia da Informação. Na região de Campinas, a forte presença de grandes multinacionais do segmento eletrônico e de expressivas instituições de ensino induz à criação de pequenos negócios de alta tecnologia. A incubadora *Gama* considera, em seu processo de seleção, dois diferentes tipos de empresa: a) de cunho tecnológico; b) inovadoras e com potencial para exportação e desenvolvimento de novos produtos, materiais e processos de produção. A vocação regional está intimamente vinculada ao segmento de turismo, hotelaria e prestação de serviços.

As incubadoras, portanto, são diferenciadas em face dos diversos tipos de empresas atendidas. Agrupam empresas afins, por isso existem incubadoras tecnológicas, industriais (também chamadas competitivas), de serviços, cooperativas e mistas (com empresas de base tecnológica e dos setores tradicionais). A incubadora aplica-se no apoio àqueles projetos que apresentam inovação tecnológica ou desenvolvimento inédito. A incubadora permite o início de uma empresa sem o volume de capital necessário caso ela não estivesse sob o seu “guarda-chuva”. Toda a infraestrutura oferecida em forma de condomínio também facilita o início do empreendimento.

Por meio da constatação de que existem vários tipos de empresa, podem-se gerenciar de forma diferenciada as MPEs, direcionar a formação de incubadoras para atuar em apenas determinados tipos de negócio e sinalizar instituições de ensino superior que, pela natureza de seus cursos, induzem a alianças e parcerias específicas (Esalq em Zootecnia, FGV em Administração etc.).

9. CONCLUSÕES

Diante do alto grau de mortalidade das empresas, surgiram as incubadoras, como alternativa para inibir essa ocorrência indesejável, por meio de suporte tecnológico àquelas organizações, principalmente as de pequeno porte. De fato, as incubadoras, especialmente de foco tecnológico, têm garantido a sobrevivência de centenas de empresas. É nesse contexto que o Administrador pode emergir como profissional que agrega sua contribuição técnica à melhoria da gestão interna das MPEs, das incubadoras e da administração do relacionamento entre esses dois ambientes. Essas e outras reflexões permitiram inferir: a) o processo de gestão das incubadoras se avizinha como uma promissora área de atuação para o Administrador, tanto na sua administração intrínseca quanto por meio de parcerias e alianças institucionais, estratégias essas que permitiriam, inclusive, fomentar o desenvolvimento regional por intermédio de Arranjos Produtivos Locais (APLs). O Administrador poderia atuar na concentração local ou regional de atividades econômicas industriais, comerciais, serviços e agronegócios, formando cadeias produtivas em determinado

setor. A força econômica, a competitividade e a capacidade de geração de emprego e renda da APL estão justamente na sinergia decorrente das diferentes formas de sua integração com organizações de seu entorno empresarial; b) a articulação institucional, nas esferas públicas e privadas, entre incubadoras, empresas, fornecedores e instituições de pesquisas e acadêmicas constitui um espaço de atuação inexplorado e que, dadas suas exigências em termos de atuação, constitui um campo fértil para o Administrador exercer suas habilidades e competências; c) para o Administrador de uma incubadora ou de uma empresa em processo de incubação, ou já graduada e atuando no mercado, o foco de atuação é um ponto crítico a ser gerenciado na medida em que apenas determinados tipos de empresa justificam o apoio de incubadoras (organizações geradoras de produtos de alto valor agregado). De fato, uma incubadora de empresa (mais de 70% delas têm atuação na esfera tecnológica) é a casa da inovação, o lugar ideal para receber os empreendedores que estão iniciando negócios e que desejam agregar tecnologias para valorizar seus produtos, processos e serviços; d) a constatação da existência de diferentes tipos de empresa, o que permitiria agrupá-las em classes (setores econômicos), induz a uma tipificação das incubadoras por segmentos de atuação (tecnológicas, industriais, mistas, de agronegócios, de cooperativas). Essa conclusão é crucial para a própria atuação do Administrador que, em face dessa tipologia ora proposta tem seu campo de atuação extremamente alargado em termos de horizonte profissional.

Isso evidencia que o pré-planejamento do negócio, a Administração e a Gestão empresarial podem se constituir em um dos fatores de influência para a maior longevidade da MPE. É nesse contexto que o Administrador pode atuar na gestão de incubadoras, MPEs e na articulação e interação com instituições parceiras.

10. NOTAS:

*Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, Mestre em Administração pela FEA-USP, *Extension in Business and Management for International Professionals* pela University of California, Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA-USP e Administrador pela mesma instituição. É autor de livros na área de humanas. E-mail: usptakes@uol.com.br

11. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO Nacional das Entidades Promotoras da Inovação Tecnológica (Anprotec). 2005. Disponível em: <www.anprotec.org.br>. Acesso em: 28 nov. 2005.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa IBGE*. Brasília, 2005. Disponível em: <www.ibge.org.br>. Acesso em: 25 out. 2005.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). *Boletim estatístico de micro e pequenas empresas*. Observatório Sebrae, 1.º semestre 2005. Brasília: Sebrae, 2005. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 27 out. 2005.

SEBRAE/SP. *Sobrevivência e mortalidade das empresas de 1 a 5 anos*. Marco Aurélio Bedê (Coord.). SP: SEbrae, 2005. Disponível em: <www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo>.

TACHIZAWA, T. Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. 2.ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas. 3.ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

