

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NPGA

ANA LUCI LIMA DE MENEZES DES GRAVIERS

ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PROGRAMA EMPREENDE BAHIA: O CASO DO APOIO ÀS INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DO ESTADO DA BAHIA

ANA LUCI LIMA DE MENEZES DES GRAVIERS

ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PROGRAMA EMPREENDE BAHIA: O CASO DO APOIO ÀS INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DO ESTADO DA BAHIA

Dissertação como ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em, Administração.

Orientador: Professor Doutor Francisco L. Teixeira

Escola de Administração - UFBA

G777 Graviers, Ana Luci lima de Menezes des.

Análise dos resultados do Programa Empreende Bahia: o caso do apoio às incubadoras de empresas de base tecnológica do Estado da Bahia / Ana Luci Lima de Menezes dês Graviers. -2014.

183 f.

Orientador: Prof. Dr. Francisco L. Teixeira. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

Incubadoras de empresas - Avaliação.
 Tecnologia e Estado.
 Ciência e Estado.
 Inovações tecnológicas.
 Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.
 Título.

CDD

658.110981

ANA LUCI LIMA DE MENEZES DES GRAVIERS

ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PROGRAMA EMPREENDE BAHIA: O CASO DO APOIO ÀS INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DO ESTADO DA BAHIA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

Aprovado em 29 de maio de 2014

Banca Examinadora

Prof. Dr. Francisco Lima Cruz Teixeira Doutor em Política de Ciência e Tecnologia pela University of Sussex, Inglaterra Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Oswaldo Ferreira Guerra Doutor em Ciência Econômica pela Universidade Estadual de Campinas Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Sérgio Hage Fialho Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia Universidade Salvador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, Jesus, meus anjos de proteção e santos de devoção: Santo Antônio, Santa Edwiges e Nossa Senhora que me guiaram com saúde, fortaleza e sabedoria pelos caminhos da vida e me trouxe até aqui. Pois, sem os percalços e as alegrias vividas este momento não seria possível;

Aos meus pais amados pela estrutura emocional e financeira e por mais uma vez confiarem na minha capacidade de superação. Este amor entre nós é pouco para uma só vida!;

Às minhas irmãs, principalmente a Andreza de Menezes e o seu marido Guilherme Portugal pelas "férias" produtivas e a ajuda dispensada;

À amada voinha, que nos seus maravilhosos 93 anos, lembrou sem pestanejar que sou uma "menina sem dinheiro, mas muito trabalhadora", obrigada pelos seus cuidados e amor;

Ao querido Alzir Mahl pelo incentivo, apoio incondicional e por acreditar no meu potencial desde o início;

Ao meu orientador Francisco Teixeira, pela sua paciência e inteligência nas reuniões de orientação e pelas diversas oportunidades de aprendizado: o senhor é sensacional!;

Aos professores da Faculdade de Economia da UFBA, André Ghirardi e Antônio Renildo pelo auxílio e disponibilidade de livros que estruturaram o meu projeto de pesquisa para entrada no Mestrado;

Aos professores do NPGA e aos seus funcionários principalmente Anaélia pela sua disposição, amizade e carinho para comigo e todos os estudantes;

Ao professor Elias Ramos pela oportunidade de trabalho durante três anos na Coordenação de Desenvolvimento Tecnológico e Empreendedorismo na FAPESB, o que possibilitou vislumbrar esta pesquisa;

Ao diretor da FAPESB, o senhor Roberto Paulo Machado Lopes pela autorização para investigação documental nos arquivos da instituição e apoio;

Aos ex-colegas da FAPESB, sobretudo aos membros da Coordenação de Desenvolvimento Tecnológico e Empreendedorismo da qual fiz parte e aqueles do setor de Arquivo pela gentileza na prestação das informações;

A todos os pesquisadores que responderam aos questionários;

A todos os amigos, mas principalmente a:

Paulo Ricardo, doutorando e amigo do NPGA que muitas vezes conversou comigo sobre este trabalho;

Às queridas amigas do NPGA: Luciana Veras, Rísia Souza e Carol Carvalho pela amizade compartilhada na Universidade e fora dela;

À querida Edna Silva pela compreensão das ausências;

Ao Thiago Silva pela ajuda importante neste trabalho;

A todos os amigos da NEPAD principalmente, Pâmela Brandão, Bruno Chaves, Tatiane Almeida, Doraliza Monteiro e Augusto Cardoso pelos momentos de apoio no estudo e descontração dentro da Universidade, pois sem vocês as tardes no NAPP não seriam as mesmas;

À minha amiga e professora de dança Ramana Nahid pelo aprendizado de disciplina, delicadeza e fé;

Ao meu amigo e professor de educação física Carlos Veríssimo pelas lições de alegria e persistência;

As minhas amigas Alessandra Serravale e Claudia Menezes que entenderam as minhas faltas em beneficio de um bem maior.

"Você não sabe o quanto eu caminhei, Pra chegar até aqui, Percorri milhas e milhas antes de dormir, Eu nem cochilei, Os mais belos montes escalei Nas noites escuras de frio, Chorei, ei, ei,

> A vida ensina, E o tempo traz o tom Pra nascer uma canção, Com a fé do dia a dia, Encontro a solução, Encontro a solução (...)

Meu caminho só meu Deus Pode mudar Meu caminho só meu pai (...)"

Composição: Da Gama / Toni Garrido

GRAVIERS, Ana Luci Lima de Menezes Des. Análise Dos Resultados Do Programa Empreende Bahia: o caso do apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica do Estado da Bahia. 182f. il. 2014. Dissertação (Mestrado) — Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

RESUMO

Cada vez mais, as micro e pequenas empresas necessitam de apoio para se moldar aos ambientes competitivos e dinâmicos da economia atual, por este motivo, as incubadoras de empresas surgiram como uma das alternativas para dar suporte aos empreendimentos nascentes, no que se refere aos seus desafios administrativos e ao desenvolvimento de produtos/serviços/processos que tenham cunho inovador ou tecnológico, as chamadas empresas de base tecnológica. No Estado da Bahia, o incentivo à competitividade das empresas nascentes por meio da implantação das incubadoras de empresas surgiu em 1993, mas, vinte e um anos depois, não existem indícios que demonstrem que este apoio foi continuado ou que consolidou tais organizações no âmbito do Sistema Local de Inovação baiano. Por este motivo, a pesquisa teve o propósito de investigar, sob a ótica dos objetivos previstos pelas Políticas de C, T & I Nacional e Estadual e aqueles delineados pelos editais da FAPESB, o desempenho das seis incubadoras de empresas selecionadas pelo Programa Empreende Bahia. Para tanto, no marco teórico da pesquisa são apresentados os conceitos -Inovação, Sistemas Locais de Inovação e Empreendedorismo - que embasaram a construção da "nova" Política Pública de C, T & I. A dissertação também descreve a origem da política de C, T & I no Brasil, apresentando a sua trajetória, principais motivações e o destaque para o debate sobre a tipologia da política que tem sido difundida como orientada pelo "modelo sistêmico", mas que ainda persistem instrumentais do "modelo linear". Esta discussão foi importante para apresentar, em sequência, a política de C, T & I do Estado da Bahia e, por conseguinte, discorrer sobre o Programa Empreende Bahia que nasceu no âmbito da FAPESB e resultou no apoio às seis incubadoras de empresas baianas selecionadas pelo estudo. O desempenho destas incubadoras de empresas é apresentado a partir da análise dos seus relatórios técnicos e os questionários submetidos aos gestores destas organizações. Dentre os resultados apresentados pelas incubadoras de empresas baianas, destaca-se que estes atores não têm empreendido de maneira relevante iniciativas interativas e/ou colaborativas com outros atores do sistema local de inovação da Bahia.

Palavras Chave: Política de C, T & I, Incubadora de Empresas, Inovação

Graviers, Ana Luci Lima de Menezes Des. Analysis of results of the program Empreende Bahia: the case of support for Technology incubators of the State of Bahia. 182f. il. 2014. Dissertation (Master - Msc) – School of Management, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

ABSTRACT

More and more, micro and small businesses need support to shape the competitive and dynamic environments of the current economy. Thence, incubators have emerged as an alternative to support nascent ventures, with regard to their management and development of products / services / processes challenges that have innovative or technological nature, the socalled technology-based companies. In the State of Bahia, the incentive of the competitiveness of emerging companies through the implementation of incubators started in 1993, but twenty-one years later, there is no evidence showing that this support was continued or that consolidated such organizations under the Local Innovation System of Bahia. Thence, this research aimed to investigate, from the perspective of the objectives established by the National and State Policies of Science, Technology & Innovation (STI) and those outlined by the edicts of FAPESB, the performance of the six incubators selected by the program Empreende Bahia. For both, in the theoretical framework of the study are presented the concepts - Innovation, Local Innovation System and Entrepreneurship - that supported the construction of the "new" Public Policy of STI. The dissertation also describes the origin of the policy of STI in Brazil, with its trajectory, main motivations, and the highlight to the debate on the type of policy that is being propagated as guided by "systemic model", but that still persist instrumental of the "linear model". This discussion was important to present, in sequence, the policy of STI of the State of Bahia and, therefore, discuss the program Empreende Bahia that was born under FAPESB and resulted in supporting incubators at six companies from Bahia selected for the study. The performance of these incubators is presented based on an analysis of their technical reports and questionnaires submitted to the managers of these organizations. Among the results presented by incubator companies from Bahia, it is emphasized that these actors have not undertaken a relevant way interactive and/or collaborative with other actors of the local innovation system of Bahia initiatives.

Key words: Policy STI, Incubator, Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Esquema de Avaliação dos Resultados	19
Figura 2 -	Esquema da Dissertação	20
Figura 3 -	Funcionamento da Inovação em Pequenas e Médias Empresas	23
Figura 4 -	Estágios Básicos para o Desenvolvimento da Política Pública	33
Figura 5 -	Composição do Sistema Nacional de Inovação	39
Figura 6 -	Estratégia da Política de C, T & I do Brasil	40
Figura 7 -	Objetivos da Política de C, T & I nacional - Promoção das empresas	41
Figura 8 -	Visão do Relatório Bush para a Promoção da Ciência	43
Figura 9 -	Objetivos da Política de Ciência, Tecnologia e Inovação da Bahia	51
Figura 10 -	Integração entre os Eixos Temáticos da Política de C, T & I	53
Figura 11 -	Organograma da FAPESB	59
Figura 12 -	Ações do Programa Empreende Bahia para Formação de IEBTs	63
Figura 13 -	Tríplice Hélice entre os Agentes do SLI	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Fatores que influenciam o Processo de Inovação	24
Quadro 2 -	Motivos para Empreender	28
Quadro 3 -	O Papel Complementar do Estado	30
Quadro 4 -	Modelos de Política de C, T & I	46
Quadro 5 -	Histórico da Formação Sistema Local de Inovação da Bahia	50
Quadro 6-	Vertentes da Lei de Inovação Nacional	55
Quadro 7 -	Ações preceituadas pela FAPESB	58
Quadro 8 -	Programa Empreende Bahia e as suas Diretrizes	62
Quadro 9 -	Editais de Apoio às Incubadoras de Empresa de Base Tecnológica	65
Quadro 10 -	Incubadoras de Empresas selecionadas pelos Editais FAPESB	67
Quadro 11 -	Incubadoras em Números – Brasil 2011	69
Quadro 12 -	Sobre as Incubadoras de Empresas	67
Quadro 13 -	Desafios das Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica	73
Quadro 14	Tipos de Incubadoras de Empresas	75
Quadro 15 -	Motivações para a Interação Empresa – Universidade	79
Quadro 16 -	Indicadores de Desempenho das Incubadoras	83
Quadro 17 -	Análise de Desempenho das Incubadoras	84
Quadro 18 -	Modelo de Análise	92
Quadro 19 -	Incubadoras de Empresas selecionadas pelos Editais FAPESB	97
Quadro 20 -	Indicadores da Incubadora de Empresas A	101
Quadro 21 -	Indicadores da Incubadora de Empresa B	109
Quadro 22 -	Indicadores da Incubadora de Empresa C	117
Quadro 23 -	Indicadores da Incubadora de Empresa D	123
Quadro 24 -	Indicadores da Incubadora de Empresa E	128
Quadro 25 -	Indicadores da Incubadora de Empresa F	133
Quadro 26 -	Síntese dos Resultados das Incubadoras de Empresas	136

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPROTEC Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos

Inovadores Empreendimentos Inovadoras

APL Arranjo Produtivo Local

BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento

CADCT Centro de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CENA Centro de Empresas Nascentes

CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEPAL Comissão Econômica para América Latina e o Caribe

CEPED Centro de Pesquisa e Desenvolvimento

CIMATEC Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia

CNPq Coordenação Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CONCITEC Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia

CONSECTI Conselho Nacional de Secretários Estaduais para Assuntos de C,T &I

CONFAP Conselho Nacional de Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa

C & T Ciência e Tecnologia

C, T & I Ciência, Tecnologia e Inovação

EMTEC Programa Baiano de Incubação de Empresas de Base Tecnológica

ENCTI Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação

FAP's Fundações de Amparo à Pesquisa

FAPESB Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia

FAPESP Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FIEB Federação das Indústrias do Estado da Bahia

FINEP Financiadora de Estudos e Projetos

GEM Global Entrepreneurship Monitor

ICTBA Instituição Cientifica e Tecnológica do Estado da Bahia

ICT's Instituições Científicas e Tecnológicas

IEBT's Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica

IEL Instituto Euvaldo Lodi

IEs Incubadoras de Empresas

IES Instituição de Ensino Superior

INCUBATEC Incubadora de Empresa de Base Tecnológica

INPI Instituto Nacional de Propriedade Industrial

UFBA Universidade Federal da Bahia

MCTI Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

NIMATECH Núcleo de Tecnologias em Integração da Manufatura

NITs Núcleos de Inovação Tecnológica

OCDE Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONGs Organizações Não Governamentais

P & D Pesquisa e Desenvolvimento

PDP Política de Desenvolvimento Produtivo

PNI Programa Nacional de Apoio às Incubadoras e aos Parques Tecnológicos

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECTI Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia

SENAI Serviço Nacional de Aprendizado Industrial

SLI Sistema Local de Inovação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	INOVAÇÃO E SISTEMAS LOCAIS DE INOVAÇÃO	21
3	ENTENDENDO O EMPREENDEDORISMO	27
4	POLÍTICAS PÚBLICAS	32
4.1	A TRAJETÓRIA DA POLÍTICA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NO BRASIL	
4.2	TIPOLOGIA DA POLÍTICA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DESENVOLVIDA NO BRASIL	42
4.3	POLÍTICA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DA BAHIA	48
4.4	LEI DE INOVAÇÃO FEDERAL E LEI DE INOVAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA	54
4.5	FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DA BAHIA – FAPESB	57
4.6	PROGRAMA EMPREENDE BAHIA	61
4.7	OS EDITAIS 017/2009 e 020/2011 LANÇADOS PELO PROGRAMA EMPREEND BAHIA	
5	INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL	68
5.1	INCUBADORAS DE EMPRESAS – DEFINIÇÕES	70
5.2	TIPOS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS	74
5.3	OPERACIONALIZAÇÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS	76
5.4	INCUBADORA DE EMPRESA E O MODELO TRÍPLICE HÉLICE	78
5.5	INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS	
6	METODOLOGIA	86
	REVISÃO DE LITERATURA	
6.2	ANÁLISE DOCUMENTAL	88
6.3	MODELO DE ANÁLISE	91
6.4	SUBMISSÃO DE QUESTIONÁRIOS	94
7	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS	5.96
7.1	INCUBADORA DE EMPRESA A	98
7.2	INCUBADORA DE EMPRESA B	106
7.3	INCUBADORA DE EMPRESA C	113
7.4	INCUBADORA DE EMPRESA D	119

7.5 INCUBADORA DE EMPRESA E	125
7.6 INCUBADORA DE EMPRESA F	130
7.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS SELECIONADAS	134
8 CONCLUSÕES	143
REFERENCIAS	147
APÊNDICE A - Questionário 1 – Incubadora de Empresa	159
APÊNDICE B - Questionário	163
APÊNDICE C - Atividades Previstas e Realizadas da Incubadora de Empres	sa A 165
APÊNDICE D - Atividades Previstas e Realizadas da Incubadora de Empres	sa B 169
APÊNDICE E - Atividades Previstas e Realizadas da Incubadora de Empres	sa C 172
APÊNDICE F - Atividades Previstas e Realizadas da Incubadora de Empres	a D 177
APÊNDICE G - Atividades Previstas e Realizadas da Incubadora de Empres	sa E 181
APÊNDICE H - Atividades Previstas e Realizadas da Incubadora de Empres	sa E 182

1 INTRODUÇÃO

O panorama da economia mundial tem demonstrado às micro e pequenas empresas a importância de incorporarem mecanismos de competitividade cada vez mais intensos e baseados na transformação da ciência e tecnologia em produtos inovadores. Os fundamentos da competitividade estão cada vez mais voltados para a geração e assimilação de conhecimento e o que tem diferenciado os países é a capacidade da sua indústria de inovar (PORTER, 1999). Dessa forma, a transformação das tecnologias produzidas nas universidades em produtos/processos/serviços para as empresas surge como uma necessidade para que estas organizações garantam a sua sustentabilidade perante o mercado interno e externo e desenvolvam o binômio – inovação e competitividade.

Neste cenário de competitividade em que as micro e pequenas empresas necessitam de apoio para se moldar ao contexto competitivo e dinâmico, as incubadoras de empresas surgem como alternativa para dar suporte aos empreendimentos nascentes, no que se refere aos seus desafios administrativos e ao desenvolvimento de produtos/serviços/processos que tenham cunho inovador ou tecnológico, as chamadas empresas de base tecnológica¹. Isto porque dentre as inúmeras funções das incubadoras de empresas está o compartilhamento não somente de estruturas físicas, mas de capacitação, *expertise*, transferência tecnológica das Universidades e Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) para as empresas incubadas².

Seguindo o movimento de apoio a estas empresas de base tecnológica dos países desenvolvidos, o Brasil vem desenvolvendo e incentivando o processo de inovação através dos mecanismos disponíveis das políticas públicas de Ciência, Tecnologia e Inovação (C, T & I) e dos seus arcabouços legais, como a Lei de Inovação ³e a Lei do Bem ⁴com vistas à construção de um ambiente propício ao surgimento e ao fortalecimento destas organizações.

¹ Empresas de Base Tecnológica caracterizam-se como organizações que operam com processo, produto ou serviço em que a tecnologia é considerada inovadora e constitui o eixo central da sua estratégia, segundo Leite (2012).

² São empresas que temporariamente estão instaladas fisicamente ou virtualmente na incubadora de empresa para receber capacitações e assessorias em seus setores administrativos e técnicos, recebendo ainda uma série de serviços e facilidades (BRASIL, 2013).

³ A lei de Inovação foi publicada no ano de 2004 e estabelece medidas de incentivo à inovação e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo delineando um cenário favorável ao desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação (BRASIL, 2014)

⁴ A lei nº 11.196 de 21 de novembro de 2005 ficou conhecida como a Lei do Bem e estabelece em linhas gerais a concessão de incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizam pesquisa e desenvolvimento em Inovação (BAHIA, 2014)

Pois entende-se que este tipo de empresa tem potencial de impulsionar o aumento significativo do número de empregos, nível salarial, competitividade e a transferência do conhecimento produzido nas universidades e centros de pesquisa para o mercado consumidor, o que deverá contribuir para desdobramentos positivos nos aspectos econômicos e sociais daquelas localidades onde estão inseridas.

A política de C, T & I brasileira que até os anos 1990 se mostrava desarticulada do setor produtivo, atualmente tem avançado em estratégias conjuntas às políticas industriais e tornou-se prioritária para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico do país. Por este motivo, tornou-se importante para a consecução dos objetivos das políticas de C, T & I regionais a construção de Parques Tecnológicos⁵, estruturas híbridas no âmbito das universidades e centros de pesquisa como os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) ⁶, as incubadoras de empresas, a construção de redes⁷ e o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APL) ⁸.

No que tange ao Estado da Bahia, o incentivo à competitividade das empresas nascentes por meio da implantação das incubadoras de empresas surgiu inicialmente em 1993, mas, vinte e um anos depois, não existem indícios que demonstrem que este apoio foi continuado ou que consolidou tais organizações no âmbito do Sistema Local de Inovação ⁹baiano. Desta forma, com perspectivas de fazer avançar as empresas nascentes de cunho inovador da Bahia, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – FAPESB, norteada e amparada pelos princípios da Política de C, T & I do Estado e a publicação das leis de inovação nacional e estadual, criou o Programa Empreende Bahia em 2009. Este programa tem, entre os seus objetivos, o apoio às incubadoras de empresas de base tecnológica (IEBTs) e a melhoria das empresas de base tecnológica do Estado da Bahia.

^{5 &}quot;Os Parques tecnológicos são complexos de desenvolvimento econômico e tecnológico que visam fomentar economias baseadas no conhecimento por meio da integração de pesquisa cientifica-tecnológica e negócios/empresas e organizações governamentais em um local físico, e do suporte ás inter-relações entre estes grupos" UNESCO apud ANPROTEC (2014).

⁶ Núcleo de Inovação Tecnológica caracteriza-se como núcleo ou órgão constituído por uma ou mais ICT com a finalidade de gerir a política de inovação selecionada dentro daquela organização (BRASIL, 2004).

As redes no que se refere a inovação pode ser conceituada como uma alternativa de estruturação de organizações que assegure maior flexibilidade, descentralização e capacidade de conectar diferentes atores sociais e organizações (BAHIA, 2004, p.23)

⁸ Os arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que insipientes. (LASTRE; CASSIOLATO, 2003)

⁹ A definição de Sistemas Locais de Inovação foi primeiramente mencionada por List (1841) apud Freeman (1995) e mais tarde por Freeman (1995) sob a nomenclatura de Sistema Nacional de Inovação, esta conceituação será descrito em capítulo incluso neste trabalho.

O Programa Empreende Bahia, entre os anos de 2009 e 2011, lançou dois editais de apoio às IEBTS disponibilizando o valor total de quatro milhões e quinhentos mil reais para o apoio financeiro a projetos de incubadoras de empresas localizadas no Estado.

Assim, no contexto do Programa Empreende Bahia e mais precisamente no âmbito destes editais de apoio às IEBTs, este trabalho pretende investigar o desempenho das seis incubadoras de empresas selecionadas pelo programa, tendo como referência os objetivos propostos pelos editais mencionados, os objetivos das Políticas de C, T & I nacional e estadual e os indicadores de avaliação de desempenho das incubadoras de empresas. Pois, a questão principal desta pesquisa é: como foi o desempenho das Incubadoras de Empresas selecionadas pelos editais 2009/2011 — Apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, tendo em vista os objetivos previstos pelas Políticas de C, T & I Nacional e Estadual e os objetivos dos editais da FAPESB?

Como resposta a este questionamento foram elaboradas duas hipóteses:

- Os resultados alcançados pelas IEs baianas apoiadas pelo Programa Empreende
 Bahia não foram relevantes em relação aos recursos públicos disponibilizados;
- As IEs baianas apoiadas pelo Programa Empreende Bahia não conseguiram apresentar interações significativas com outros atores, e, por conseguinte, não fortaleceram as relações dentro do Sistema Local de Inovação baiano.

E para a consecução dos seus objetivos, a pesquisa apresenta e discute os principais conceitos – Inovação, Sistemas Locais de Inovação e Empreendedorismo - que embasaram a construção da "nova" ¹⁰Política Pública de C, T & I.

Após a apresentação dos referenciais, o capítulo seguinte descreve a origem da política de C, T & I no Brasil, apresentando a sua trajetória, principais motivações e o destaque para o debate sobre a tipologia da política que vem sendo difundida como orientada pelo "modelo sistêmico", mas que ainda persistem instrumentais do "modelo linear". Esta discussão será importante para apresentar, em sequência, a política de C, T & I do Estado da Bahia, tendo em vista que a mesma foi formulada pelas orientações previstas pela política nacional. A política subnacional em questão será apresentada e, por conseguinte, será o momento de discorrer sobre o Programa Empreende Bahia que nasceu no âmbito da FAPESB como resultado das

No âmbito deste trabalho será discutido o tipo de política de C, T & I vinculada no Brasil desde o final da segunda guerra, o termo nova refere-se a uma política pautada no modelo de inovação sistêmico que será detalhado nos capítulos que descrevem a política de C, T & I Nacional.

iniciativas propostas pelos arcabouços institucionais locais e nacionais existentes sobre empreendedorismo e inovação.

O Programa Empreende Bahia lançou, entre outros, dois editais de apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica e são as seis incubadoras de empresas baianas selecionadas por estes certames que constituíram o campo empírico deste estudo.

Antes da inserção dos capítulos que discorrem sobre a metodologia de análise dos resultados, será apresentada a discussão sobre as incubadoras de empresas sob as perspectivas de alguns autores e instituições e um breve panorama sobre o movimento no Brasil. Esta discussão e a análise documental conjuntamente aos objetivos propostos pelos editais e Políticas de C, T & I mencionadas embasaram a construção dos questionários que foram aplicados aos gerentes das incubadoras de empresas e aos gestores das empresas incubadas nestas organizações.

O uso dos questionários tem o propósito de adicionar mais informações aquelas já encontradas na análise documental (relatórios técnicos, seminários e publicações) e construir indicadores, socioeconômicos e de inovação, para identificar de que maneira e se foram executados os objetivos propostos nos projetos submetidos aos editais, em contrapartida aos recursos disponibilizados e ao tempo de vigência do projeto.

Desta forma, pretende-se neste trabalho analisar os resultados das Incubadoras de Empresas baianas como uma forma de analisar as políticas nacional e estadual da C, T & I considerando os objetivos dos editais FAPESB. Conforme descrição da Figura 1, a análise será focada em um período do Programa, considerando que existem projetos selecionados que não terminaram a sua vigência, o que impediria uma avaliação final:

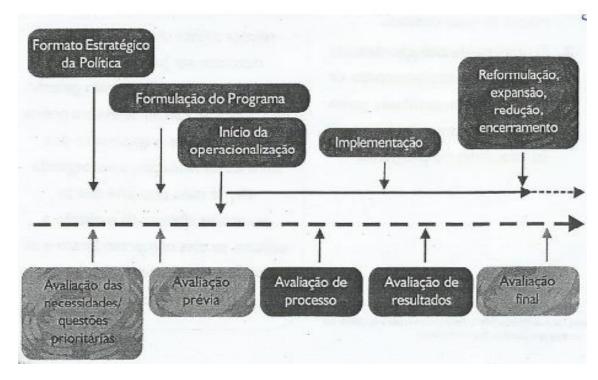


Figura 1- Esquema de Avaliação dos Resultados

Fonte: (BAHIA, 2006, p.12)

Estas informações serão analisadas e deverão trazer à tona as potencialidades e fragilidades destes editais quanto ao apoio às incubadoras de empresas baianas e as condições destas organizações no cenário do Sistema Local de Inovação baiano, tendo como parâmetros a sua trajetória temporal, as condições prévias das incubadoras de empresas selecionadas e os recursos disponibilizados.

Desta forma, a estrutura do trabalho está representada na Figura 2:

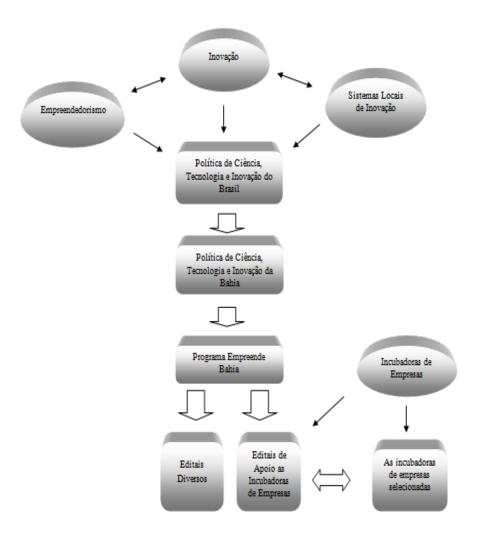


Figura 2– Esquema da Dissertação

Fonte: elaboração da autora

2 INOVAÇÃO E SISTEMAS LOCAIS DE INOVAÇÃO

O Brasil nos anos de 1990 vislumbrou novos desafios diante da abertura do mercado internacional e o aumento do fluxo comercial entre os países, o que exigiu uma incessante busca pela produtividade, qualificação profissional, ampliação da escolaridade e a produção de itens e serviços com maior valor agregado. Pretendendo suprir as demandas da nova realidade foram deliberadas medidas de desregulamentação e ajuste estrutural para o alcance de uma maior eficiência, competitividade e flexibilização da estrutura produtiva das indústrias nacionais (AGUDELO, 1997).

Diante destas iniciativas, as políticas industriais, científicas e tecnológicas foram consideradas no Brasil, estratégicas para o desenvolvimento econômico do país, assim como a ampliação de medidas de promoção de complexos industriais, cadeias produtivas e pequenas empresas, principalmente aquelas localizadas nas aglomerações produtivas e vinculadas as novas tecnologias, consolidando a vertente de aproximação entre inovação e desenvolvimento econômico (FILHO; NOGUEIRA, 2006).

Em consonância com o novo contexto econômico e competitivo das empresas brasileiras, o processo de inovação tem potencial de promover as economias regionais, priorizando esforços para capacitação e o posicionamento do Brasil na chamada "economia do conhecimento" no qual as fronteiras são constantemente deslocadas com a ampliação de tecnologias disponíveis em novos produtos e serviços ofertados, revelando que a economia apresenta-se cada vez mais dinâmica e competitiva.

Dentro do resgate dos novos fatores de competitividade, o Brasil vem buscando estruturar-se em prol do processo de inovação, sobretudo a partir de 2001, em decorrência da mobilização associada à Conferência Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação ¹¹(PLONSKY, 2005).

O primeiro pensador a propor o conceito de inovação foi Schumpeter. Este autor, Schumpeter (1997) acreditava que a economia desenvolve-se em ciclos dinâmicos, nos quais existem os períodos de oscilação que se caracterizam como "florescimento" ou "depressão",

Este evento foi organizado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia e pela Academia Brasileira de Ciências e teve o propósito de discutir pela primeira vez no Brasil, a inserção da Ciência, Tecnologia e Inovação na agenda da sociedade brasileira (CGEE, 2002).

ao contrário da escola hegemônica ¹²vigente na sua época que preceituava o equilíbrio estático. Nos momentos de crescimento econômico – "florescimento", o empreendedor por meio do processo de inovação, ou seja, pela utilização e organização diferenciada dos recursos (bens tangíveis e/ou intangíveis) impulsiona a produção e o desenvolvimento econômico exercendo um monopólio temporário como inovador, garantindo pelo menos por um período, a hegemonia daquela inovação (TIGRE, 2006).

Portanto, Schumpeter (1997) preconizou a inovação como um processo que ocorre sob a forma de "novas combinações de meios produtivos" inserindo ao mercado a confecção do novo, a introdução de um novo método (produtivo ou administrativo) não existente anteriormente, o surgimento de um novo mercado ou setor, a conquista de uma nova fonte de recursos, seja ela primária ou secundária e novos posicionamentos das empresas diante do mercado.

O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista. (SCHUMPETER, 1997, p.110)

Drucker (2005), por sua vez, concebia a inovação não somente como um processo técnico, mas econômico e social e, ainda segundo o autor, o processo destacou-se após a primeira guerra mundial quando a invenção tornou-se próxima à pesquisa aplicada caracterizando-se como uma atividade sistemática, o que autor denominou de "inovação sistemática", que consiste em uma busca deliberada e organizada de mudanças e análise sistemática das oportunidades que podem resultar na inovação econômica ou social.

A inovação para Julien (2010) apresenta-se como fator chave para distinguir as empresas dos seus concorrentes e se manifesta principalmente pela aprendizagem, ou seja, da apropriação e transformação das informações recebidas ou buscadas pelo empreendedor dentro e fora da organização. Mas o processo em si, contudo, caracteriza-se como coletivo, interativo, externo e interno, conforme representação da Figura 3:

¹² Segundo Tigre (2006) a escola neoclássica tinha como preocupação central as questões do equilíbrio geral em que a "tecnologia" é dada por meio de um conjunto de funções da produção. A preocupação central era a formação do sistema de preços em detrimento da organização interna das empresas.

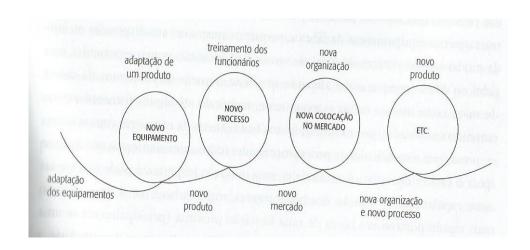


Figura 3 – Funcionamento da Inovação em Pequenas e Médias Empresas

Fonte: (JULIEN, 2010, p. 245)

Portanto, conclui-se, a partir das definições apresentadas que a inovação é resultado de um processo de aprendizado e apropriação de conhecimento com o envolvimento direto ou indireto de vários atores e representa desde um processo amplo, que pode abranger novas soluções nas áreas organizacionais, mercadológicas, até a sua face como um processo de inovação tecnológica, ¹³representada pela confecção de novos produtos/processos/serviços nos setores produtivos.

Da mesma forma, o Manual de Oslo ¹⁴(OCDE, 2005) complementa:

Dentro de uma economia baseada no conhecimento, a inovação parece desempenhar um papel central. Até recentemente, no entanto, os processos de inovação não eram suficientemente compreendidos. Um melhor entendimento surgiu em decorrência de vários estudos feitos nos últimos anos. No nível macro, há um substancial conjunto de evidências de que a inovação é o fator dominante no crescimento econômico nacional e nos padrões do comercio internacional. No nível micro – dentro das empresas – a P & D é vista como o fator de maior capacidade de absorção e utilização pela empresa de novos conhecimentos de todo o tipo, não apenas conhecimento tecnológico. (OCDE, 2005, p.31)

Segundo o Manual de OSLO (OCDE, 2005), a inovação tecnológica de produto é a implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados, envolvendo mudanças de equipamentos, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes.

O primeiro Manual de Oslo foi publicado em 1992 e o segundo em 2005 com objetivo de apresentar conceitos, definições e metodologias incorporando a experiências de pesquisas e o maior entendimento do processo de inovação, apresentando diretrizes que permitem o desenvolvimento de indicadores comparáveis de inovação (OCDE, 2005).

Compartilhando da compreensão de que o processo de inovação está inserido em uma estrutura sistêmica e com relações de interdependência, nas quais é necessário relacionar-se não apenas com as estruturas de mercado, mas com os seus "arranjos institucionais" formados pelos atores governamentais, universidades, centros de pesquisa, empresas, sistema financeiro, social e econômico e as suas respectivas redes de interação, Rocha Neto (1998) elenca uma série de fatores que podem influenciar no processo de inovação, sintetizados no Ouadro 1:

Quadro 1 – Fatores que influenciam o Processo de Inovação

As condições econômicas do país ou região: ambientes instáveis ou altamente inflacionários aumentam os riscos e podem neutralizar os ganhos das inovações.

Regime de concorrência intenso para pressionar as empresas a investir em atividades de risco.

Capacidade de identificar as demandas do mercado de bens e serviços.

Educação dos consumidores e as suas exigências no que se refere às condições de preço e qualidade.

Capacidade e estratégias de regulação do Estado: direitos de propriedade industrial ou exploração comercial.

Qualificação dos trabalhadores.

Atitude e capacidade de resposta da base tecno-científica instalada para atender as demandas econômicas e sociais.

Aspectos socioculturais que determinam os valores reais ou percebidos por uma comunidade em relação a determinados bens e serviços.

Capacidade de Investimento.

Estratégia de Competição das Empresas.

Capacidade de Gestão.

Infraestrutura de serviços técnico-científicos (metrologia, normalização, certificação de conformidade e de qualidade, informação tecnológica, etc.).

Fonte: elaboração da autora

Este quadro demonstra que, além do risco inerente à sua natureza de imprevisibilidade, o processo de inovação, por ter uma dinâmica sistêmica e de interdependência, depara-se com ambientes econômicos, institucionais e socioculturais instáveis, o que influenciará diretamente na sua expansão ou retração. Por este motivo, as empresas inovadoras têm cada vez mais integrado ambientes geográficos e institucionais que exercem influência positiva, no que se referem ao processo de inovação, a sua capacidade de aprendizado e de interação com

outras empresas da sua cadeia produtiva, institutos de pesquisa, universidades e outros agentes, nascendo então a necessidade de inserção nos sistemas locais de inovação.

Os primeiros textos sobre o tema - Sistema Nacional de Inovação - emergiram na década de 1970, influenciados pelas ideias evolucionistas ou Neoschumpeteriana. No entanto, somente com artigos de Freeman, Nelson e Lundvall que o assunto emergiu para um patamar mais significativo, principalmente como referência para o desenvolvimento regional e as suas respectivas causas da estagnação econômica e tecnológica (ALBUQUERQUE, 2004).

Para Freeman (1995), um dos primeiros autores a mencionar sobre o sistema nacional de inovação foi o austríaco Friedrich List (1841), o que ele chamou à época de "Sistema Nacional de Economia Política". Neste pensamento, List (1841) *apud* Freeman (1985) defendia não somente a proteção às indústrias nascentes, mas a intervenção do Estado com políticas públicas de longo prazo que coordenassem a industrialização e o desenvolvimento econômico, antecipando uma ideia crucial a este tipo de abordagem que conclui que a acumulação tecnológica realiza-se por meio da combinação de ensino e formação, acúmulo de conhecimento, adaptação da tecnologia importada e interações com as atividades locais (FREEMAN, 1995).

Nas abordagens de Freeman e Lundvall compreende-se o sistema nacional de inovação em um sentido mais amplo. A inovação é vista como um processo cumulativo contínuo que envolve não apenas a inovação radical e incremental, mas também a difusão, a absorção e o uso da inovação. Inovação e aprendizagem são processos essenciais no desenvolvimento dos sistemas. Além disso, considera-se um conjunto mais amplo de fontes de inovação. A inovação é vista como refletindo, ao lado da ciência e da P & D, a aprendizagem interativa que ocorre em atividades que tomam lugar no sistema produtivo e no mercado. (MENEZES *et al.*, 2012, p. 144).

Este entendimento sobre como se desenvolve a inovação desmistifica o seu processo como sendo linear ou meramente radical, pois este se estende não somente às atividades de pesquisa e desenvolvimento, mas à gestão das empresas e as suas mudanças nas rotinas organizacionais, marketing e processos que reduzam custo e que sejam ambientalmente sustentáveis (LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

Menezes *et al* (2012) destaca que o sistema de inovação leva à geração, difusão e utilização da tecnologia que possui valor econômico, ilustrando a importância da qualidade das relações entre os agentes envolvidos que podem se apresentar sob diversas formas, como agências públicas de formação e operacionalização de políticas, universidades, bancos, institutos de pesquisa, incubadoras de empresas, fundações ou organizações, incluindo marcos

regulatórios, tradições e normas sociais. Este tipo de estrutura de interação não pode ser dividido, mas sim convergir em subconjuntos independentes, mas com objetivos comuns.

Neste ambiente, em geral, espacialmente delimitado seja nacional ou regionalmente, em que se estabelecem relações de cooperação e interação pelos atores envolvidos em prol da inovação, as IEBTs estão presentes como um dos agentes híbridos, geralmente desenvolvidos nas universidades ou centros de pesquisas que têm o papel de disponibilizar suporte para capacitação das *startups*¹⁵ ou empresas nascentes de base tecnológica.

Considerando que a inserção do movimento das IEBTs no sistema local de inovação apresenta-se como uma dos caminhos para alavancar e fortalecer as empresas nascentes oriundas de ideias inovadoras ou de iniciativas advindas de pesquisas aplicadas desenvolvidas nas universidades ou centros de pesquisa, o "empreendedorismo" torna-se necessariamente uma temática importante a ser aprofundada. Pois, o processo de inovação não deixa de ser o resultado de uma iniciativa criativa e empreendedora, seja individual ou coletiva, por este motivo o capítulo posterior indicará alguns caminhos percorridos pelo empreendedorismo e a sua importância ao processo de inovação.

¹⁵ É uma empresa ou negócio de base tecnológica que nasce de uma ideia inovadora, estas empresas geralmente

E uma empresa ou negócio de base tecnológica que nasce de uma ideia inovadora, estas empresas geralmente recém-criadas estão em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercado e trabalham em ambientes de extrema incerteza sobre resultados, modelos de negócios e mercado (ABSTARTUPS, 2014).

3 ENTENDENDO O EMPREENDEDORISMO

Os primeiros teóricos a discorrerem sobre o termo empreendedorismo ou "entrepreneur" foram Richard Cantillon e Jean Baptiste Say, nos séculos XVIII e XIX. Posteriormente, Schumpeter (1997) ampliou o tema desvinculando a ideia de "empreendedor" da figura do "capitalista". Conseguindo demonstrar explicitamente a sua importância para a introdução de variáveis na economia, como a tecnologia para a configuração de novos produtos e serviços, nas mudanças ocorridas nos setores empresariais e na criação das novas estruturas de mercados.

Dentro desta perspectiva de análise, o empreendedorismo tem algumas características que o aproxima do processo de inovação, já que a sua natureza incorporam fatores como os riscos, a interação obrigatória com agentes distintos, as constantes adaptações no que tange a sua gestão, devido às mudanças ocorridas nos setores econômicos e sociais. Portanto, as inovações seriam resultados decorrentes dos atos executados pelos empreendedores.

Tendo em vista esta concepção, Leite (2012) destaca que, no século XIX, a atividade exercida pelo empreendedor correspondia apenas ao terceiro fator de produção, juntamente com a terra e o trabalho, mas que, atualmente, as atividades do empreendedor representam criatividade que possibilita novas combinações dos fatores de produção.

De acordo com Drucker (2005):

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. (DRUCKER, 2005, p. 35)

Segundo Julien (2010), para discorrer sobre o empreendedorismo, deve-se levar em consideração um contexto mais amplo no qual as abordagens sociais, econômicas, culturais, antropológicas e psicológicas devem dialogar entre si, tendo em vista que é preciso apurar diferentes tipos de indivíduos (idade, origem, sexo, formação acadêmica, dentre outros), organizações (porte da empresa, setor, relação com outras instituições, entre outras coisas) e ambientes socioeconômicos, já que "O empreendedor está no coração da criação e do desenvolvimento de uma empresa (...) mas também é um ser social, que deve considerar as possibilidades e os limites da sociedade em que vive." (JULIEN, 2010, p.24)

Nesta pesquisa, torna-se salutar identificar principalmente a força motriz que impulsiona o empreendedor inovador, porque nem todos os empreendimentos têm o objetivo de desenvolver negócios inovadores. Com isso a identificação das razões pelas quais os empreendimentos foram criados pode indicar a sua trajetória e caracterizar o tipo de empreendimento buscado pelas IEBTs, ou seja, as empresas incubadas.

Conforme Bessant e Tidd (2009) existem diferentes razões para a criação de um novo empreendimento, elas são apresentadas conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Motivos para Empreender

Motivos para Empreender	Características do Empreendedorismo		
Empreendedores ''modo de vida''	A maioria destes empreendimentos é constituída para explorar habilidades e práticas pessoais dos empreendedores e que não necessariamente constitui iniciativas inovadoras. No entanto, são importante fonte de empregos autônomos.		
Empreendedores do Crescimento	São empreendedores que visam constituir novos negócios de sucesso e que geralmente estão localizados em setores tradicionais e vinculados a capital intensivo e a criação de corporações.		
Empreendedores inovadores	Eles podem ser encontrados nos setores públicos, privados e no terceiro setor e tem o objetivo principal a inovação, seja para mudar ou criar algo novo.		

Fonte: elaboração da autora a partir de Bessant e Tidd (2009, p.288)

No perfil dos "empreendedores inovadores", segundo Bessant e Tidd (2009), podem ser incluídos também os empreendedores inovadores sociais, no entanto, estes, em geral, não desenvolvem novas tecnologias ou avanços científicos, mas sim a criação de valor e mudança social o que é relevante, mas não se enquadra no perfil requerido pelas IEBTs. Para os inovadores tecnológicos, o seu perfil consiste, em geral, de empreendedores com alto nível de escolaridade e capacitação, no caso dos Estados Unidos — os empreendedores desta categoria possuem na sua maioria o título de mestrado - sendo essencial a interação das suas habilidades individuais com as características do mercado e do setor tecnológico que se pretende atuar e a experiência prévia de trabalho sobre a temática (BESSANT; TIDD, 2009).

Dos perfis apresentados, esta pesquisa focalizou no empreendedorismo inovador que se caracteriza principalmente pela constituição de empresas que priorizam o desenvolvimento de uma nova tecnologia, a abertura de novos mercados, a descoberta ou nova combinação de uso de fonte de suprimentos ou a introdução de um novo produto ou serviço (LEITE, 2012).

Este perfil poderia ser designado como **empreendedor schumpeteriano**:

Empreendedor, para Schumpeter, era sinônimo de aventura e pioneirismo. Era aquele individuo com ideias que combinavam capital e trabalho e que fazia algo verdadeiramente inovador: concebia um novo produto; introduzia um novo método de produção, uma nova maneira de fazer; criava um novo mercado; descobria uma nova fonte de matérias-primas; ou estabelecia novas formas de organização. (LEITE, 2012, p.46)

Como destacado por Bessant e Tidd (2009), muito destes empreendedores inovadores possuem características diferenciadas em relação à sua formação acadêmica e profissional. Uma das possíveis razões é que estes empreendimentos advêm de estudantes ou pesquisadores de instituições científicas ou universidades. Um dos exemplos emblemáticos é a Universidades de Stanford - nos Estados Unidos e Cambridge na Inglaterra- onde as suas incubadoras de empresas criaram, a partir das pesquisas dos seus alunos, centenas de novos empreendimentos com o perfil inovador, as chamadas *startups*.

As iniciativas empreendedoras, sobretudo aquelas de cunho inovador deparam-se com um ambiente de mercado de alta incerteza, por conta da dinâmica acelerada da evolução tecnológica, e por isso necessitam de um **terreno fértil** para o seu desenvolvimento e disseminação. Desta forma, o papel do Estado pode ser decisivo para estruturar este contexto.

Para Julien (2010), a construção de um contexto regional favorável ao desenvolvimento de novos empreendimentos pelo Estado deve visar cinco frentes distintas: **definir o alvo, conectar, apoiar, estimular e facilitar**.

Na frente definir o alvo, o Estado, por meio dos resultados de estudos detalhados sobre a indústria regional, possibilita a identificação da potencialidade existente naquela localidade, bem como o conhecimento da estrutura disponível para o seu desenvolvimento, o que possibilita orientar melhor as escolhas dos empreendedores (JULIEN, 2010).

No que se refere ao item **conectar**, o Estado teria um papel importante como interlocutor para a construção de redes e mobilização de atores, por meio de plataformas ou ligações de informações avançadas, incentivo à criação de incubadoras de empresas ou parques tecnológicos para favorecer projetos inovadores, com a disponibilização de recursos técnicos e científicos (JULIEN, 2010). Este fator é importante principalmente nas IEs, visto que a implementação destes organismos híbridos pode permitir ou facilitar o fluxo de informações entre aqueles que produzem conhecimento — as universidades e centros de pesquisa e aqueles que elaboram produtos/processos/serviços inovadores o que é essencial às empresas de base tecnológica.

Quanto ao **apoio**, o Estado deve considerar o suporte financeiro e técnico por meio dos seus diversos instrumentais (editais para seleção de projetos, empréstimos e subsídios) voltados para aquelas empresas ou grupos que possuem potencial para o desenvolvimento de um novo setor ou para criação de novos produtos e serviços e que operam sobre uma estrutura de risco, o que acontece frequentemente quando se atua na área de inovação (JULIEN, 2010).

Sobre a vertente **estimular**, Julien (2010) advoga que o Estado deve motivar toda a cadeia de valor dos setores que se deseja desenvolver, por meio das instituições de apoio e de Pesquisa e Desenvolvimento. Complementando a sua ideia, o **facilitar** deveria impulsionar o Estado a promover a aprendizagem dos atores, dirigentes e funcionários e as suas respectivas interações incluídas no sistema de inovação daquela localidade que se pretende atuar.

No Quadro 3 estão compiladas as vertentes que deverão ser estimuladas pelo Estado e seus respectivos efeitos resultantes das suas intervenções:

Quadro 3 – O Papel Complementar do Estado

Vertentes de Atuação do Estado	Propósito	Condição	Atores Envolvidos	Efeitos
Definir Alvo	Iniciar ou reforçar setores que tem potencial de desenvolvimento na região.	Obtenção de informações sobre a estrutura industrial da região.	Conhecimento dos atores envolvidos e com experiência nos setores selecionados.	Aumentar as chances de sobrevivência e desempenho das empresas.
Conectar	Dinamização das redes.	Ações deverão ser apoiadas em um banco de dados fornecido por diversos atores regionais.	Centros de pesquisa, faculdades e universidades.	Aumentar o compartilhamento das informações/conhecimento para apoiar a inovação.
Apoiar	Aumentar o apoio aos setores com melhores potenciais na região.	O apoio deverá ser complexo e adaptado a cada realidade.	Interventores com experiência e outros agentes de mudança.	Aumentar o desenvolvimento destes setores e em consequência a sua interação com o mercado internacional - exportação
Estimular	Compensar carências importantes do setor a ser desenvolvido.	Conhecimento apurado do setor que transcenda os dados estatísticos.	Líderes das redes e centros de referência.	Tornar os serviços proativos e mais qualificados.
Facilitar	Aumentar a capacidade de aprendizado coletivo.	Diminuir as barreiras inúteis e aumentar as relações entre instituições de ensino e empresas.	Interventores capacitados	Aumentar o caráter distintivo da região – melhorando a conexão entre os recursos e as competências.

Fonte: Adaptado de Julien (2010, p.314).

A apresentação das frentes que poderão ser desenvolvidas pelo Estado evidencia que o seu papel de conhecedor, articulador e investidor é essencial para que o empreendedorismo possa dirimir os seus riscos, pois, por meio do conhecimento e da articulação dos potenciais existentes na região, é possível impulsionar o investimento em setores correlatos as estruturas técnicas, científicas e culturais disponíveis nas localidades, auferindo a possibilidade de melhores resultados nos projetos e empreendimentos promovendo potencialmente o melhoramento de índices econômicos e sociais do seu entorno.

Assim, visto o papel preponderante do Estado no impulso do empreendedorismo, a próxima seção apresentará como foi a trajetória histórica e teórica da política pública de C, T & I no Brasil e na Bahia, pois, atualmente, estas têm, cada vez mais, articulado ações de um empreendedorismo inovador com o objetivo de desenvolver a economia regional.

4 POLÍTICAS PÚBLICAS

Nos capítulos anteriores foram apresentados o referencial teórico que estimulou a formulação de políticas brasileiras com foco em ciência, tecnologia e inovação. Diante dos objetivos da pesquisa, antes da apresentação do Programa Empreende Bahia, será feita uma discussão sobre a trajetória e o processo de formulação das políticas de C, T & I no nível federal e estadual, mais especificamente no Estado da Bahia, e seus marcos institucionais.

O termo **Política** pode assumir duas conotações, *politics* e *policy* (SECCHI, 2010). A primeira conotação segundo Bobbio *apud* Secchi (2010) refere-se à atividade humana ligada a aquisição e a manutenção dos recursos necessários para a efetivação do poder sobre os demais membros da sociedade, enquanto o *policy* tem uma dimensão mais concreta e uma relação direta para decisão e ação.

Atualmente, a expressão **política** é geralmente utilizada para designar atividades relacionadas ao Estado e tem sido apresentada com outros nomes como Doutrina Política, Ciência do Estado ou Filosofia Política (BOBBIO, 1998). Corroborando com este entendimento, Secchi (2010) define política pública, como a expressão de uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público, tendo na sua concepção dois elementos fundamentais, a intencionalidade pública e a resposta a um problema público. As resoluções ligadas às políticas públicas são executadas por meio de programas, leis ou linhas de financiamento direcionando ações que contemplam a aplicação de recursos públicos.

Por outro lado, cabe o questionamento de quais são os atores que elaboram estas políticas. Aqueles que representam as entidades públicas ou os agentes privados também seriam capazes de produzi-las e conseguir resolver problemas de ordem pública, com a proposição de agendas e temas estratégicos para a consecução de políticas públicas?

Existem duas vertentes que caracterizam as políticas públicas de acordo com os agentes que as formulam (SECCHI, 2010). Os estatistas acreditam que as ações direcionadas a resoluções de problemas públicos só poderão ser caracterizadas como políticas públicas se os agentes que as promovem forem atores públicos. Ao contrário da abordagem multicentrista, por sua vez, que considera todas as ações direcionadas à resolução de problemas públicos sejam elas principiadas por atores públicos ou privados, serão considerados políticas públicas (SECCHI, 2010).

A última abordagem poderia ser a mais factível atualmente, no que tange à política de Ciência, Tecnologia e Inovação adotada pelo Estado da Bahia, pois não são raros os momentos e situações nas quais entidades não governamentais, sindicatos, membros da academia, associações e federações são convocados pelos representantes dos poderes públicos para discutir as pautas da agenda pública e direcioná-la em ações voltadas ao interesse público.

Além da elaboração de uma agenda com o propósito de orientar a formação das políticas públicas, outras fases deverão ser perpassadas como as especificações de escolhas e a decisão de implementação (KINDONG, 1995).

A Figura 4 apresentada por ALMEIDA (2012) possibilita visualizar os estágios para a confecção de uma política pública:

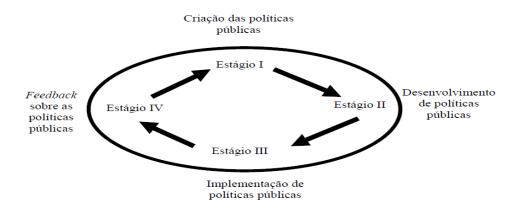


Figura 4 – Estágios Básicos para o Desenvolvimento da Política Pública

Fonte: (ALMEIDA, 2012, pg.5)

O primeiro estágio poderá compreender ações *ex-ante*, que se destaca pelo diagnóstico inicial e que apontará os melhores mecanismos para confecção da política pública (FERNANDES, 2010). A fase posterior pode indicar o momento em que os interesses dos atores são equalizados e as suas intenções formadas pelos objetivos e métodos de enfrentamento de um problema público são explicitados, ou seja, a tomada de decisão (SECCHI, 2010). O terceiro e o quarto estágios compreendem a sua implantação, juntamente ao seu monitoramento por meio das avaliações.

Vislumbrando as razões que impulsionam a formulação de uma política pública, podese inferir que a formação da Política de Ciência, Tecnologia e Inovação emergiu, dentre outros aspectos, da necessidade pública de aumentar a competitividade das empresas nacionais e ampliar as suas externalidades para a promoção do desenvolvimento econômico. Este capítulo procura delinear a trajetória deste tipo de política no Brasil e na Bahia apresentando as suas fases até a mais recente, que almeja privilegiar a interação entre os agentes – públicos e privados, internos ou externos à academia – para a promoção do processo de inovação.

4.1 A TRAJETÓRIA DA POLÍTICA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NO BRASIL

No Brasil, a Política de C & T começou a promover apoios sistemáticos depois da segunda guerra mundial, nos anos de 1950 e 1960, quando foram instituídas as primeiras agências nacionais voltadas ao desenvolvimento científico, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, ou atualmente, a Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Fundo de Financiamento de Estudos de Projeto e Programa (FINEP), que de forma pioneira desembolsou recursos ao apoio à pesquisa científica e aos programas de pós-graduação nas universidades brasileiras (CAVALCANTE, 2009).

Neste período que, segundo Viotti (2008), compreende desde o pós-segunda guerra mundial até a década de 1980, o que ele denomina como a primeira fase da política de C & T no Brasil, os apoios se caracterizam por privilegiar a geração de uma oferta de conhecimento científico e tecnológico, promovendo a infraestrutura e atividades de Pesquisa e Desenvolvimento – P & D com a criação e o fortalecimento das universidades e instituições de pesquisa, assim como a formação de recursos humanos. Entretanto estas ações previstas pela expansão da política de C & T, a época, ocorriam desvinculadas das estratégias políticas lançadas para a competitividade da indústria nacional (CAVALCANTE, 2009; VIOTTI, 2008).

Desta forma, acreditava-se que a simples oferta de conhecimento científico poderia resultar em desdobramentos na capacidade técnica e no aprendizado do setor produtivo. Portanto, este período foi marcado, segundo Viotti (2008), pela desarticulação da política de C & T com a política de desenvolvimento industrial, o que resultou na continuidade do alto grau de dependência do país às tecnologias geradas ou aperfeiçoadas no exterior.

A segunda fase da política, de acordo com a caracterização de Viotti (2008), compreendeu as últimas décadas do século XX. Dentro do contexto econômico e social do período, a Política de C & T manteve o apoio às atividades de promoção de P & D, mesmo com certa dificuldade causadas pelas crises fiscais ocorridas as décadas de 1980 e 1990. Porém, mesmo em um período difícil permeado por crises econômicas, os resultados foram surpreendentes já que o Brasil a esta época conseguiu expandir e consolidar de maneira significativa o seu programa de pós-graduação.

Ademais, Viotti (2008) ressalta que este momento foi decisivo, pois várias temáticas ganharam força na política de C & T, seja pela emergência de novos referenciais teóricos ou pela necessidade de mudança para o enfrentamento do mercado internacional, assim, algumas ações ocorridas neste período podem ser destacadas, são elas:

- A reforma no regime de propriedade intelectual (PI) de acordo com as regras estabelecidas pela Organização Mundial do Comércio (OMC) e Acordo Comercial Relativo aos Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual ¹⁶ (TRIPS) e a nova Lei de Patentes¹⁷;
- Expansão do Programa de Qualidade às empresas, impulsionado pelo Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) ¹⁸criado em 1990;
- A promoção do empreendedorismo e das incubadoras de empresas e parques tecnológicos com a emergência de programas e ações públicas e criação, em 1987, da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC);
- O tema inovação começa a surgir como um objetivo explícito da política de C & T, ganhando espaço como elemento essencial ao aprimoramento da política de desenvolvimento regional.

Mesmo com algumas ações pioneiras para o país, o resultado deste período demonstrou uma assimetria entre os indicadores acadêmicos e os índices de atividades de P &

¹⁶ É um acordo de cooperação com o objetivo de dirimir obstáculos ao comércio Internacional e considerando as necessidades de proteção eficaz aos direitos de propriedade intelectual e assegurar que medidas e procedimentos se tornem padronizados entre os países membros (INPI, 1994).

Esta lei regula direitos e obrigações relativos a Propriedade Industrial por meio de concessão de patentes de invenção, registro de marca, desenho industrial entre outros aspectos. (BRASIL, 1996)

^{18 &}quot;Criado em 1991, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, tem como finalidade difundir os novos conceitos de qualidade, gestão e organização da produção, indispensáveis à modernização e competitividade das empresas brasileiras." (BSI, 2014)

D do setor produtivo, pois houve uma significativa elevação das taxas de formação de mestres e doutores no Brasil, bem como a sua produção científica em forma de artigos indexados. Entretanto, no que se refere ao desenvolvimento tecnológico e a inovação pelas empresas, sobretudo aquelas nacionais, o seu desenvolvimento técnico continuou a depender fortemente da importação de máquinas e equipamentos, o que é destacado na passagem seguinte:

Um exame das políticas mostra que o êxito da pós-graduação, em paralelo à pior *performance* do setor privado, reforçou a dimensão ofertista da política e a assimetria do sistema. A consolidação da pós-graduação corresponde a um grande esforço de qualificação de pessoal e fortalecimento da pesquisa acadêmica que deveria ser acompanhado pelo fortalecimento tecnológico das empresas. Essa dimensão foi sempre a parte frágil do modelo e sua debilidade, ao invés de conduzir a revisão das políticas, reforçou o seu lado "acadêmico", que se orientou por dois condicionantes, o êxito da pós-graduação universitária criou uma forte pressão sobre a alocação dos fundos públicos; os instrumentos e as políticas de suporte à atividade de P & D empresariais passaram a ser pensadas nos termos das mesmas políticas de apoio à atividade de pesquisa acadêmica, não no terreno da política econômica. (PACHECO, 2007, p.9)

Por outro lado, cabe ponderar sobre as causas dos baixos índices de avanço tecnológico do setor empresarial brasileiro, já que a história de industrialização no Brasil formou-se essencialmente pela implantação da política de substituição de importações inspirada pela Comissão Econômica para América Latina (CEPAL). Para a inserção desse processo, uma série de medidas macroeconômicas como o aumento das barreiras tarifárias para a proteção da indústria nacional, a atração de capital estrangeiro e o aumento da intervenção do estado em setores estratégicos foram adotadas (TEIXEIRA, 2005).

Sendo assim, estas medidas influenciaram no processo de industrialização brasileira, que se desenvolveu aquém da sua potencialidade, no que se refere ao aprendizado tecnológico e ao mesmo tempo permaneceu desarticulada do processo de geração de conhecimento produzido pelo apoio permanente da política de C & T às instâncias científicas. Segundo Teixeira (2005) este tipo de intervenção produziu uma indústria brasileira dependente de licenciamentos e o chamado "pacote fechado" de tecnologias, além dos investimentos em multinacionais sem pretensões de agregar conhecimento ao processo de produção, perpetuando as disparidades e a dependência com os países desenvolvidos.

Além disso, outras causas podem ser levantadas para explicar a fragilidade do setor produtivo brasileiro, ao final da segunda fase da política de C & T, são elas, a instabilidade econômica das décadas de 1980 e 1990, a fragilidade fiscal, as orientações de curto prazo das políticas econômicas, a crise do setor produtivo estatal e as privatizações, a pequena escala de

grupos nacionais privados, a baixa cooperação entre as empresas, a baixa inserção internacional da empresa brasileira e das subsidiárias estrangeiras, a ausência de um sistema de institutos de pesquisa não universitário e a inadequação do aparato institucional de política de C & T que desse suporte a investimentos de pesquisa nas empresas, tendo em vista que este é um processo muitas vezes lento e de alto risco (PACHECO, 2007).

Considerando as ações empreendidas e os resultados no âmbito nacional, o que se pode inferir é que a origem da atual política de C, T & I no Brasil emerge da necessidade de modernização e incorporação de progresso tecnológico à indústria brasileira, sobretudo para fazer frente ao ambiente competitivo do mercado internacional. Pois como competir em atividades que as tecnologias locais já estão superadas? Como aumentar a balança comercial exportando não apenas commodities, mas produtos com maior valor agregado?

Nestas, perspectivas, cada vez mais o aumento dos indicadores econômicos e sociais consensualmente foi sendo relacionado a maiores investimentos em P & D e ao processo de inovação, tornando-se prioritário a sua atuação com incentivos as novas formas de empreendedorismo e interação entre os diversos atores envolvidos, como as universidades, centros de pesquisa e empresas.

O novo padrão de entendimento do desenvolvimento econômico e social referenciado pela necessidade de inovar e as iniciativas desenvolvidas pelos agentes públicos contribuíram, para que, na década de 1990 e o começo do próximo século, diversos estados da federação iniciassem a formulação de suas políticas de C, T & I amparadas pelo modelo sistêmico de inovação e começassem a criar secretarias e fundações de amparo com o objetivo de operacionalizar os recursos e os instrumentos de apoio (CAVALCANTE; FAGUNDES, 2007).

Esta nova fase da política de C & T, iniciada na virada do século XXI, buscou de forma explícita incorporar o processo de Inovação a sua agenda, com o desenvolvimento de instrumentais e mecanismos de apoio para esta finalidade.

Segundo Viotti (2008), este momento foi um marco importante para Política de C, T & I, pois:

Ao mesmo tempo parece crescer a consciência de que foi ingênua a crença na emergência de um forte processo de inovação nas empresas, como simples resultado natural do processo de abertura, fortalecimento da propriedade intelectual e ampliação dos investimentos estrangeiros, como previa a política de C & T implícita no modelo de desenvolvimento da fase anterior. (VIOTTI, 2008, p.153).

Para isso, algumas iniciativas marcaram a assimilação desta nova compreensão do processo de inovação, no setor produtivo, como a criação dos Fundos Setoriais ¹⁹, a promulgação da Lei de Inovação, Lei do Bem e a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior. Além disso, houve uma reabilitação da Política Industrial brasileira que pela primeira vez articulou-se de maneira explícita com as políticas estaduais de C, T & I e a criação e consolidação de secretarias de governos dedicadas ao tema, demonstrando que os estados também vêm considerando a temática como uma ferramenta de promoção do desenvolvimento regional ou local (VIOTTI, 2008).

Entretanto, mesmo com a criação de novos instrumentos para a consecução de parcerias público-privadas, existe uma dificuldade latente da inserção do setor produtivo no sistema de inovação brasileiro, decorrente de variadas regras implantadas após a democratização do país com o objetivo de moralizar a gestão pública, sendo assim, não apenas o apoio financeiro é importante ao setor, mas também o debate em torno de ordenamentos jurídicos e legislações que dirigem a execução dos recursos (PACHECO, 2007).

No âmbito da Estratégia Nacional para Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), previsto para o período de 2012 – 2015, publicado pelo MCTI em 2012 (BRASIL, 2012) são reconhecidas algumas fragilidades do setor produtivo, no que se refere ao processo de inovação. Por outro lado, descreve-se que alguns incentivos e facilidades foram inseridos para modificar o ambiente, até então, insuficiente para o apoio às empresas.

Neste mesmo documento, são citadas em prol do apoio as empresas, o suporte institucional proposto pela publicação da Lei de Inovação e Lei do Bem e a disponibilidade de mecanismos de apoio como os incentivos fiscais à P & D, possibilidade de subvenção a projetos, subsidio à fixação de pesquisadores nas empresas, programas de financiamento à inovação de capital empreendedor ,como forma de apoio institucional disponível, demonstrando que a política de C, T & I brasileira está de maneira explícita tornando o papel do setor produtivo essencial para a constituição do seu Sistema Nacional de Inovação (SNI) , conforme Figura 5 desenvolvida no documento publicado pelo MCTI em 2012 sobre as diretrizes da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação:

Os fundos setoriais foram criados em 1999 e são definidos como instrumentos de financiamento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (FINEP, 2012)



Figura 5 – Composição do Sistema Nacional de Inovação

Fonte: (BRASIL, 2012, p.27)

A Figura 5 representa, segundo o MCTI (BRASIL, 2012), que a Política de C, T & I brasileira vem sendo delineada como eixo principal de política de desenvolvimento econômico do país e, que por este motivo, os seus objetivos e ações tentam convergir com aqueles deliberados pelas políticas de outras pastas, o que se pode inferir que, em tese, o Estado vem construindo um ambiente de integração entre os atores dos setores acadêmico, empresarial e governamental.

No mapa estratégico construído pelo MCTI (BRASIL, 2012), apresentado na Figura 6, é possível identificar que uma das bases de sustentação da política é a promoção da inovação que, anteriormente, era concebida essencialmente como os gastos pertinentes a estrutura científica e tecnológica, pois a inovação deveria resultar de um desdobramento natural do progresso científico.

Desenvolvimento C,T&I como eixo estruturante do desenvolvimento do Brasil Sustentável Redução da Ampliação das Superação da Expansão e Consolidação do defasagem bases para a pobreza e consolidação da novo padrão de científica e sustentabilidade redução das Enfrentamento dos liderança brasileira tecnológica que inserção ambiental e o desigualdades na economia do desafios internacional do ainda separa o desenvolvimento conhecimento Brasil sociais e Brasil das nações regionais natural mais desenvolvidas de baixo carbono Fortalecimento da Fortalecimento da Formação e Promoção da pesquisa e da Base de Sustentação capacitação de infraestrutura científica inovacão da Política de C,T&I recursos humanos e tecnológica Novo padrão de Aperfeiçoamento Aperfeiçoamento dos Fortalecimento do financiamento do do marco Instrumentos da Sistema Nacional de regulatório de desenvolvimento Política de C,T&I C,T&I científico e tecnológico fomento à inovação

Figura 6 – Estratégia da Política de C, T & I do Brasil

Fonte: (BRASIL, 2012, p.40)

Entretanto, o que ficou demonstrado é que, o Brasil, não apresentou desenvolvimento tecnológico e inovador relevante da sua indústria no começo do século XXI. O que demonstra que, o processo de inovação não se dá de maneira natural e espontânea, como se acreditava, e por este motivo, as políticas públicas deverão intervir para que as pesquisas científicas e tecnológicas encontrem meios de inclusão e expansão no mercado nacional ou internacional e para que isto aconteça o setor produtivo deverá ser um dos atores primordiais deste fluxo. Por isso, uma das estratégias para a Política de C, T & I no Brasil é a promoção da inovação nas empresas, entre outros objetivos previstos e elencados na Figura 7:

Figura 7 – Objetivos da Política de C, T & I nacional - Promoção das empresas



Principais estratégias associadas Priorizar as parcerias com o SEBRAE com o objetivo de fomentar o P&D+I nas micro e pequenas empresas Aperfeiçoar o Marco Regulatório de fomento e Incentivos a Inovação visando ampliar o alcance destas politicas e reforçar a integração dos diferentes instrumentais de apojo a Inovação. Ampliar o uso do poder de compra governamental como mecanismo de fortalecimento da demanda pelos produtos das empresas inovadoras. Atrair os Centros de P&D de empresas transacionais e revisar o marco requcatório do investimento direto estrangeiro para vincular investimento a internalização de centros de P&D para o aumento do conteúdo local nos segmentos de média e alta tecnologia e para o favorecer a associação com empresas brasileira Ampliar os atuais mecanismos de fomento de fundos de investimentos de capital empreendedor. Ampliar a participação em risco na fase pré-competitiva Apoiar as iniciativas de sensibilização, conscientização e mobilização de empresários à inovação. Fortalecer programas existentes e novas ações voltadas a inserção de pesquisadores e pós-graduados nas empresas. Fortalecer o Programa RHAE - Pesquisador na Empresas com vistas a inserção de recursos humanos qualificados para atividades de P&D para empresas de pequenc e médio porte. Incentivar à formação de pesquisadores (mestres e doutores) com foco na inovação e sua incorporação nas empresas Valorizar a inovação e a extensão tecnológica nas avaliações acadêmicas Fortalecer as Entidades Tecnológicas Setoriais (ETS) e estimular à cooperação entre elas Consolidar os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITS) para a gestão da politica de inovação nas instituições cientificas e tecnológicas. Estimular a proteção da Propriedade Intelectual e transferência de tecnologia e o fortalecimento do Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI. Consolidar as Redes de Centros de Inovação, de Serviços Tecnológicos e de Extensão Tecnológica do SIBRATEC para apoio aos esforços de inovação das empresas. Ampliar a articulação entre as universidades, centros de pesquisa e empresas no desenvolvimento de tecnologias inovadoras, com ênfase na fase final do desenvolvimento de produtos, principalmente por meio da criação de instituição estratégica orientada para inovação industrial - Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial - EMBRAPI em parceria com a Confederação Nacional da Indústria - CNI. Fortalecer o Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos com o objetivo de estimular o surgimento de empresas inovadoras.

Fonte: elaborada pela autora conforme dados do MCTI (BRASIL, 2012)

Na trajetória discorrida sobre a Política de C, T & I no Brasil, foi evidenciado que houve um redirecionamento dos seus objetivos – vide que um dos objetivos da política atual é a promoção das empresas - e prioridades ao longo do tempo, o que significou uma maior

relação dos seus resultados aos aspectos econômicos e sociais do país, destacando o seu posicionamento transversal entre as outras políticas nacionais.

Ademais, a estrutura científica e tecnológica apresentou-se importante, mas não suficiente ao processo de inovação, o que resultou na percepção de que o setor produtivo deveria ser apoiado, já que representa um dos elos importantes do diálogo entre a pesquisa científica, o mercado e a competitividade nacional. Por estas transformações desenvolvidas na política de C, T & I nacional faz-se importante apresentar a dimensão teórica que influenciou/influencia os seus direcionamentos e ações.

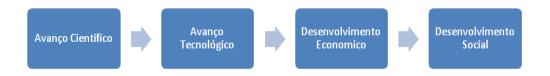
4.2 TIPOLOGIA DA POLÍTICA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DESENVOLVIDA NO BRASIL

Para apresentar com nitidez os questionamentos deste capítulo, faz-se necessário remontar-se ao período referente ao final da segunda guerra mundial, quando os investimentos em ciência e tecnologia voltadas à construção da economia e sociedade surgiram de forma relevante nos países ocidentais, principalmente após a disseminação das ideias contidas no documento elaborado nos Estados Unidos, pelo diretor do seu Escritório de Pesquisa Científica e Desenvolvimento, o senhor *Vennevar Bush*, no relatório intitulado *The Endless Frontier*, conhecido como "Relatório Bush" (DIAS; DAGNINO, 2006).

Este relatório destacou duas ideias centrais que influenciou a formulação de políticas de incentivo a C & T, na maioria dos países aquele período - a primeira é que, a pesquisa básica realizada nas universidades e centros de pesquisa é essencial para que os estados modernos atinjam seus objetivos nacionais de crescimento e bem estar social, o que resultou no encorajamento de toda e qualquer pesquisa, pois a mesma apresentar-se-ia legítima em si mesma.

A segunda é que o conhecimento proveniente deste processo percorre uma trajetória linear e marcada pela divisão temporal, mas que naturalmente resulta na inovação tecnológica, pois cada elemento da cadeia seria condição suficiente para a consolidação do elemento seguinte conforme delineado na Figura 8 (DIAS; DAGNINO, 2006):

Figura 8 – Visão do Relatório Bush para a Promoção da Ciência



Fonte: (DIAS; DAGNINO, 2006, p.59)

Portanto, a concepção ofertista e linear sobre a Ciência e a Tecnologia contida neste relatório marcou fortemente a formulação de políticas públicas de C & T na América Latina, sobretudo nos anos de 1960 a 1980, levando a consolidação de um modelo descritivo, normativo e institucional ocasionando problemas como a falta de apoio financeiro e técnico ao setor produtivo. Estes resultados foram favorecidos pela adequação de uma política de C & T alinhada aos interesses ligados à oferta, ou seja, a comunidade científica, e ao afastamento das verdadeiras demandas, pois as mesmas seriam colocadas pela própria ciência, sem considerar as necessidades socioeconômicas que deveriam ser priorizadas, como as pautas necessárias de pesquisa no âmbito dos países emergentes (DIAS; DAGNINO, 2006).

O Manual de OSLO (OCDE, 2005) destacou de maneira explícita a passagem teórica do modelo linear para o sistêmico das políticas de incentivo a C, T & I:

Inicialmente, presumia-se que o progresso tecnológico era obtido através de um processo linear simples que se iniciava com a pesquisa cientifica básica e avançava de maneira direta por níveis mais aplicados de pesquisa, incorporando a ciência em aplicações tecnológicas e no marketing. A ciência era vista como a grande motivadora, e o que os governos precisavam era de política científica. O novo pensamento sobre a inovação fez surgir a importância dos sistemas e levou a uma abordagem mais integrada da formulação e implantação de políticas ligadas a inovação. (OCDE, 2005, p.32)

No Brasil, o inicio da política de C & T foi marcada pela influência do modelo linear de inovação, pois inicialmente acreditava-se que o processo de inovação teria como ponto de partida, projetos isolados ou a articulação de uma grande empresa em vista de um resultado. Assim, o entendimento neste tipo de abordagem é que o investimento em pesquisa básica criaria por si só um transbordamento ao setor produtivo, influenciando no seu aprendizado tecnológico e, por conseguinte, no seu processo de inovação (MARQUES; ABRUNHOSA, 2005; CAVALCANTE; FAGUNDES, 2007).

Sobre o modelo linear Viotti (2008) define:

O modelo linear pressupõem a existência de uma relação mais ou menos direta entre o esforço de P&D e a inovação tecnológica, passando por etapas sucessivas que seriam iniciadas pela pesquisa básica. A pesquisa básica seria responsável pelo avanço do conhecimento científico, sobre o qual, então seria possível realizar a pesquisa aplicada e, subsequentemente, o desenvolvimento experimental até chegar à inovação propriamente dita. Por isso o avanço da pesquisa e do desenvolvimento, especialmente da pesquisa básica, seria o catalisador de uma reação em cadeia que acabaria por levar à inovação tecnológica. (VIOTTI, 2008, p.142)

Por outro lado, o modelo marcou a hegemonia da comunidade científica no processo decisório deste tipo de política, impedindo que outros atores fossem inseridos no debate, assim como a inserção de outras pautas necessárias e importantes para este tipo de política fossem apoiadas e discutidas (DIAS; DAGNINO, 2006).

Por esta visão, autores ressaltam que esta legitimação auferida pela comunidade acadêmica resultou no financiamento de setores específicos, direcionando as temáticas que deverão ser priorizadas nos países emergentes, como no caso da Biotecnologia, Nanotecnologia e outros com o objetivo de alinhar estes países à "sociedade do conhecimento". Porém, sem o reconhecimento da realidade local em que a política de C, T & I deverá atuar é difícil prever o desempenho de intervenções pautadas em modelos préconcebidos a outros tipos de contexto (DIAS; DAGNINO, 2006).

Além disso, a política de C, T & I concebida a partir da visão do modelo linear justifica as suas ações a partir dos postulados gerais da teoria neoclássica sobre a intervenção do Estado na economia. Portanto, a intervenção feita por este tipo de política justifica-se pela identificação das falhas de mercado que neste caso são consideradas como as externalidades que podem ser geradas por bens públicos ou pela formação de uma concorrência imperfeita ou mercados incompletos (MARQUES; ABRUNHOSA, 2005).

Desde a década de 50 até a década de 80, a reflexão sobre a natureza e as características do processo de inovação foi dominada por uma visão linear desta realidade. No quadro deste paradigma, a inovação era entendida como um processo sequencial e hierárquico, onde se passava de uma forma sucessiva (....)da investigação fundamental para a investigação aplicada, e desta para o desenvolvimento do produto e consequentemente produção e comercialização. Nesta relação de causalidade partindo da ciência (investigação fundamental) para a tecnologia (investigação aplicada), esta última é considerada como aplicação do conhecimento científico previamente disponível. Nesta perspectiva, a investigação científica é considerada exógena ao mercado. (MARQUES e ABRUNHOSA. 2005, p.13)

Dentro da concepção neoclássica, as externalidades concebidas no processo de inovação dizem respeito à tecnologia ou ao progresso técnico. Neste modelo existe uma distinção funcional sobre cada ator envolvido nas etapas do processo de inovação, sendo que cada um possui um objetivo e atividade delineados, como no caso das universidades e centros de pesquisa/laboratórios, que têm o papel de realizar a pesquisa básica e o conhecimento resultante desta ação origina um bem público puro, o que implica na necessidade do investimento público para o seu desenvolvimento (MARQUES; ABRUNHOSA, 2005).

No entanto, cabem outras críticas a este modelo que, por se apresentar rígido e determinista, não considera as fases do processo de inovação que deve perpassar sobre o mercado, pois muitas das inovações tecnológicas ocorrem mesmo sem a percepção clara dos princípios científicos básicos, mas apenas pela percepção da solução de problemas concretos levantados pela demanda de novos produtos e processos e que, por sua vez, podem criar a necessidade de novas pesquisas básicas.

Segundo Cavalcante e Fagundes (2007) a formulação das políticas de C, T & I deve ter a compreensão sobre dois aspectos: as alternativas disponíveis, tendo em vista as diferentes realidades sobre as quais se pretende intervir e, por outro lado, os múltiplos interesses associados as escolhas, resultando em um processo muito mais complexo e menos linear do que possa parecer.

Pelos motivos mencionados, conclui-se que é o entendimento da natureza do processo de inovação que irá guiar as propostas de políticas de C, T & I e a influência de cada modelo irá determinar como a intervenção dos poderes públicos irá atuar.

Conforme Marques e Abrunhosa (2005) a inovação considerada como um processo que se desenvolve de forma endógena só foi reconhecido a partir da década de 1980, descaracterizando a influência neoclássica que a considerava externa à empresa. Desta forma, surge a percepção do processo de inovação como resultado das interações desenvolvidas dentro da empresa e das interações destas com o mercado (atividades à jusante) e motante (ligado a criação de conhecimento, aos fornecedores de bens, serviços e tecnologias) e a combinação do conhecimento e competência, destacando a função da empresa como sendo determinante para a inovação e a sua difusão.

O modelo propõe o reconhecimento do processo de inovação como sistêmico e, desta forma, a sua abordagem apresenta-se integrada e com a prevalência de prescrições voltadas para articulação e cooperação entre os diversos atores envolvidos no processo, diferentemente

do modelo linear, em que se sobrepõem ao papel dos atores conferindo ao processo rigidez e fases sucessivas e sequenciais sem considerar as diversas interações que podem existir de maneira transversal e não engessada.

Com o propósito de sistematizar a discussão foi elaborado o Quadro 4 que permite visualizar as diferenças de iniciativas de Política de C, T & I de acordo com a influência de cada modelo:

Quadro 4 – Modelos de Política de C, T & I.

Principais Características	Modelo Linear Ofertista	Modelo Sistêmico
Estratégia	Oferta de Pesquisa e Desenvolvimento e o seu transbordamento natural às outras instâncias da sociedade.	Interação e cooperação entre os diversos atores que compõem o Sistema local de Inovação.
Inovação	Compreensão linear do processo de inovação.	Compreensão sistêmica do processo de inovação.
Processo de Geração de Conhecimento	Analítico e Predominantemente Prescritivo	Analítico e Relativamente Prescritivo
Principais objetivos	Desenvolvimento da infraestrutura de Pesquisa e Desenvolvimento do país.	Desenvolvimento econômico e social local resultante da articulação e cooperação entre os diversos atores que compõem o Sistema local de Inovação.
Principais Ações	Apoio permanente a Infraestrutura de P & D nas Universidades e Centros de pesquisa.	Apoio às estruturas da P & D nas Universidades e Centros de Pesquisa e o Apoio Financeiro e Técnico as empresas com processos inovadores, sobretudo as Micro e Pequenas Empresas.
Mecanismos de Apoio	Apoio financeiro e técnico as estruturas de P & D nas Universidades e Centros de pesquisa	Apoio financeiro e técnico por meio de: Incentivos Fiscais (isenções fiscais e reduções tributárias), Financiamento (subvenção econômica, projetos cooperativos com ICTs, empréstimos com melhores condições, apoio às incubadoras de empresas, financiamento com participação de resultados) e a institucionalização de Marcos Legais que legitimem as ações sob os diversos setores da sociedade.

Fonte: Adaptado de diversos autores de políticas de C, T & I desenvolvidas no Brasil

Nas últimas décadas, o Brasil tem entendido que o processo de inovação apresenta uma natureza permeada pela interação entre as instituições e por este motivo tem atribuído as suas políticas de C, T & I maior ênfase na formação de redes e no Sistema Local de Inovação, nas quais, as instituições públicas e privadas interagem e iniciam, modificam e difundem a tecnologia e há um maior reconhecimento das influências dos aspectos sociais, culturais e

históricos de um país no seu processo de inovação, destacando-se a importância da sua demanda e oferta tecnológica (CAVALCANTE; FAGUNDES, 2007).

Entretanto, segundo Cavalcante e Fagundes (2007), a formulação da política de C, T & I pressupõem três argumentos que devem ser considerados: a racionalidade limitada dos agentes, o desejo de legitimação e os altos níveis de incerteza que marca o campo da inovação, o que exige prazos mais longos para execução das suas ações. Desta forma, a prioridade designada pelos atores que formulam a política dependerá do seu intervalo de preferências e crenças, o conhecimento e a consideração das alternativas que podem ser viáveis e a informação sobre a relação entre as alternativas e as suas respectivas consequências.

No Brasil, apesar das abordagens de política de C, T & I terem se institucionalizado como política elaborada a partir do modelo sistêmico, as suas ações ainda coexistem com características do modelo linear, pois predominam mecanismos que privilegiam o apoio à ampliação da oferta de capacidade científica e tecnologia em detrimento ao apoio ao setor produtivo (CAVALCANTE; FAGUNDES, 2007).

Este antagonismo pode ser atribuído à legitimação que existe por parte das pessoas e instituições dos programas e mecanismos típicos de um modelo linear, ou seja, a grande influência que a comunidade acadêmica ainda exerce sobre esta política, em detrimento dos outros atores, a rigidez dos órgãos institucionais em função de restrições legais e culturais e a própria dificuldade em construir e consolidar suas redes interinstitucionais (CAVALCANTE; FAGUNDES, 2007; VIOTTI, 2008).

Ademais, conforme ressalta Cavalcante (2007), existe uma legitimidade social no apoio financeiro às universidades e centros de pesquisa públicos, ao contrário do setor produtivo, o que resulta em um posicionamento mais comedido por parte dos gestores e instituições públicas, pois são sistematicamente sujeitos a questionamentos no âmbito jurídico e social.

Por outro lado, cabe indagar-se sobre a real necessidade de apoio financeiro e técnico das instâncias públicas às empresas, pois se trata de recursos públicos e apesar de serem estruturas importantes à economia do país, são na sua origem geridas para auferir lucro e privilegiar muitas vezes um número reduzido de atores, o que fere um dos objetivos do Estado em relação a não privilegiar setores e organizações em detrimento de outros. Desta forma, o financiamento por parte do poder público às empresas deve prever um diagnóstico anterior

dos possíveis desdobramentos econômicos, ambientais, culturais e sociais positivos que poderão ser auferidos à sociedade.

Mesmo existindo mecanismos de apoio aquém de alguns objetivos propostos pelas políticas públicas em C, T & I, a sua organização tem cada vez mais se expandido no conceito de uma política voltada para a gestão sistêmica, em que se prescrevem ações com intuito de solucionar problemas locais ou em áreas pré-determinadas, por isso, a instituição dos sistemas locais de inovação.

Neste contexto, a política de C, T & I nos estados surgem, no intuito de impulsionar novas relações, que, até então, não haviam sido evidenciadas nas políticas anteriores. No próximo item será apresentada a Política de C, T & I do Estado da Bahia, a sua trajetória de construção e as suas diretrizes que culminaram na elaboração do Programa Empreende Bahia e os seus respectivos editais.

4.3 POLÍTICA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DA BAHIA

A criação da Fundação de Amparo a Pesquisa – FAPESB em 2001, bem como da Secretária Extraordinária de Ciência, Tecnologia e Inovação - SECTI e do Conselho de Ciência e Tecnologia – CONCITEC em 2003 foram marcos institucionais importantes para a formulação e implementação da Política de C, T & I da Bahia em 2004 (BAHIA, 2004).

A política de C, T & I na Bahia adotou como referencial teórico os conceitos de inovação norteados pela abordagem sistêmica, entendendo que este processo resulta das relações com as empresas, organizações, universidades e centros de pesquisa aproximando a característica da política que advém do conceito de desenvolvimento local por meio da interação dos atores públicos e privados envolvidos no contexto (BAHIA, 2004).

Portanto, a capacidade inovativa passa a ser compreendida como o resultado de uma confluência de fatores econômicos, sociais, culturais, políticos e dos padrões competitivos em que os setores produtivos estão inseridos, reconhecendo que a firma é uma organização voltada ao aprendizado e inserida em um contexto institucional amplo, no qual o processo de inovação acontece subsidiado por interações realizadas interna e externamente ao seu espaço (LOIOLA; RIBEIRO, 2004).

Nesta perspectiva, a estrutura de governança proposta pela política privilegiou a inserção de conceitos como o de APL, SLI e Redes, pois considera que estes tipos de estruturas promovem e favorecem a cooperação e a interação entre os agentes, porque estimulam a inovação e, por conseguinte, a efetividade da política. Ademais, trata-se de uma abordagem com interesses locais, o que possibilita identificar as especificidades e abrangências distintas de cada região, permitindo o mapeamento de interesses e conflitos dos atores e a percepção dos espaços de cooperação que podem ser explorados (LOIOLA; RIBEIRO, 2004).

Considerando que a Política de C, T & I estadual gera efeitos espacialmente delimitados e possui um número limitado de instrumentais de intervenção, não podendo, por exemplo, intervir em taxas de câmbio, juros ou impor barreiras alfandegárias, o que afeta os níveis de competitividade e estratégias tecnológicas adotadas pelos diferentes segmentos produtivos, a inclusão de *habitats* de inovação e a inserção de parques tecnológicos são benéficos para as políticas no nível subnacional, já que estas práticas criam condições favoráveis à atração e fixação de investimentos de base tecnológica, reunindo ainda empreendimentos como incubadoras de empresas, laboratórios e grupos de pesquisas (CAVALCANTE; FAGUNDES, 2007).

Segundo Viotti (2008), a abordagem da Política de C, T & I associada ao novo conceito APL tem se mostrado uma ferramenta de grande utilidade para focalizar a análise e orientar a intervenção no processo de mudança técnica e de inovação nas localidades, pois neste ambiente são relevantes os processos de articulação e cooperação entre os agentes. Assim, nesta relação buscam-se envolver fornecedores, produtores, prestadores de serviços, associações patronais, governos locais, universidades e outras instituições públicas e privadas, demonstrando que pode ser uma referência significativa para romper com o paradigma de políticas inspiradas no modelo linear, porque torna a abordagem mais sistêmica (VIOTTI, 2008).

Essa abordagem é uma via que permite o envolvimento coletivo de micro, pequenas e médias empresas (MPME) no esforço de capacitação e inovação tecnológicas, o que poderá a vir a ser um avanço diante da dificuldade histórica de lidar com este segmento por intermédio de programa que visam atingi-lo empresa a empresa. (VIOTTI, 2008, p. 157)

Entretanto, para Cavalcante e Fagundes (2007) a adoção dos APL, nas políticas subnacionais de C, T & I e em países emergentes, configura-se como uma adaptação aos seus sistemas locais de inovação, tendo em vista que, estes são marcados pela fragmentação e forte associação à produção industrial.

Em outras palavras: o conceito de "sistema" é abrandado ao se empregar a expressão "arranjo" (que sugere menores níveis de articulação entre os agentes) e a "inovação" cede lugar ao "produtivo", possivelmente como reconhecimento do sentido mais amplo que deve ser atribuído ao conceito de inovação em países caracteristicamente seguidores tecnológicos. (CAVALCANTE e FAGUNDES, 2007, p. 149)

Esta crítica pode ser cabível no âmbito do que seria denominado de Sistema Local de Inovação da Bahia, porque embora os esforços tenham iniciado desde os anos de 1940, na análise do Quadro 5, infere-se que existiram sucessivas tentativas de apoio sistemático à ciência e a tecnologia no Estado, mas que aparentemente foram descontinuadas, considerando a criação e a extinção de instituições em um curto período de tempo.

Quadro 5 – Histórico da Formação Sistema Local de Inovação da Bahia

ANO	EVENTO / INSTITUIÇÃO	
1945	Criação do Instituto de Química e Tecnologia	
1946	Criação da Universidade Federal da Bahia - UFBA	
1948	Criação da Federação de Indústrias do Estado da Bahia – FIEB e do Serviço Social da Indústria – SESI	
1950	Criação da Fundação para o Desenvolvimento da Ciência na Bahia - FUNDEC	
1963	Inaugurado a Universidade Católica de Salvador	
1969	Criação da Secretaria de Ciência e Tecnologia	
1970	Criada a Universidade Estadual de Feira de Santana	
1970	Criação do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento - CEPED	
1971	Implantação do Polo Petroquímico de Camaçari	
1971	Criação da Secretaria do Planejamento, Ciência e Tecnologia - SEPLANTEC e extinção da Secretaria de Ciência e Tecnologia.	
1973	Criada a unidade na Bahia da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA	
1973	Instituto Euvaldo Lodi – IEL / Núcleo Regional da Bahia é declarada como instituição de utilidade pública para o Estado da Bahia	
1974	Reorganização da Secretaria do Planejamento, Ciência, Tecnologia e extinção da Fundação para o Desenvolvimento da Ciência na Bahia – FUNDEC e da Coordenação de Ciência e Tecnologia.	
1975	Criação da Subsecretaria de Ciência e Tecnologia que passa a vincular-se a CEPED e extinção da Subsecretaria de Estudos e Pesquisas	
1977	Criação do Museu da Ciência e instituído o Conselho Estadual de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	
1979	A subsecretaria de Ciência, Tecnologia da SEPLANTEC é transformada em Coordenação de Ciência e Tecnologia.	
1980	Criação da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB e a Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão – FAPEX	
1983	Criada a Universidade Estadual da Bahia - UNEB	
1983	Criação da Comissão Interinstitucional de Ciência e Tecnologia - COMCITEC	
1985	Aprovação do primeiro plano de Desenvolvimento Cientifica e Tecnológico do Estado da Bahia	
1988	Criação de duas secretarias distintas – Secretaria de Planejamento e a Secretária Extraordinária da Ciência, Tecnologia, Ensino Superior e Modernização.	
1992	Criação por meio de decreto do Programa Baiano de Incubação de Empresas de Base Tecnológica	
2001	Criação da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia - FAPESB	
2002	Inauguração do SENAI – CIMATEC	
2003	Criada a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação da Bahia - SECTI	
2004	Implementação da Política de Ciência, Tecnologia e Inovação da Bahia	
2008	A Bahia sanciona a sua própria Lei de Inovação	
2012	Implementação do Parque Tecnológico da Bahia	

Fonte: Adaptado de Baiardi e Santos (2010)

Conforme Teixeira e Lima (2001), quando se analisa o histórico das instituições voltadas à formação do SLI na Bahia, é possível identificar uma volatilidade e descontinuidade das mesmas, o que resultou na dificuldade de elaboração e implementação de uma política de C & T consistente.

A Política de C, T & I de 2004 articulou as suas atividades, sobretudo, no âmbito da sua agência de fomento, por meio da FAPESB, que prestou apoio financeiro às atividades científicas, tecnológicas, empresarias de ensino, pesquisa, extensão e inovação, nas diversas áreas, através do lançamento de editais para seleção de propostas. Entre as modalidades de apoio da Fundação estão o financiamento de projetos de pesquisa, a participação dos pesquisadores em eventos científicos, tecnológicos e de inovação, bem como a sua organização, as publicações especializadas e bolsas para elaboração de teses e dissertação, além disso, são compreendidos programas específicos que elencam ações estratégicas e relacionadas aos objetivos da política de C, T & I (BAHIA, 2004).

A Figura 9 elenca o objetivo central e os específicos norteados pela Política de C, T & I instituída em 2004 na Bahia como forma de vislumbrar as ações necessárias a sua consecução:

Objetivo: A Política de C, T & I da Bahia busca fortalecer e consolidar o Sistema Estadual de Inovação fortalecendo o desenvolvimento do capital humano e o social e sua infraestrutura e no ensino, aprendizado, difusão e gestão da inovação tendo em vista o desenvolvimento sustentável do Estado **Objetivos Especificos** Incentivo a novas Estimulo a àreas e empreendimentos Estimulo as Fomentar a capacitação de considerando múltiplas fontes de difusão entendida atores sociais Favorecer a Estimulo ao conhecimento e a pela política como competências envolvidos nas formação de desenvolvimento, interação dos parte do processo acumuladas no diversas redes de "massa crítica" difusão e Estado e novas diversos atores de de inovação aos cooperação, em diferentes aprendizado da forma sistêmica diversos atores perspectivas em principalmente regiões do Tecnologia de com o objetivo de envolvidos nas àreas de nos arranios Estado. Informação. conhecimento desenvolver o redes de agentes orodutivos locais e aprendizado locais. como nas redes de biotecnologia, pesquisa. nanotecnologia

Figura 9 – Objetivos da Política de Ciência, Tecnologia e Inovação da Bahia

Fonte: elaboração da autora a partir das informações de BAHIA (2004)

entre outras

De acordo com os objetivos, a política formulada do Estado tem como abordagem teórica o modelo sistêmico de gestão e apoio à inovação, pois existe uma ênfase na interação e cooperação dos diversos atores envolvidos para o desenvolvimento do conhecimento, a sua difusão em forma de produtos e serviços inovadores e o estímulo a formação de massa crítica e a capacitação dos atores incluídos nas inúmeras redes que compõem o Sistema Estadual de Inovação.

Assim, esta política tenta articular as diversas instituições - Governo, Universidade e Centros de Pesquisa e setores produtivos espacialmente localizados na Bahia – apoiando o desenvolvimento dos APLs existentes e o consequente fortalecimento do sistema estadual de inovação, observa-se também que estão entre os objetivos previstos o apoio a áreas do conhecimento como Biotecnologia e Nanotecnologia.

O apoio a setores já consagrados pelas políticas de C, T & I desenvolvidas em outros países, pode demonstrar que, não foi realizado anteriormente o diagnóstico dos setores já desenvolvidos no Estado, com vistas a intensificar a competitividade da indústria regional. Para autores como Cavalcante e Fagundes (2007), é imprescindível a investigação das áreas que são consideradas prioritárias nos diversos projetos a serem apoiados pelas ações de política de C, T e I, nos Estados brasileiros, pois, muitos estão replicando, sem criticas, áreas legitimadas por agências e instituições internacionais - a Tecnologia da Informação, Nanotecnologia e Biotecnologia.

Embora estes setores estejam legitimados pelos países desenvolvidos e agências internacionais como importantes para o desenvolvimento da Inovação, deve-se questionar se estas áreas têm relação com as efetivas vocações regionais, ou seja, com a sua estrutura econômica existente, base científica e tecnologias locais, pois esta consideração pode significar a diferença entre o êxito e o fracasso das ações.

Apesar da identificação de que a política pode articular melhor as suas prioridades considerando a realidade regional vigente, existe uma intencionalidade explícita na Política de C, T & I baiana, que ela seja um fator de integração com as políticas existentes no Estado, como a industrial, comercial, agrícola conjuntamente com a articulação dos seus quatro eixos temáticos conforme a Figura 10:



Figura 10 – Integração entre os Eixos Temáticos da Política de C, T & I

A SECTI, entendendo que a política formulada tem na sua origem a multidisciplinaridade e transversalidade, conclui que os desafios de execução são mais complexos exigindo que as soluções sejam buscadas não apenas na esfera pública, o que exige a demanda de novos padrões de intervenção e apoio. Assim, foram motivadas novas articulações, entre o público-público, público-privado e privado-privado em suas variadas dimensões, internacionais, nacionais regionais, tendo em vista, o ajustamento das estratégias de inovação com a competitividade em seus vários âmbitos (BAHIA, 2004).

Por outro lado, as prescrições de interação e apoio, não poderiam ser efetivamente executadas sem o suporte dos dispositivos legais voltados voltadas para as atividades de C, T & I. Assim, apesar do respaldo da Lei Federal de Inovação de 2004, as propostas delineadas pela política baiana necessitavam de uma lei local que legitimasse as ações desenvolvidas entre empresas e universidades por meio de convênios, contratos e o apoio com recursos diretos, por meio dos editais e subvenções, dentre outras deliberações ocorridas no âmbito regional. Por este motivo, em 2008, foi aprovada a Lei de Inovação da Bahia, portanto, o próximo item apresentará as leis de Inovação no Brasil e na Bahia e o papel essencial deste arcabouço jurídico para efetivar as ações previstas pelas políticas de C, T & I baiana.

4.4 LEI DE INOVAÇÃO FEDERAL E LEI DE INOVAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA

Em 2004, foi estabelecida sob a Lei n° 10.973, a Lei de Inovação Federal que tem como foco central o estabelecimento de medidas legais que incentivem e facilitem a construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento científico, tecnológico e ao processo de inovação (BRASIL, 2004).

Além da definição dos principais atores envolvidos no Sistema Nacional de Inovação para a consecução do objetivo principal, o marco legal organizou-se em três vertentes; constituição de ambiente favorável às parcerias estratégicas entre as universidades, institutos tecnológicos e empresas, estímulo à participação de instituições de ciência e tecnologia no processo de inovação e o incentivo à inovação nas empresas, com destaque para as micro e pequenas (BRASIL, 2004).

Para a compreensão do escopo da Lei de Inovação e a sua importância, foi elaborado o Quadro 6 que apresenta as vertentes e as suas principais ações previstas que fornecem princípios e norteiam as alianças de atores nacionais e internacionais sob o âmbito da Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil:

Quadro 6 - Vertentes da Lei de Inovação Nacional

VERTENTES	AÇÕES PREVISTAS
Ambientes Especializados e Cooperativos de Inovação	Estruturação de redes e projetos internacionais de pesquisa tecnológica; Ações de Empreendedorismo Tecnológico; Criação de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos; Facilidades para compartilhamento das estruturas dos ICTs com empresas e organizações privadas sem fins lucrativos para incubação de empresas.
Estimulo a participação das ICT no processo de Inovação	Faculta as ICTs celebrar contratos de transferência de tecnologia e licenciamento de patentes, prestar serviços de consultoria especializada; A lei determina que cada ICT constitua um Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT próprio ou em associação com outras ICTs; As ICTs poderão se beneficiar dos resultados financeiros dos serviços prestados; O pesquisador poderá auferir ganhos pecuniários auferidos pela sua ICT de vinculo. A Lei Faculta aos servidores públicos das ICTs o recebimento de bolsa como estimulo a inovação de bolsa diretamente de instituição de apoio ou agência de fomento envolvida nas atividades empreendidas em parceria.
Estimulo a Inovação nas Empresas	Busca o estimulo a uma maior contribuição do setor produtivo no que se refere à alocação de recursos financeiros para a promoção da inovação; A lei prevê a concessão por parte da União, ICT e agências de fomento de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura para o atendimento de empresas nacionais em atividades voltadas a pesquisa e o desenvolvimento – por meio de contratos e convênios; Implementação pelas agências de fomento de programas de apoio financeiro e técnico às empresas para a promoção da inovação, sobretudo nas micro e pequenas que poderão ser feitas por meio de subvenção econômica.

Fonte: elaboração própria a partir das informações de Brasil (2004)

No panorama das ações apresentadas no Quadro 6 é possível inferir que a Lei de Inovação Federal, entre outras medidas inerentes as atividades do processo de inovação, proporcionou a regulamentação da prestação dos serviços tecnológicos realizados por pesquisadores de universidades e centros de pesquisa aos setores produtivos e a permissão de subvenção de projetos de P & D desenvolvidos por empresas se tornasse operacional no país,

uma vez que, antes desta lei existiam limitações legais a estas atividades (CAVALCANTE, 2011).

Além disso, a lei em questão legitimou a participação acionária do Estado em empresas privadas visando o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, autorizando também que a administração pública possa contratar encomendas de tecnologias para soluções de problemas técnicos e específicos de interesse público que requeiram produtos, processos ou serviços inovadores (VIOTTI, 2008).

Delineando o mesmo caminho de aderência e divulgação dos procedimentos inovadores da Lei de Inovação Federal, em 2008 foi publicada na Bahia, a sua Lei de Inovação Estadual, a Lei nº 11.174 de 09 de dezembro de 2008, que estabelece medidas de incentivo a inovação e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo em consonância com as normas gerais estabelecidas pela lei federal e os artigos da constituição do Estado da Bahia (BAHIA, 2008).

Da mesma forma que a lei federal, a Lei de Inovação Estadual baiana discorre, no primeiro momento, sobre a definição dos atores incluídos no sistema local de inovação, no entanto, foram adicionadas outras definições sobre as incubadoras de empresas, Núcleo de Inovação Tecnológica, Parque Tecnológico e empresa inovadora. Além dos capítulos que discorrem sobre o estimulo à construção de ambientes para inovação, a participação das ICTs no processo de inovação e a inovação nas empresas existente na lei nacional, foram incluídos os capítulos sobre as interações do pesquisador público e ao inventor independente e as disposições sobre os fundos de investimentos (BAHIA, 2008).

Amparado pela lei de inovação estadual, o pesquisador público baiano foi incentivado a transformar os resultados das suas pesquisas não somente em artigos científicos, mas a buscar parcerias com Instituição Científica e Tecnológica do Estado e empresas privadas, para que este conhecimento resulte em desdobramentos por meio da produção e comercialização de serviços, produtos ou processos.

Portanto, a lei estadual explicita e reconhece, não somente o direito autoral do pesquisador público que desenvolveu a pesquisa, mas as suas prerrogativas quanto a sua participação nos ganhos econômicos auferidos da sua ICT de vínculo, por meio dos contratos de transferência de tecnologia, licenciamento, concessão de patente, registro de programas de computador, proteção de cultivares, registro de desenhos industriais e outros títulos que estejam relacionados a novas tecnologias. Do mesmo modo, com intuito de desenvolver

atividade empresarial individualmente ou associadamente de cunho inovador, o pesquisador público que não esteja em estágio probatório poderá auferir licença por até três anos, renovável por igual período para a confecção de produtos/processo/serviços inovador (BAHIA, 2008).

Assim, em torno dos atores que estão/deverão se envolver no processo de inovação - as ICTs, pesquisadores públicos, empresas e inventores independentes - a lei de inovação baiana propõe por meio da apresentação explicita/implícita das suas prerrogativas, a construção de um ambiente de SLI propício à realização de contratos, convênios, lançamento de editais de apoio às empresas, o apoio por meio de recursos públicos de projetos advindos de inventores independentes, com vistas ao desenvolvimento de produtos/serviços/processos inovadores, a incubação futura de novas empresas e a industrialização dos setores produtivos do Estado.

Neste ambiente institucional propício e amparado pelas leis e objetivos da Política de C, T & I da Bahia que a FAPESB passou a lançar editais de apoio às empresas e às incubadoras de empresas e é por este motivo que o item seguinte discorrerá de forma sucinta sobre a Fundação e a sua trajetória até a elaboração do Programa Empreende Bahia e os seus editais.

4.5 FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DA BAHIA – FAPESB

Enquanto em vários estados do sudeste e sul do país as fundações de amparo à pesquisa foram criadas nas décadas de 1950 e 1960, inclusive a unidade de São Paulo, a Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), a FAPESB foi criada em 2001 com um orçamento fixado em 1,0% da receita tributária liquida do Estado, em uma tentativa de garantir um fluxo regular de recursos às suas atividades de fomento (ROSA, 2008).

A lei que preceitua a sua criação determina que o Estado deva destinar no mínimo 3% dos recursos dos dividendos auferidos na participação do capital do Banco de Desenvolvimento do Estado, além da isenção de tributos estaduais nos seus bens, rendas e serviços (BAHIA, 2001). Atualmente a FAPESB constitui uma das vinte e seis fundações associadas ao Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (CONFAP) (CONFAP, 2014).

A FAPESB foi instituída com personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira e patrimônio próprio e passou a incorporar todas as atividades, acervos e obrigações da extinta Superintendência de Apoio ao Desenvolvimento Científico, órgão da estrutura da Secretaria do Planejamento, Ciência e Tecnologia, sendo vinculada a estrutura da Secretaria do Planejamento da Ciência, Tecnologia e que atualmente é a SECTI (BAHIA, 2001; ROSA, 2008).

Dentro de diretrizes semelhantes das outras fundações constituídas pelo país, a FAPESB foi criada com a finalidade de viabilizar as ações de Ciência, Tecnologia e Inovação na Bahia priorizando o desenvolvimento sustentável e constituindo-se como um elo importante para a execução de recursos estaduais e consecução dos objetivos previstos na Lei de Inovação Federal e posteriormente estadual, sendo assim, no ano de 2001, por meio da Lei 7.888/2001 (BAHIA, 2001) e posteriormente na resolução nº 001/2006 que aprovou o regimento da FAPESB (BAHIA, 2006), no qual foram delineadas as ações que deverão estar previstas na agenda da Fundação conforme apresentado no Quadro 7:

Quadro 7 – Ações preceituadas pela FAPESB

Ações de Ciência, Tecnologia e Inovação visando o desenvolvimento sustentável do estado alinhado a Política de Ciência, Tecnologia e Inovação da Bahia

Participar da Formulação de Política Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia.

Incentivar a Pesquisa científica, tecnológica e inovadora, mediante apoio técnico e financeiro a programas, projetos de pesquisa e instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação públicas e privadas sediadas no Estado.

Articular-se de forma permanente com órgãos e instituições públicas e privadas nacionais e internacionais que atuem com pesquisa científica e tecnológica visando a promoção de redes de cooperação, colaboração entre as instituições públicas e privadas do Estado com apoio técnico e financeiro, fortalecer grupos de pesquisa e a sua difusão e transferência de resultados e apoiar a realização de cursos de pós-graduação com ênfase no strictu sensu.

Estabelecer parcerias com o setor privado da economia e a identificação de novas fontes de financiamento e a sua disseminação visando o engajamento desse setor e captação de recursos para o desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica do Estado.

Apoio à constituição e ao fortalecimento de empresas de base tecnológica no Estado da Bahia.

Custear total ou parcialmente a criação/modernização da infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades de ensino e pesquisa em instituições públicas e estaduais.

Patrocinar a formação e capacitação de pessoal técnico especializado em ações e atividades de pesquisa, ciência e tecnologia promovendo a concessão de bolsas e auxílios para pesquisa, fixação de pesquisadores brasileiros e estrangeiros no Estado e apoio a programas de iniciação científica.

Manter ou participar de sistemas de informações no âmbito estadual, regional, nacional e internacional nas áreas de Ciência, Tecnologia e Inovação e identificando suas potencialidades e fragilidades quanto aos recursos humanos e infraestrutura disponível.

Articular com os atores e instituições que compõem o Sistema Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Acompanhar e avaliar a aplicação dos recursos concedidos, observando o estabelecido no projeto aprovado e os indicadores de desempenho adotados.

Desenvolver atividades típicas de sua finalidade ou atribuídas por lei.

Fonte: elaboração da autora a partir de Bahia (2001) e Bahia (2006).

Posteriormente, por meio da Lei 10.216 de 26 de junho de 2006, a FAPESB modificou a sua estrutura para o atendimento das novas demandas solicitadas pelo setor produtivo e por isso, foi instituída a Diretoria de Inovação, que passou a planejar, supervisionar, executar, controlar e avaliar as atividades concernentes ao fomento a Tecnologia e a Inovação. Desta forma, a Fundação foi organizada de acordo com a seguinte estrutura representada na Figura 11:

Conselho
Curador

Assessoria
Técnica

Procuradoria
Jundica

Coordenação de
Controle Interno

Diretoria
Cientifica

Diretoria de
Inovação

Financeira

Figura 11 – Organograma da FAPESB

Fonte: elaboração da autora a partir do site FAPESB (2014) e Bahia (2006b)

Portanto, as mudanças estruturais ocorridas na Fundação tiveram a finalidade de construir um ambiente institucional baiano propício a cumprir com os objetivos preceituados na Lei de Inovação Federal sancionada em 2004 que prevê entre outras providências a capacitação, a autonomia tecnológica, a interação entre a universidade, ICTs e empresas e o desenvolvimento no setor industrial.

Nesta nova estrutura instituída em 2006 foi inserida uma diretoria específica para coordenar atividades de Tecnologia e Inovação, o que demonstra que a fundação começa efetivamente a orientar e estruturar as suas ações e recursos não apenas as pesquisas básicas, mas as práticas concretas de inovação, a partir do apoio as pesquisas aplicadas voltadas à confecção de produtos inovadores pelas universidades, ICTs e empresas (BAHIA, 2006).

Amparada pela lei de inovação estadual de 2008, a FAPESB evidenciou estas iniciativas com o lançamento por meio da Diretoria de Inovação, em 2008, dos editais 008/2008 – Apoio a Projetos em Temas Estratégicos, 004/2008 – Apoio aos Sistemas Locais de Inovação em Instituições Cientificas e Tecnológicas e 017/2008 – Bahia Inovação Pappe – Subvenção econômica. O edital de apoio a Temas Estratégicos elencou entre outros objetivos, o apoio financeiro a projetos de desenvolvimento tecnológico ou de inovação, geridos por pesquisadores vinculados as instituições científicas do Estado da Bahia, pública ou privada, em áreas de conhecimento consideradas estratégicas para o Estado como Tecnologia da Informação e Comunicação, Nanotecnologia Engenharia de Materiais, produtos e processos e Biotecnologia (FAPESB, 2008).

O segundo edital objetivava selecionar propostas para apoiar financeiramente a criação ou o fortalecimento dos Núcleos de Inovação Tecnológica – NITs nos ambientes das instituições científicas e tecnológicas ou universidades sediadas no Estado da Bahia e o terceiro trata-se do resultado da parceria da FAPESB com a SECTI, MCTI e FINEP e teve como objetivo selecionar e financiar projetos de inovações tecnológicas de processos, produtos e serviços oriundos de micro e pequenas empresas incubadas ou não, e sediadas no Estado da Bahia conforme linhas temáticas descritas no seu edital e apresentada a seguir (FAPESB, 2008a):

Seguindo o que é definido na Política de Desenvolvimento Produtivo – PDP, em consonância com a Política Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação da Bahia e áreas de interesse do Programa Bahia Inovação, as propostas devem estar inseridas, necessariamente, em um dos seguintes temas:

TEMA 1: Biotecnologia, biodiversidade, agronegócios, fármacos, cosméticos e saúde;

TEMA 2: Nanotecnologia, semicondutores e tecnologias da informação e comunicação;

TEMA 3: Biocombustíveis, energias e meio ambiente;

TEMA 4: Engenharias e novos materiais. (FAPESB, 2008a, p.1).

No ano de 2008, no qual lei de inovação estadual foi sancionada, foi possível à FAPESB e mais especificamente a Diretoria de Inovação, lançar editais exclusivos à promoção da inovação, como o edital 017/2008 — Bahia Inovação Pappe — Subvenção econômica com o objetivo de selecionar e apoiar processos de inovação desenvolvidos em micro e pequenas empresas baianas e o edital 004/2008 — Apoio aos Sistemas Locais de Inovação em Instituições Científicas e Tecnológicas com o intuito de formar e consolidar

NITs que desenvolvam uma política de inovação dentro das ICTs, para a promoção do estímulo as parcerias entre as universidades e empresas, a criação, licenciamento e outras formas de transferência de tecnologia.

No ano de 2009, a FAPESB - representada pela sua Diretoria de Inovação - buscando expandir as ações previstas no seu regimento, principalmente no que se refere ao apoio e fortalecimento de empresas de base tecnológica e a capacitação voltada às áreas de ciência, tecnologia e inovação, lançou o Programa Empreende Bahia que foi criado com o objetivo de disseminar a cultura empreendedora, desenvolver empreendimentos de base tecnológica e estimular ideias inovadoras no Estado da Bahia, dentre outros aspectos, que será mais bem detalhado no item seguinte.

4.6 PROGRAMA EMPREENDE BAHIA

Atualmente, não há informações sobre a adoção ou a reedição de uma nova política estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação na Bahia, desta forma, entende-se que o Programa Empreende Bahia, lançado em 2009, na FAPESB, fez parte das ações e diretrizes previstas da política de Ciência, Tecnologia e Inovação do ano de 2004 e posteriormente da Lei de Inovação estadual sancionada em 2008 conforme indícios na declaração a seguir:

Para implementação da política de C,T & I, a SECTI conta com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), agência de fomento voltada para o desenvolvimento das atividades cientificas, tecnológicas e empresariais de ensino, pesquisa, extensão e inovação em todas as áreas do conhecimento. As modalidades de apoio regular da FAPESB, incluem o financiamento de projetos de pesquisa, participação de pesquisadores em reuniões científicas, organização de eventos para a divulgação de trabalhos científicos e/ou tecnológicos e publicações especializadas e bolsas para elaboração de teses e dissertações. (BAHIA, 2004, p.71)

Conforme o dossiê do Programa Empreende Bahia, arquivado na FAPESB (FAPESB, 2009) o lançamento do programa foi realizado no dia 30 de abril de 2009. O Programa Empreende Bahia tem como eixos de apoio; a consolidação do sistema estadual de inovação, a sensibilização e formação de empreendedores e o apoio à criação e a consolidação de empresas inovadoras. No quadro 8 são apresentadas as características do Programa Empreende Bahia conforme informações do seu dossiê:

Quadro 8 – Programa Empreende Bahia e as suas Diretrizes

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Público Alvo	Atividades Previstas
Disseminar a Cultura Empreendedora no Estado da Bahia Criação e melhoria dos empreendimentos de base tecnológica Estimulo as Ideias Inovadoras e a competitividade empresarial.	Disseminar a Cultura Empreendedora no Estado da Bahia Apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica Fomento ao empreendedorismo e a geração de empreendimentos de base tecnológica. Estimulo a formação de especialistas na área de inovação e empreendedorismo Melhora quantitativa e qualitativa dos resultados relativos a formação de empreendimentos inovadores.	Empresas de Base tecnológica Instituições Científicas e Tecnológicas Incubadoras de Empresas de Base tecnológica - IEBT Inventores Independentes Alunos de ensino médio profissionalizante e graduação	Lançamento de editais públicos para apoio técnico e financeiro das propostas selecionadas Capacitação das IEBTs por meio de parcerias com a ANPROTEC Divulgação do Programa Primeira Empresa Inovadora - PRIME Divulgação do Programa Microsoft Sol e Mapeamento dos projetos de Inovação tecnológica no Estado da Bahia Caravana da Inovação: Divulgação dos marcos regulatório; Lei de Inovação, Lei do Bem e as linhas de fomento disponíveis no Estado da Bahia. Cursos de Elaboração de Projetos em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI e Pró Inovação Tecnológica - PROTEC

Fonte: elaborado pela autora conforme Dossiê do Programa Empreende Bahia, (FAPESB, 2009).

A representação do Quadro 8 demonstra que o Programa tem, entre outros objetivos, realizar um apoio sistêmico à formação e o fortalecimento de empresas de base tecnológica, incentivando o empreendedorismo e a inovação entre os diversos atores que formam o Sistema Local de Inovação da Bahia. Para atingir este propósito, uma das ações planejadas foi a capacitação de profissionais para o estímulo a interação e a cooperação entre os agentes envolvidos (governo, universidades e empresas) com o objetivo de incentivar o fluxo de informações e conhecimento, componentes indispensáveis para o processo de inovação nas empresas e os seus desdobramentos (FAPESB, 2009). Portanto, as ações previstas pelo

Programa com vista à formação de novas empresas de base tecnológica podem ser representadas pela Figura 12:

Formação de
Especialistas em
Empreendedorismo
e Inovação

Disseminação de
informações sobre
apoio técnico,
institucional e
financeiro às
empresas

Formação de

novas empresas de base tecnológica e o fortalecimento daquelas já existentes.

Figura 12 – Ações do Programa Empreende Bahia para Formação de IEBTs

Fonte: elaboração da autora a partir do dossiê do Programa Empreende Bahia

Com o propósito de atingir os seus objetivos, o Programa Empreende Bahia, naquele ano de 2009 lançou quatro editais: Apoio à Educação para o Empreendedorismo, Apoio às Incubadoras de Empresas, Apoio a Cursos de Especialização (Lato Sensu) em Inovação e o Concurso Ideias Inovadoras (FAPESB, 2009).

No entanto, este trabalho irá aprofundar-se-á nos projetos selecionados pelos editais lançados em 2009 e 2011 que pretenderam apoiar projetos de implantação e desenvolvimento de incubadoras de empresas de base tecnológica no Estado baiano, por este motivo o item seguinte irá aprofundar-se na compreensão destes certames.

4.7 OS EDITAIS 017/2009 e 020/2011 LANÇADOS PELO PROGRAMA EMPREENDE BAHIA

Segundo relato de Quadros (2010) na sua dissertação sobre "A trajetória das incubadoras de empresas baianas", desde 1991, existia uma movimentação entre as instituições locais principalmente Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e Federação das Indústrias do

Estado da Bahia (FIEB) para a criação da primeira incubadora baiana, o que só ocorreu em 1992.

Esta iniciativa não foi aleatória, já que por meio do Decreto 1.706 de 16 de novembro 1992 foi criado o Programa Baiano de Incubação de Empresas de Base Tecnológica (EMTEC) que teve como um dos objetivos, desenvolver mecanismos de apoio ao surgimento e consolidação de novas empresas de base tecnológica, especialmente nas áreas de Química e Petroquímica, Novos Materiais, Biotecnologia, Mecânica de Precisão, Metalurgia, Agroindústria e Alimentos (BAHIA, 1992).

No âmbito deste Programa foi previsto que a sua gestão deveria ser feita pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CEPED) e que, dentre as suas atribuições estariam à criação e a implantação de uma incubadora que funcionaria dentro da sua sede, o estabelecimento de critério para a seleção pública das empresas a serem incubadas e a celebração de convênio e contratos com instituições públicas ou privadas com o objetivo principal de desenvolver as empresas incubadas (BAHIA, 1992).

Posteriormente, em 1994, foi lançado o Programa de Incubadoras de Empresas do Estado da Bahia (PROINC) com o objetivo de criar novas incubadoras de empresas e empresas com foco em inovação tecnológica e motivar ações para o fortalecimento do ambiente de inovação baiano com a inclusão de parques tecnológicos, polos e outras instituições voltadas à temática com a colaboração de dezesseis instituições com perfis distintos inseridas nos setores produtivos e oriundas da área de C & T do Governo do Estado da Bahia (REDETEC, 2002; QUADROS, 2010).

De acordo com Quadros (2010), com a descontinuidade do PROINC, somente com a criação da FAPESB voltou-se a apoiar as incubadoras de empresas baianas. Nas perspectivas comuns aos programas lançados anteriormente e para alavancar o desenvolvimento econômico do Estado por meio da inserção de empresas de base tecnológica e os incentivos institucionais motivados pela Política de C, T & I do Estado e a Lei de Inovação baiana, o Programa Empreende Bahia, no âmbito da FAPESB, lançou dois editais para a promoção das incubadoras de empresas baianas, nos anos de 2009 e 2011.

Os editais de Apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica foram os primeiros na FAPESB, com foco no fomento das incubadoras de empresas e disponibilizou recursos financeiros, não reembolsáveis, no valor de dois milhões de reais e o segundo em

2011, dois milhões e quinhentos mil reais e ambos os editais previram o prazo de vinte e quatro meses para execução das atividades do projeto.

Embora sejam editais lançados em anos distintos, muitos dos seus objetivos se assemelham assim como os seus requisitos de seleção conforme descrição no Quadro 9:

Quadro 9 – Editais de Apoio às Incubadoras de Empresa de Base Tecnológica – FAPESB

Editais	Objetivos dos Editais	Itens Financiáveis
	Estruturar e contribuir para o Sistema Estadual de Incubadoras de Empresas, em articulação com os diversos aparatos institucionais de desenvolvimento tecnológico no Estado e principalmente com o projeto do Parque Tecnológico da Bahia. Aumentar a quantidade e a qualidade dos projetos pré-incubados e das empresas inovadoras incubadas. Desenvolver e consolidar metodologia(s) de atração, seleção, desenvolvimento e consolidação	Despesas Correntes: Material de consumo; Passagens, hospedagem e alimentação para viagens unicamente vinculadas ao desenvolvimento ou a temática do projeto; Serviços de obras e instalações e Serviços de terceiros, pessoa jurídica.
Editais Fapesb	de projetos e empresas inovadoras. Aprimorar os serviços prestados às empresas	
017/2009 e 020/2011 -	incubadas. Incentivar a adoção de políticas de qualidade,	
Apoio às Incubadoras de Empresas	principalmente com relação à inovação, dos produtos ou serviços desenvolvidos pelas empresas graduadas.	Despesas de Capital: Estas despesas são compostas de materiais permanentes: máquinas, equipamentos, mobiliário, acervo bibliográfico para
de Base Tecnológica	Desenvolver políticas de transferência de tecnologia e Propriedade Intelectual – PI entre incubadoras, ICTs, empresas incubadas e outros interessados.	uso da incubadora ou comum dos empreendedores.
	Consolidar as incubadoras de empresas inovadoras de base tecnológica como mecanismo indutor e apoiador nos processos de transferência de conhecimento e tecnologias das ICTs para o mercado.	Bolsas : Alocação temporária de profissionais com o objetivo de desenvolver atividades concernentes ao desenvolvimento do projeto selecionado.
	Ampliar e consolidar os impactos da incubadora na comunidade que está inserida.	ao desenvorvimento do projeto selectoriado.

Fonte: elaboração da autora a partir das informações dos Editais FAPESB (BAHIA, 2009; 2011)

Os dois editais em questão tiveram, entre os seus objetivos, selecionar projetos de implantação e fortalecimento das IEBTs coordenadas por pesquisadores com vínculo empregatício em ICT ou Instituição de Ensino Superior (IES), sediada no Estado da Bahia (BAHIA, 2009; 2011).

Os itens financiáveis pelos editais refletem não apenas a preocupação do Programa Empreende Bahia com o fortalecimento da infraestrutura da incubadora de empresa - IE selecionada, mas também com a capacitação das empresas que serão incubadas, por meio do apoio às despesas correntes, que pode ser composta por gastos com consultorias técnicas

especializadas, cursos e viagens para eventos ou conferências que estejam relacionadas ao desenvolvimento das ações as quais o projeto se propõe.

No que se refere aos itens de julgamento dos projetos submetidos aos editais mencionados, ambos foram realizados em duas etapas semelhantes. A primeira etapa caracteriza-se pelo enquadramento das propostas que consiste na conferência de todos os documentos exigidos pelo certame e o segundo refere-se à avaliação de itens já previamente relacionados dos projetos pelos consultores selecionados pela Fundação (FAPESB, 2009; 2011):

- Consistência e coerência da proposta (objetivos, justificativa, metodologia, resultados esperados, cronograma físico-financeiro e orçamento adequado à estrutura da organização);
- Modelo de processo de pré-incubação, atração e seleção de empresas incubadas;
- Proposta para consolidação da Incubadora, caso a incubadora já esteja em operação;
- Metodologia do processo de incubação e graduação das empresas e mecanismos gerenciais de execução da proposta;
- Impacto da proposta na criação de novas empresas, postos de trabalho, geração de impostos, criação de novos produtos ou serviços inovadores e formação de empreendedores;
- Experiência, qualificação e competência do coordenador e da equipe executora proposta pelo projeto;
- Articulação da incubadora com o sistema local e nacional de inovação, bem como com o setor produtivo;
- Contrapartidas oferecidas pela IE;
- Relevância do projeto para o desenvolvimento tecnológico do Estado da Bahia.

Na segunda versão do edital, lançada em 2011, além dos itens mencionados anteriormente foi adicionada mais uma etapa de avaliação das propostas submetidas, que consistia na apresentação oral dos objetivos do projeto pelo seu coordenador aos consultores e à equipe da FAPESB. Após a análise de todos os critérios descritos, os editais selecionaram

um total de seis IEs, sendo que quatro destas foram selecionadas nos dois certames conforme listado no Quadro 10 (FAPESB, 2014):

Quadro 10 - Incubadoras de Empresas selecionadas pelos Editais FAPESB

Tipo de Instituição Mantenedora	Incubadora de Empresa	Edital (is)
Universidade Pública	Incubadora de Empresa A	Aprovado no (s) Edital (is) 2009/2011
Faculdade Privada	Incubadora de Empresa B	Aprovado no (s) Edital (is) 2009/2011
Universidade Privada	Incubadora de Empresa C	Aprovado no (s) Edital (is) 2009/2011
Universidade Pública	Incubadora de Empresa D	Aprovado no (s) Edital (is) 2009/2011
Universidade Pública	Incubadora de Empresa E	Aprovado no Edital 2009
Instituição Cientifica e Tecnológica	Incubadora de Empresa F	Aprovado no Edital 2011

Fonte: elaborado pela autora a partir do resultado disponibilizado no portal da FAPESB (2014)

Os resultados apresentados demonstram que das seis incubadoras selecionadas, quatro obtiveram apoios seguidos dos editais do Programa Empreende Bahia, tendo em vista que os mesmos possuem em sua concepção a subdivisão para submissão de projetos que são: a implantação da IE e o fortalecimento da IE.

Para a melhor análise dos caminhos que as IEs percorreram para a execução destes projetos aprovados, faz-se imperativo, conhecer sob a ótica de alguns autores e entidades brasileiras, a definição de incubadoras de empresas, suas principais tipologias, como é o andamento do seu processo operacional, o movimento destas organizações no Brasil e quais os indicadores importantes que demonstram que estas organizações vêm desempenhando de forma satisfatória o seu principal objetivo, que é a formação de empresas de base tecnológica competitivas.

O conhecimento dos processos que devem prescindir a graduação de uma empresa incubada também contribuiu para a elaboração dos questionários submetidos aos gerentes das IEs e aos gestores das empresas incubadas.

No capítulo seguinte foi feita uma breve descrição do movimento das Incubadoras de Empresas no Brasil e a definição destas organizações com o objetivo de identificar o seu funcionamento e facilitar o entendimento dos resultados das IEs selecionadas nesta pesquisa.

5 INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL

Diante dos desafios inerentes à postura empreendedora e da relevância da inovação para o desenvolvimento de estratégias competitivas sustentáveis, as IEs surgem como organizações de apoio e fortalecimento à formação das micro e pequenas empresas no Brasil.

O modelo de IE foi criado nos Estados Unidos na década 1950, no entanto, o seu formato atual foi instituído na década de 1970 como parte da criação do Parque Tecnológico, conhecido como Vale do Silício (ANDINO, 2005). A explicação para o surgimento destas organizações é que as externalidades promovidas pelo ambiente inovador das universidades e centros de pesquisa inseridos naquela região motivaram a formação deste tipo de empreendimento com o objetivo de desenvolver nos seus alunos o "espírito empreendedor" e promover a inserção das inovações tecnológicas resultantes de pesquisas no mercado consumidor.

No Brasil, este tipo de organização surgiu na década de 80, resultado da implantação da Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos – São Paulo e apoiado pela Coordenação Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq e outras instituições de pesquisa. Posteriormente, outras iniciativas de IEs foram desenvolvidas nas cidades de Campina Grande (PB), Florianópolis (SC), Manaus (AM) e Porto Alegre (RS). A primeira grande iniciativa na disseminação deste movimento no país ocorreu no final dos anos 80, com a criação da ANPROTEC, que passou a representar os interesses das IEs, parques tecnológicos e empreendimentos que utilizam o processo de incubação de empresas de base tecnológica no país (ANPROTEC, 2013).

No ano de 2003, existiam no Brasil segundo dados da ANPROTEC (2013) em Lahorgue (2004) 207 incubadoras de empresas em operação, empregando nas empresas incubadas e graduadas cerca de 18.300 mil pessoas sendo que a maior parte delas localizavam-se nas regiões Sul e Sudeste. Após oito anos, o número de organizações no país ampliou significativamente de 207 para 384, segundo dados do relatório técnico publicado pela ANPROTEC (2012) elevando outros números relacionados à sua operação conforme descrição do Quadro 11:

Quadro 11 - Incubadoras em Números - Brasil 2011

Empresas	Totais para 384 incubadoras
Empresas Incubadas	2.640
Empresas Graduadas	2.509
Emprego nas Empresas Incubadas	16.394
Emprego nas Empresas Graduadas	29.205
Faturamento das Empresas Incubadas	R\$ 532.981.680,00
Faturamento das empresas Graduadas	R\$ 4.094.949.476,92

Fonte: (ANPROTEC, 2012, p. 6)

Entre as explicações possíveis para este aumento significativo no número de incubadoras de empresas e os empregos gerados nas empresas incubadas e graduadas no Brasil tem-se ampliação do apoio das políticas públicas de fomento, direta ou indiretamente, por meio de agências de fomento, o que no relatório em publicado em 2012 pela ANPROTEC confirma-se. Pois, o apoio público caracteriza-se como a principal fonte de receita das incubadoras de empresas operantes no país e, por conseguinte, uma das suas principais dificuldades de operação refere-se a sua sustentabilidade financeira, já que na maioria das vezes, este tipo de empreendimento depende essencialmente da sua mantenedora ou dos recursos externos (ANPROTEC, 2012).

Ademais, foi identificado neste relatório, por meio de uma amostra de 60 incubadoras entre as 384 existentes que, 67% das incubadoras são de Base Tecnológica, 13% tradicional, 15% Eco-Solidária e 5% com outras classificações e que o tamanho médio das empresas incubadas medido pelo emprego é de 7,28 postos de trabalho e nas empresas já graduadas é de 12,69 (ANPROTEC, 2012).

Visto o panorama nacional sobre o desenvolvimento destas organizações, a próxima seção apresentará definição sob a ótica de diversos autores e instituições brasileiras sobre este tipo de organização, a sua tipologia e os modelos operacionais.

5.1 INCUBADORAS DE EMPRESAS – DEFINIÇÕES

Inicialmente, estas organizações tinham como objetivo apenas disponibilizar recursos físicos às empresas, como salas e mobiliários, no entanto, nas últimas décadas, a tendência é que estas organizações disponibilizem para as empresas incubadas, sobretudo, capacitação por meio de transferência de conhecimento, seja no desenvolvimento de competências específicas aos setores até a expertise em novos modelos de gestão administrativa (LAVIOLETTE; LOUE, 2007).

Segundo a ANPROTEC (2012) as incubadoras de empresas possuem as seguintes características e objetivos comuns conforme Quadro 12:

Quadro 12 – Sobre as incubadoras de empresas

Características	Objetivos
Disponibilização de espaço cedido mediante taxa de uso às pequenas empresas emergentes.	Dinamização da economia local
	Criação de startups
Oferecimento de serviços básicos (limpeza, secretaria) e de serviços de capacitação e apoio	
(consultorias em gestão, comercialização e	Dinamização do setor específico de atividade
desenvolvimento).	Inclusão socioeconômica
Objetivos de criação de empregos e	Geração de emprego e renda
dinamização da economia (ausência de fins lucrativos	
na maioria dos casos).	
Objetivos de criação de empregos e dinamização da economia (ausência de fins lucrativos	Inclusão socioeconômica Geração de emprego e renda

Fonte: elaboração da autora com informações da ANPROTEC (2012)

Em geral, as incubadoras de empresas são organizações sem fins lucrativos e surgem principalmente da iniciativa pública ou das universidades ou associações e tem o objetivo de disponibilizar suporte temporário às empresas nascentes, com infraestrutura física individualizada e compartilhada, como salas mobiliadas, salas de reuniões, laboratórios, secretarias, bibliotecas e outros aparatos, que são necessários a representação no mercado das empresas nascentes. Por outro lado, a diferenciação desta organização far-se-á pela disponibilidade de consultorias empresariais e técnicas que estas oferecem às empresas incubadas para sua formação (SEBRAE, 2012).

Diferentemente de um condomínio empresarial, que possui como motivação principal a obtenção de renda proveniente da comercialização do solo urbano, as incubadoras de empresas devem alocar empresas nascentes e comprometer-se com a prestação de serviços que auxiliem na sua formação. Além disso, por serem entidades em geral vinculadas a outros tipos de organizações, como universidades ou centros de pesquisa, as incubadoras de empresas têm caráter ambíguo e integram interesses das empresas e universidade, congregando espaços públicos e privados, disponibilizando para as empresas incubadas mecanismos de competitividade aliado a práticas de cooperação (DORNELLAS, 2002).

Todos estes mecanismos disponibilizados por este tipo de organização têm como objetivo principal a sobrevivência e o fortalecimento das empresas nascentes que estão incubadas, possibilitando que as mesmas possuam maior capacidade de sustentabilidade, do que aquelas que nascem para o mercado sem nenhuma assistência técnico-administrativo.

Segundo o "Manual para Implantação de Incubadoras de Empresas" sobre as empresas incubadas:

Estatísticas de incubadoras americanas e européias indicam que a taxa de mortalidade entre empresas que passam pelo processo de incubação é reduzida a 20% contra 70% detectado entre empresas nascidas fora do ambiente de incubadora. No Brasil, as estimativas já apontam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas que passam pelas incubadoras também fica reduzida a níveis comparáveis aos europeus e americanos. (BRASIL, 2000, p.8)

Portanto, o suporte prestado por estas organizações tem o objetivo de tornar a empresa mais competitiva e "preparada" para enfrentar o mercado seja em termos de gestão administrativa do negócio, seja para o desenvolvimento técnico dos produtos/processos/serviços ofertados, cooperação com outras empresas ou instituições e o apoio na concepção de projetos para captação de recursos em instituições públicas.

Com estas iniciativas, espera-se que este tipo de organização reduza a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, e que, por conseguinte, proporcione melhor nível de renda, emprego e maior arrecadação ao Estado contribuindo para o desenvolvimento regional na localidade onde a incubadora de empresa atua.

Por outro lado, as incubadoras de empresas são organizações que necessitam, assim como todo tipo de empreendimento, de uma organização prévia para a sua implantação, como a estruturação de um plano de negócios e o seu planejamento estratégico. Embora sejam na sua maioria instituída no âmbito das universidades, centros de pesquisas e outras instituições,

a construção estratégica da sua sustentabilidade é importante para a disponibilidade e qualidade dos serviços que deverão ser oferecidos às empresas incubadas e a sua real utilidade naquele ambiente onde está localizada.

Pois, a análise onde a incubadora será inserida constitui um fator importante, para o conhecimento de setores estratégicos desenvolvidos e as reais necessidades das empresas incubadas, os pontos fortes e fracos do entorno, pois de nada adianta constituir uma incubadora que disponibilize serviços e estrutura desvinculadas as necessidades locais (FIATES, 2005).

Para o Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas ²⁰ (PNI) uma incubadora de empresa pode ser conceituada como:

Um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufatura por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais, facilita e agiliza o processo de inovação nas micro e pequenas empresas. Desta forma, estas organizações devem compreender um espaço para alojar as micro ou pequenas empresas industriais ou de prestação de serviço dispondo um série de serviços e facilidades... (BRASIL, 2014, p.)

Entre as inúmeras publicações da ANPROTEC sobre incubadoras de empresas e parques tecnológicos está o livro "Incubação de Empresas - Ferramentas, métodos e técnicas para gestão de um programa de sucesso" que relata uma série de desafios, com os quais estas organizações deverão lidar para conseguir um desempenho adequado à sua função de formadora de empresas nascentes (FIATES, 2005) que foram sintetizados no Quadro 13:

Segundo Brasil (2014), o PNI refere-se a um programa instituído pelo MCTI com o objetivo de fomentar e consolidar as incubadoras de empresas de base tecnológica, mista e tradicionais caracterizadas pela inovação tecnológica.

Quadro 13 – Desafios das Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica

Gerar impactos relevantes para as localidades onde estão inseridas as incubadoras; Criar estratégias clara e bem sucedida para um segmento tecnológico e de mercado específico; Gerar ambiente favorável para a incubação de empresas; Contribuir para a definição de políticas públicas; Estruturar processos gerenciais competentes, inovadores e sustentáveis para a incubadora; Criar mecanismos que promovam o processo de inovação tecnológica com universidades e centros de pesquisa; Estruturar serviços relevantes para consolidação das empresas incubadas; Estabelecer redes que assegurem o fortalecimento da incubadora e os serviços prestados; Infraestrutura adequada para o atendimento às empresas incubadas; Capacitar equipes para conduzir o processo de incubação; Adequar os modelos de incubação a realidade econômica, cultural, social e política da região; Identificar fontes de financiamento para as incubadoras e empresas incubadas; Criar mecanismos de promoção das incubadoras junto a comunidade, órgãos e instituições estratégicas; Inserir as incubadoras e empresas incubadas no contexto dos NITs, cadeias produtivas e clusters; Estruturar associativismos com outras incubadoras; Transformar a incubadora em símbolo de inovação e empreendedorismo.

Fonte: elaboração da autora a partir das informações Fiates (2005)

Fica evidenciado neste quadro que não são poucos os desafios que as incubadoras devem enfrentar para tornar-se uma organização exitosa. Considerando que o seu surgimento já se constitui uma relação de dependência das iniciativas das universidades, instituições de pesquisa, organismos públicos ou ONGs, estas organizações devem necessariamente abrigar

interesses de diversas instâncias, o que por um lado pode dificultar a sua gestão e sustentabilidade financeira, e por outro facilitar integrações entre pesquisadores e empreendedores.

Em muitas oportunidades as incubadoras de empresas, por serem vinculadas a outras instituições, deparam-se com situações burocráticas que dificultam os processos de recebimento e gastos de recursos, mesmo aqueles oriundos de aprovação de editais.

Assim, é preocupante a administração da sustentabilidade de uma incubadora de empresa, pois a maioria das incubadoras de empresas opera sem fins lucrativos e com arrecadação resultante da cobrança de aluguel e alguns serviços, mas o montante significativo dos recursos em geral é proveniente das suas instituições mantenedoras ou de recursos públicos derivados de políticas ou programas (LALKAKA, 2002). No entanto, o melhor seria que em no máximo cinco anos a sua autossuficiência fosse auferida para evitar a redução na qualidade dos serviços prestados às empresas incubadas (LALKAKA, 2002).

Mesmo sendo importante a busca da sustentabilidade das incubadoras de empresas, a organização não pode se desviar do seu real foco, que é a formação das empresas mais competitivas seja por meio do desenvolvimento de melhores produtos e serviços ofertados em seus setores específicos ou pelo melhoramento da sua gestão, que deverá estar apta para enfrentar os desafios do mercado após o período de incubação. Por este motivo, algumas incubadoras de empresas selecionam empresas de setores específicos e correlatos aos serviços que ela tem condições de ofertar. Desta forma, surgem os tipos de incubadoras que serão apresentadas no próximo item.

5.2 TIPOS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

Considerando o conceito básico do que seria uma incubadora de empresa, visto no item anterior sob a perspectiva de alguns autores e instituições, o Quadro 14 pretende apresentar as diversas tipologias sobre as incubadoras de empresas segundo o SEBRAE (2014):

Base Setores Virtuais Agronegócios Cooperativas Culturais Mistas Tradicionais Tecnológica Organizações Os serviços da Abrigam por um Apoiam Abrigam que abrigam Abrigam incubadora de empresas do período médio de empresas de empresas cujos empresas que Abrigam empresa são setor de 02 anos setores produtos, tenham arte e empresas de acessados empreendimentos tradicionais da agronegócios processos e cultura como base virtualmente, que possuem em processo de economia serviços valor tecnológica e não dispondo unidades de formação como a resultam de do setor agregado aos desta maneira produção instalados dentro indústria têxtil, tradicional pesquisa seus de instalações externa a ou fora do calçadista e cientifica e/ou produtos. físicas. município. agroindústria.

tecnológica.

Quadro 14 – Tipos de Incubadoras de Empresas

Fonte: Quadro elaborado pela autora partir das informações do SEBRAE (2014)

incubadora.

Na apresentação do Quadro 14 verifica-se que, na maioria dos tipos elencados, o diferencial está condicionado ao setor que se pretende apoiar. No caso das incubadoras de empresas de base tecnológica, tipologia que orientou as incubadoras selecionadas pelos editais FAPESB, o objetivo é apoiar empresas de setores distintos, mas que tenham como prática principal, a inserção de produtos/processos/serviços inovadores e resultantes de pesquisas científicas e/ou tecnológicas.

Para Baêta (1999) as incubadoras de empresas de base tecnológica se diferenciam daquelas tradicionais, pois além de todos os serviços que deverão ser disponibilizados as empresas incubadas com o objetivo de apoiar a sua sobrevivência e desenvolvimento para o mercado, estas deverão também oferecer um canal estreito de relações entre as universidades e centros de pesquisa, parques tecnológicos e aconselhamento técnico seja por meio da expertise de especialistas ou a inserção em laboratórios de P & D.

A definição de uma incubadora de empresa de base tecnológica de acordo com o MCTI (BRASIL, 2000) "é a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia apresenta alto valor agregado".

As incubadoras com foco em empreendimentos inovadores são geralmente financiadas pelo setor público, pois estas objetivam, sobretudo, a geração de novos empreendimentos empresariais que irão incentivar a criação de empregos qualificados e o aumento da competitividade empresarial, aliado ao desenvolvimento regional (LAVIOLETTE; LOUE, 2007).

Segundo Lalkaka (2002) o investimento em incubadoras de empresas tecnológicas faz parte de uma das medidas essenciais para a construção de uma economia liderada pela inovação, além de motivar as articulações entre os atores do Sistema Local de Inovação, desta forma, sobre a incubadora de empresa tecnológica ele destaca:

The tech-incubator's prime purpose is to facilitate the early-stage entrepreneurial firm, university and laboratory to move its research work through pilot testing, seed financing and market entry. (LALKAKA, 2002, p.169)

No caso desta pesquisa, entende-se que as incubadoras de empresas selecionadas pelos editais 2009 e 2011 da FAPESB sejam do tipo "base tecnológica", considerando os objetivos propostos no certame e aqueles planejados pelo Programa Empreende Bahia e as orientações previstas pela Política de C, T & I do Estado da Bahia.

Independente da tipologia proposta por cada incubadora de empresa, a sua função principal é a "incubação" ou o processo de formação da empresa nascente em uma empresa madura o suficiente para "enfrentar" sozinha os desafios inerentes ao mercado referente ao setor que se pretende atuar. Por este motivo, assim como todo empreendimento, a incubadora de empresa para realização dos seus objetivos deverá ser precedido de uma organização que indique o caminho que a empresa incubada deverá seguir até o seu processo de graduação, o que será discutido no próximo item.

5.3 OPERACIONALIZAÇÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Mesmo considerando que as incubadoras de empresas podem representar tipologias distintas, o seu processo completo de incubação, em geral, deverá seguir as fases de prospecção, seleção das empresas, suporte administrativo e técnico durante a incubação, avaliação e acompanhamento, graduação ou liberação e pós-incubação (FIATES, 2005).

Uma das primeiras medidas relativas a uma incubadora após o seu planejamento através da elaboração do seu plano de negócio, é a prospecção e a seleção de novos empreendedores ou planos de negócio que deverão ser pré-incubados/incubados. Para isto, a equipe técnica da incubadora publica um edital de seleção de empresas apresentando os

requisitos exigidos e todas as regras pertinentes, com o intuito de selecionar o seu público alvo: as empresas nascentes que serão incubadas.

As potenciais empresas selecionadas por meio dos seus planos de negócios, geralmente apresentam-se inicialmente sob o formato de ideias e sem formalização e, desta forma, caberá à incubadora dar suporte para o desenvolvimento deste empreendimento e a sua estruturação jurídica e comercial com a inserção de cursos e consultorias que permitam aos empreendedores estruturarem os seus planos de negócio, o que neste caso pode se caracterizar como uma fase de pré-incubação da empresa. A fase de pré-incubação pode ou não ser integrada como um dos momentos de incubação da empresa.

Segundo Fiates (2005) antes do processo de incubação da empresa, três objetivos deverão ser atingidos; a formalização jurídica da empresa, a elaboração de um plano de negócios consistente e a definição de um produto ou serviço que deverá ser oferecido no mercado, ou pelo menos, um protótipo que justifique o setor que a empresa pretende atuar. A característica da pré-incubação é, portanto, identificar se o projeto em questão deverá tornarse uma empresa incubada e assim ser direcionada ao processo de capacitação e outros serviços disponibilizados pelas incubadoras de empresas.

A próxima fase, denominada de incubação da empresa, a organização deve preparar a capacitação da empresa incubada em seus diversos aspectos, e conforme Ortigara (2011), os serviços prestados deverão compreender: um espaço físico individualizado, espaço físico compartilhado, recursos humanos e serviços especializados e capacitação/ formação/ treinamento de empresários.

Baêta (1999) considera que o processo de incubação de empreendimentos de base tecnológica implica em características especificas, já que o objetivo não se resume em criar empresas competitivas, mas sim, estimular o processo de inovação por meio do estimulo ao desenvolvimento nas empresas incubadas de produtos/processos/serviços inovadores.

Além das atribuições operacionais concernentes a uma incubadora de empresa para a formação das empresas nascentes, tem-se como realidade que, por ser uma instituição híbrida, ou seja, nascida na estrutura de uma universidade ou centro de pesquisa, um dos atributos necessários para que se obtenha êxito na formação e consolidação das empresas incubadas é a inter-relação com outros atores que participam do Sistema Local de Inovação e a própria instituição à qual a organização está vinculada. Por este motivo, cabe dissertar, na seção

seguinte, sobre como a articulação destas organizações – incubadoras de empresas de base tecnológica com os outros atores compreende uma atribuição importante ao seu desempenho.

5.4 INCUBADORA DE EMPRESA E O MODELO TRÍPLICE HÉLICE

Considerando as atribuições necessárias ao processo de desenvolvimento da incubadora de empresa e como ocorre o seu processo de nascimento, geralmente da iniciativa das Universidades e/ou Centros de Pesquisa, a articulação desta organização com os diversos atores que circundam as suas atividades (organizações públicas, privadas, instituições de fomento e afins) são essenciais para o seu êxito na formação de empresas incubadas competitivas.

No caso das incubadoras de empresas de base tecnológica – IEBT, por estarem engajadas em um processo de motivação da inovação às suas empresas incubadas, existe a necessidade não só de instalações propícias, mas também da criação de um ambiente institucional favorável ao acesso do conhecimento científico e tecnológico, tornando a organização um ponto de integração para a troca de informações e formação de redes de cooperação mediante contatos formais e informais (BAÊTA, 1999).

Por esta razão, cabe neste projeto, discorrer sobre como esta interação entre os atores e as IEBTs ocorrem e o motivo pelo qual estas interações são relevantes para o seu bom desempenho. Um dos modelos que discorrem sobre a interação entre os diversos atores selecionados para esta pesquisa é o modelo Tríplice Hélice, que nasceu na década de 1990 na Europa, tendo em sua origem duas correntes de direcionamento (DAGNINO, 2003).

Destas duas correntes, uma apóia que a Universidade mudou seu papel na sociedade, engajando-se em um novo contrato social, participando mais ativamente do processo de desenvolvimento econômico e a outra acredita que o processo de inovação que ocorre nas empresas e as suas externalidades culminaram em uma maior interação com o seu entorno e determinaram um novo padrão de competição entre os países (DAGNINO, 2003).

A primeira corrente citada acredita que a modificação do posicionamento da universidade, engajando-se em projetos e pesquisas conjuntamente com as empresas, já vem gerando resultados qualitativos e quantitativos relevantes, sobretudo no campo econômico.

No Quadro 15 estão elencados segundo Webter e Etzkowitz (2002) *apud* Dagnino (2003) as razões que explicariam ou motivariam as interações entre estas duas instituições:

Quadro 15 - Motivações para a Interação Empresa - Universidade

Empresa	Universidade			
Custos crescentes em pesquisa e desenvolvimento para conquistar posições vantajosas no mercado. Necessidade de compartilhamento de custo e risco.	Dificuldade crescente para obtenção de recursos públicos e a sua expectativa de recursos do setor financeiro por conta da sua aplicação direta na produção.			
Decréscimo de recursos públicos em setores do complexo industrial. O elevado ritmo de introdução das inovações e a necessidade de menor tempo entre o resultado das pesquisas e a sua aplicação.	Interesse da comunidade acadêmica no reconhecimento da sua pesquisa à sociedade com vistas a manutenção da Universidade.			

Fonte: elaboração da autora a partir de Dagnino (2003)

Estas articulações permitiriam que os dois eixos (Universidade e Empresa) sejam mais eficientes colaborando para um maior impacto das pesquisas universitárias nas áreas econômicas e sociais do país, o que ficou denominado como "Segunda Revolução Acadêmica" (DAGNINO, 2003).

A segunda corrente, por sua vez, não considera que a Universidade deve ser o elo inicial da cadeia de interação, mas sim que a mesma acaba sendo revigorada pelo processo de inovação ocorrido nas empresas, sendo assim, o fruto da nova dinâmica proporcionada pelas empresas (DAGNINO, 2003).

Mesmo impulsionado por duas correntes distintas, o modelo Tríplice Hélice tem como característica o caráter cooperativo entre os agentes com vistas à execução de atividades interdependentes. No entanto, cabe salientar, este processo de interação e/ou cooperação não ocorre de forma meramente espontânea, mas mediante inserção de novas instituições, valores e práticas voltadas para esta finalidade (PIRES; TEIXEIRA; HASTENREITER FILHO, 2012).

O desempenho das empresas na economia da inovação, sobretudo em atividades de alto valor agregado, não é mais função exclusiva dos seus esforços internos de inovação: requer a concepção de novas combinações de recursos tangíveis e intangíveis, geograficamente dispersos em parcerias e redes que conformam novos modelos de negócio. (PIRES; TEIXEIRA; HASTENREITER FILHO, 2012, p. 508).

Estas interações não ocorrem de forma espontânea, a lei de incentivos à inovação, pesquisas científicas e tecnológicas lançada em 2004 no Brasil teve um papel importante às incubadoras de empresas, pois discorre sobre as "regras do jogo" que deverão embasar as parcerias estratégicas entre as universidades, institutos tecnológicos e empresas e as estimula como forma de alocação de recursos financeiros no processo de inovação nos setores produtivos (BRASIL, 2004).

Sendo assim, Pires, Teixeira e Hastenreiter (2012) acredita que a Lei de Inovação de 2004 tem potencialmente, o papel importante de estimular as articulações com a previsão de alianças de cooperação entre as universidades e os setores empresariais, o incentivo a formação de incubadoras de empresas nas universidades, facilitação do processo de transferência tecnológica, a prestação de serviços de P & D ao setor produtivo, participação do pesquisador nos ganhos econômicos gerados pela tecnologia e a sua maior mobilidade.

Na interseção das três esferas institucionais, surgem mecanismos híbridos, como escritórios de ligação, escritórios de transferência de tecnologia, parques tecnológicos, incubadoras de empresas e centros de pesquisa cooperativa, os quais facilitem a comunicação e a interação entre os eixos da hélice, o alinhamento de esforços e a transferência de tecnologias e conhecimentos entre a academia e a indústria. (PIRES; TEIXEIRA; HASTENREITER FILHO, 2012, p. 510).

Embora seja um modelo, a proposta é que ele não seja "engessado" e tenha capacidade para promover ações relacionadas a contextos onde os agentes estão inseridos. Visto isso, as incubadoras de empresas de base tecnológica, sendo instituições pela sua natureza de constituição híbrida pressupõem da necessidade de relação entre o governo, universidades e indústria, desta forma, esta pesquisa considera que as IEBTS baianas estão inseridas no contexto do Sistema Local de Inovação.

Portanto, foi proposta a Figura 13 com o propósito de representar algumas das relações que permeiam o funcionamento de uma incubadora de empresa de base tecnológica e as empresas incubadas:

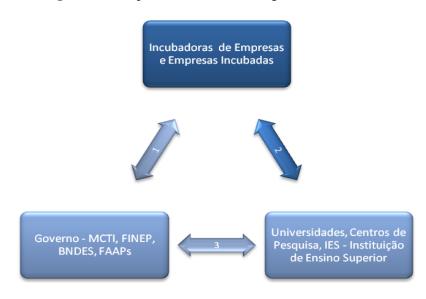


Figura 13 – Tríplice Hélice entre os Agentes do SLI

Fonte: adaptação do Modelo de Tríplice Hélice (ETZKOWITZ, 2002)

A primeira seta representa as relações entre as IEBTs e empresas incubadas com o governo, que é representado em suas várias faces, como MCTI e as políticas voltadas ao fomento ao empreendedorismo tecnológico e a Ciência e Inovação, as leis voltadas às temáticas em questão, o lançamento de editais públicos pela FINEP e FAAPs com o propósito de disponibilizar recursos às incubadoras e as empresas incubadas.

Como contrapartida, as incubadoras de empresas e as empresas incubadas deverão retribuir este apoio financeiro e institucional, formando empresas graduadas que disponibilizem tecnologia em forma de novos produtos e serviços, aumentando o número de depósito de patentes, maior incremento no número de empregos especializados, aumento da arrecadação de impostos, tendo um impacto relevante no desenvolvimento econômico, social da região onde estão localizadas.

A segunda seta caracteriza as relações entre as IEBTs e empresas incubadas com as Universidades, Centros de Pesquisa e IEs, pois muitas das incubadoras de empresas nascem e desenvolvem-se neste ambiente com o objetivo de promover potenciais inovações geradas nos laboratórios acadêmicos. Como retorno, espera-se que as incubadoras de empresas capacitem os empreendedores e transformem as potenciais ideias em negócios de sucesso, transformando as empresas incubadas em empresas graduadas e competitivas.

E por último, a terceira seta demonstra a relação entre o Governo e as Universidades, centros de pesquisa, IES, as relações poderão transcorrer de diversas formas, com a inserção de recursos públicos aos agentes, por meio dos recursos despendidos as FAPs e outras instituições de fomento, por meio de editais ou pela formação de ambiente institucional por meio de leis, normas e políticas propícias ao processo de inovação e interação.

As relações apresentadas poderão ter um papel decisivo na formação da nova empresa, o que implicará em impactos nas suas atividades operacionais e por conseguintes nos indicadores de desempenho destas organizações. Por este motivo, a próxima seção descreve sob a ótica de alguns autores os indicadores para avaliar as atividades desenvolvidas pelas incubadoras de empresas. A abordagem destes indicadores permitiu juntamente com os objetivos dos editais de 2009 e 2011 da FAPESB e as questões formuladas pelos seus relatórios de avaliação dos projetos selecionados, a construção de um questionário que foi submetido aos gestores das Incubadoras de Empresas selecionadas.

5.5 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Delineando o caminho das IEBTs nos Sistemas Locais de Inovação do Estado da Bahia e a importância de analisar os resultados das IEBTs contempladas nos editais 2009 e 2011 do Programa Empreende Bahia, faz-se necessário questionar até que ponto o apoio financeiro a estas organizações de suporte e desenvolvimento de pequenas empresas de base tecnológica são eficazes e estão auferindo os retornos esperados pelos programas de fomento.

No Brasil, existem diferentes métodos com o objetivo de avaliar o desempenho das incubadoras de empresa, embora, a utilização de apenas um modelo conforme análise da literatura disponível, na maioria das vezes, não consegue suprir todas as questões concernentes às incubadoras de empresas vislumbradas pelos programas públicos de fomento. No entanto, instituições como ANPROTEC, SEBRAE e MCTI têm tentado sistematizar estes indicadores em prol de uma avaliação consistente e padronizada.

Por outro lado, existe uma dificuldade na sistematização deste modelo de avaliação já que a maioria das incubadoras de empresas existentes no Brasil não têm fins lucrativos, dificultando o uso de estratégias de avaliação de negócios para análise. No caso das IEBTS

não apenas indicadores socioeconômicos deverão ser considerados, mas também aqueles relativos à inovação tecnológica e a formação de empresas inovadoras competitivas.

Desta forma, o recomendável é a confecção de indicadores que considerem os interesses dos órgãos financiadores, entidades governamentais, fornecedoras, parceiros estratégicos e outros atores interessados que se relacionem (FIATES, 2005).

Estes indicadores devem avaliar os resultados de pesquisa e desenvolvimento, eficiência operacional da incubadora como o seu grau de utilização da capacidade, o desempenho financeiro, processos internos de aprendizado e desenvolvimento e as perspectivas dos clientes, neste caso representado pelos interesses das empresas incubadas (MORAIS, 1997).

O modelo de Morais (1997) para avaliação de desempenho de incubadoras é baseado em três coeficientes de análise: o coeficiente de eficiência, eficácia e impacto resumido no Quadro 16:

Quadro 16 - Indicadores de Desempenho das Incubadoras

Coeficiente de Eficiência	Coeficiente de Eficácia	Coeficiente de Impacto		
Auto-sustentação — capacidade da incubadora e as empresa incubadas serem independente de recursos de terceiros, ou seja, autossuficientes financeiramente; Produtividade — Este indicador é o resultado do custo total no período dividido pelo custo de incubação somado ao custo de graduação das empresas; Auto-avaliação — Esta avaliação é feita sobre os serviços e a gestão que esta sendo exercida na incubadora e como ela esta relacionada com as exigências do mercado vigente.	Sucesso do Empreendimento – Este se refere às ações desenvolvidas pelas incubadoras e os seus êxitos (depósito de patentes, modelos utilidades, software, capacitação e empresas graduadas); Satisfação dos consumidores – Este se refere à satisfação dos clientes, no caso as empresas incubadas; Grau de Utilização – a eficácia na utilização dos meios de produção e forma de selecionar e incubar as empresas.	Demanda efetiva — os impactos da incubadora na comunidade local e suas instituições; Impacto socioeconômico — geração de empregos, renda e mudanças culturais pertinentes aos valores da incubadora; Impacto no mercado de trabalho — capacitação e geração de emprego aos agentes envolvidos no processo e aqueles do entorno.		

Fonte: elaborado pela autora segundo Morais (1997)

Da mesma forma, outro modelo de análise foi indicado pelo Programa Nacional de Incubadoras - PNI que prioriza a análise do desempenho das incubadoras de empresas em suas várias fases de incubação desde a sua pré-seleção até a pós-incubação, conforme apresentação no Quadro 17 (DORNELAS, 2002):

Quadro 17 - Análise de Desempenho das Incubadoras

Pré-Incubação	Incubação	Pós-Incubação		
Número Total de projetos em pré- incubação Número de projetos incubados resultantes da pré- incubação/número de projetos pré- incubados. Número de pedidos de registros no INPI oriundos de projetos pré- incubados. Número de projetos pré-incubados que foram direto para o mercado. Número de alunos envolvidos nos projetos pré-incubados.	Número de selecionados para incubação/número de candidatos por ano. Número total de empresas residentes por ano/total do faturamento anual/total do número de empregados. Taxa de mortalidade no processo de incubação. Número de módulos ocupados e disponíveis. Número de empresas graduadas por ano Número de produtos/serviços/processos gerados pelas empresas incubadas por ano. Tempo médio de incubação Perfil da receita da incubadora por ano. Perfil dos gastos diretos e indiretos (consultoria, serviços de terceiros) da incubadora por ano. Taxa de crescimento anual do faturamento das empresas incubadas. Número de pedidos de registro de patentes no INPI pelas empresas incubadas por ano. Número de empresas graduadas que permanecem no mercado. Certificação ou estrutura de gestão pela qualidade da incubadora (ISO, PNQ).	Número total de empresas graduadas em pós-incubação por ano/total do faturamento anual/total do número de empregados do ano. Número total de empresas graduadas em pós-incubação por ano/total do faturamento anual/total do número de empregados do ano. Taxa de crescimento anual do faturamento das empresas graduadas em pós-incubação Número de pedidos de registro de patentes no INPI pelas empresas graduadas em pós-incubação por ano. Número de empresas graduadas em pós-incubação com vínculo/cooperação formal com centros de pesquisa. Número de empresas graduadas em pós-incubação que se instalaram em Parques Tecnológicos.		

Fonte: elaboração da autora a partir de Dornellas (2002)

Os dois modelos apresentados possuem pontos fortes e fracos, e por este motivo, a sua utilização deverá ficar a critério da Incubadora de Empresa que se pretende pesquisar. No

caso das IEBTs é importante identificar o perfil das suas empresas incubadas – caracterizado como o cliente deste tipo de organização. Portanto, indicadores de desempenho das empresas são importantes para identificar a qualidade das atividades executadas na IE. Como destaque pode-se identificar o percentual da receita da empresa investido em P & D, número de depósito de patentes e o número de atividades inovadoras, pois estes indicadores poderão representar um processo de incubação de sucesso.

A apresentação dos indicadores observáveis, bem como o referencial teórico até o momento descrito embasou a elaboração dos questionários e do modelo de análise proposto nesta pesquisa. Para que as fases empreendidas tornem-se claras, a próxima seção apresenta de maneira detalhada a metodologia utilizada e as suas fases.

6 METODOLOGIA

A presente pesquisa partiu da definição da unidade de análise, construindo os limites do objeto pesquisado, com as definições do período de vigência dos projetos aprovados pelos editais da FAPESB, a discussão das temáticas que motivaram a construção da nova política de C, T & I nacional e estadual e o planejamento da análise dos resultados auferidos na investigação de campo pela pesquisa documental e submissão de questionários com o objetivo de responder a questão da pesquisa.

Pelas características apresentadas pelo objeto de pesquisa selecionado e pelo seu direcionamento, pretende-se aplicar como método, o estudo de caso, que segundo Yin (2005) é utilizado em geral por pesquisas qualitativas que tem como objetivo pesquisar um fenômeno que esteja ocorrendo neste momento e que não esteja desvinculado do seu contexto, partindo do enfoque indutivo, no qual se parte de fenômenos específicos para chegar a conclusões generalizadas.

Neste mesmo sentido, Godoy (2006) destaca alguns procedimentos necessários para a estruturação das pesquisas utilizando esta metodologia, como a definição do caso a ser estudado, o conhecimento do seu contexto e os agentes envolvidos, a delimitação de tempo e espaço, a definição de arcabouços teóricos, o conhecimento sobre a relação de estudos existentes sobre o fenômeno, a coleta e análise de dados a partir das fontes como documentos, entrevistas ou observações.

Para responder a pergunta da dissertação - Como foi o desempenho das Incubadoras de Empresas selecionadas pelos editais 2009/2011 de Apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, tendo em vista, os objetivos previstos pelas Políticas de C, T & I Nacional e Estadual e os objetivos dos editais da FAPESB - foram utilizadas três principais estratégias de pesquisa: revisão de literatura, análise documental e análise de campo por meio de questionários submetidos aos coordenadores das incubadoras de empresas e as respectivas empresas incubadas.

6.1 REVISÃO DE LITERATURA

No primeiro momento foi feita a revisão de literatura das principais temáticas que norteiam a pergunta de pesquisa, utilizando diversos autores sob o formato de livros, artigos e relatórios técnicos de instituições governamentais. Assim foram discutidas as temáticas de Empreendedorismo, Inovação e Sistemas Locais de Inovação, com o objetivo principal de demonstrar a sua importância na construção da Política de C, T & I brasileira e baiana e que, por conseguinte influenciou na elaboração do Programa Empreende Bahia e os seus objetivos e instrumentais de apoio. Além disso, foi apresentada a trajetória da Política de C, T & I e os seus principais direcionamentos e discussões sobre a sua tipologia e consequências.

Sobre a revisão de literatura Prodanov e Freitas (2013) descrevem:

A revisão da literatura demonstra que o pesquisador está atualizado nas últimas discussões no campo do conhecimento em investigação. Além de artigos em periódicos nacionais e internacionais e livros publicados, as monografias, dissertações e teses constituem excelentes fontes de consultas. Revisão de literatura difere-se de uma coletânea de resumos ou uma "colcha de retalhos de citações". (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.131)

Na segunda fase da revisão bibliográfica, considerou-se imprescindível para o melhor entendimento deste trabalho e do conhecimento dos atores e do ambiente institucional envolvido discorrer sobre a FAPESB e as leis de Inovação que regulamentaram e impulsionaram o lançamento do Programa Empreende Bahia e os editais de apoio as Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica. Foi também apresentada uma breve descrição sobre as definições sobre Incubadoras de Empresas sob a perspectiva das instituições brasileiras— ANPROTEC e SEBRAE, seu funcionamento, indicadores e a trajetória do movimento destas organizações no Brasil.

Com a compreensão das discussões e resultados provenientes desta fase, o passo seguinte foi averiguar no âmbito da FAPESB os documentos oficiais arquivados referentes aos projetos aprovados nos editais selecionados nesta pesquisa.

6.2 ANÁLISE DOCUMENTAL

A consolidação dos conceitos e o conhecimento do panorama inerente à Incubadora de Empresa do Brasil permitiram a elaboração da segunda fase da pesquisa - a análise documental. Esta fase foi antecipada ainda quando a pesquisa não passava de um anteprojeto, pois foi solicitada no ano de 2012, por meio de oficio direcionado ao diretor geral da FAPESB, a autorização para que pudessem ser utilizadas, na presente dissertação, todas as informações contidas nos documentos arquivados na fundação sobre os projetos aprovados nos editais 2009 e 2011 – Apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.

Desta forma, com o desenvolvimento do referencial teórico e apresentação da Política de C, T & I e o conhecimento sobre o funcionamento das Incubadoras de Empresas, a análise documental teve como objetivo principal obter informações sobre o desempenho das Incubadoras de Empresas durante a vigência dos projetos aprovados por meio da observação das atividades realizadas.

Para que a análise documental fosse eficiente a primeira medida antes da leitura dos documentos arquivados na fundação foi identificar como se processa efetivamente o apoio às IEs selecionadas, para que fosse possível selecionar os documentos que teriam relevância para a pesquisa.

Foi constatado que todas as IEs aprovadas tiveram como primeira iniciativa a elaboração de um projeto²¹ conforme as especificações demandas pelos editais e com a descrição das suas atividades e orçamento considerando a vigência de vinte e quatro meses. Após a elaboração deste projeto e a sua inclusão em um formulário *on line* disponibilizado pela Fundação, o proponente deveria enviar pelo correio duas vias impressas deste documento. Em seguida, no âmbito da Fundação, estes projetos impressos foram direcionados aos consultores selecionados pela instituição para a avaliação de acordo com critérios já previstos pelos editais.

Uma vez selecionados, para a efetiva execução do que se prescreve como apoio no edital, a disponibilização dos recursos para os gastos com despesas correntes e capitais e a implantação de bolsas, a IE selecionada teve que assinar uma espécie de contrato que neste

²¹ Este projeto deve ser desenvolvido de acordo com as questões descritas no formulário *on line* do edital, além disso, devem constas informações sobre a equipe executora que realizará o projeto, os objetivos gerais e específicos, as atividades previstas para atingi-los, as contrapartidas disponibilizadas pela Incubadora de Empresa e Instituição Mantenedora , os itens que deverão ser adquiridos durante o projeto e o número de bolsistas necessários para realização das suas atividades.

caso, designa-se como um convênio. Este instrumento legal, o convênio²², deveria ser assinado²³ pelo coordenador da equipe executora do projeto, o diretor geral da FAPESB, o responsável geral pela instituição mantenedora, no caso das universidades o (a) seu (sua) reitor (a). Em outras situações, algumas IEs vinculadas a universidade pública assinaram o convênio juntamente com fundação ou instituição de apoio para gestão dos recursos, ou seja, além do coordenador, FAPESB, instituição mantenedora, um quarto ente foi envolvido com vistas a administrar os recursos recebidos pelo projeto.

Após a assinatura do convênio, o convenente deveria aguardar o depósito dos recursos²⁴ para as despesas de capital e corrente na conta bancária já informada à Fundação para iniciar as aquisições prescritas no orçamento aprovado. O coordenador que assinou o convênio tem o papel de interlocutor entre as atividades do projeto, a sua instituição mantenedora e a FAPESB, sendo ele a solicitar e assinar o processo de implantação de bolsas para a execução das atividades do projeto, abertura de processo para remanejamento de recursos²⁵, aditivo de prazo ²⁶entre outras solicitações que podem ser necessárias a sua gestão.

Durante a vigência do projeto e após a sua execução, um dos instrumentos mais importantes de acompanhamento das suas atividades pela fundação é o relatório técnico²⁷, que pode ser parcial ou final. O relatório técnico parcial é um documento que deve ser elaborado pelo coordenador do projeto e deverá ser entregue durante a vigência do convênio, tendo o

²² O convênio mencionado descreve todo

O convênio mencionado descreve todos os direitos e deveres da FAPESB e do (s) convenente (s), além da inclusão de uma planilha orçamentária que lista todas as despesas correntes e de capital e os seus respectivos valores, assim como o recurso disponibilizado para implantação de bolsistas, a modalidade da bolsa e os meses disponíveis para utilização durante a vigência do projeto. Assim, o convênio tem objetivo de tornar claro a ambas as partes, os valores e todas as regras previstas na fundação e afirmação do compromisso do coordenador da IE e da instituição mantenedora de executar os recursos com vistas promover as atividades prescritas no projeto aprovado, sob pena de devolução do recurso com acréscimo de juros, e no tempo determinado pelo instrumento, com a possibilidade de ampliação deste prazo em casos justificáveis e analisados pela fundação.

²³ Em caso que a IE possuir CNPJ próprio, o convênio pode ser assinado pelo representante legal da IE sem necessidade do comprometimento da Instituição Mantenedora.

O depósito dos recursos em geral ocorre em duas parcelas. A primeira no inicio do projeto e a segunda no meio da vigência do projeto, após a entrega do seu relatório técnico parcial. Os valores oriundos das bolsas são pagas diretamente na conta bancária dos bolsistas selecionados.

Remanejamento de Recursos é um processo que pode ser aberto a cada seis meses que pelo coordenador do projeto junto a FAPESB solicitando por meio de justificativas pertinentes ao desenvolvimento do projeto que os recursos previstos para aquisição de um determinado item seja utilizado para outro.

Aditivo de prazo é um processo que pode ser aberto pelo coordenador do projeto solicitando por meio de justificativas pertinentes ao desenvolvimento do projeto que a fundação conceda um prazo maior do que o previsto para a realização das atividades.

O documento tem o propósito de fazer com que o coordenador do projeto descreva a forma como foram realizadas as atividades previstas no projeto, os motivos que impulsionaram ou atrasaram o seu desenvolvimento e a comprovação das mesmas, o que permite ao consultor ad hoc contratado pela fundação avaliar o desempenho do projeto, tendo em vista as peculiaridades de cada um, as atividades previstas e a vigência.

objetivo principal de identificar dentre as atividades previstas, aquelas que foram realizadas e os motivos pelos quais outras não foram. Ademais, devem ser relatadas pelos seus coordenadores as informações sobre as facilidades e dificuldades do projeto e a comprovação por meio de cópias de documentos, manuais, certificados e fotos sob a participação em cursos e organizações de eventos e seminários.

No caso do relatório técnico final, este deverá ser entregue a Fundação até trinta dias após o término da vigência do projeto explicitando todas as atividades realizadas e suas respectivas comprovações desde o começo da vigência do projeto até o final.

A pesquisa documental foi feita durante quinze dias no Setor de Arquivo da FAPESB e foram analisados todos os documentos que se referiam ao desenvolvimento dos projetos aprovados, com vistas a conhecer a história da IE desde a submissão do seu projeto ao edital, a assinatura do convênio, os aditivos de prazo, mudanças de coordenador, os seminários de acompanhamento28, os relatórios técnicos parcial e final, ou seja, todas as ocorrências relatadas que pudessem influenciar ou comprometer a execução das suas atividades.

Por este motivo, mesmo sendo aprovado (s) no (s) mesmo (s) edital (is), cabe ressaltar que cada IE deverá ser vista isoladamente no que se referem as suas condições prévias, os anos de operação, atividades e objetivos previstos em seus projetos, vigência dos mesmos, os recursos obtidos e as dificuldades e facilidades identificadas no desenvolvimento de cada uma.

Por outro lado, para que fosse possível averiguar os resultados oriundos da pesquisa documental e dos questionários submetidos, tornou-se imperativo a construção de um modelo de análise para que fosse possível responder ao principal questionamento deste trabalho. Desta forma, o próximo item descreve a construção deste modelo e a sua importância para a identificação dos resultados.

A FAPESB realizou dois seminários públicos de acompanhamento das IEs selecionada pelos editais de 2009/2011, o primeiro no ano de 2011 e o segundo em 2013. Um dos objetivos principais deste evento é apresentação dos resultados das IEs selecionadas em vista aos recursos e apoio disponibilizado. Esta apresentação foi feita por meio de slides pelo coordenador de cada projeto e deverá ser utilizado nesta pesquisa como complementação das informações prestadas nos documentos oficiais.

6.3 MODELO DE ANÁLISE

A construção do modelo de análise foi elaborada após as discussões teóricas empreendidas na primeira fase e segunda fase e a apuração documental, pois, com o resultado destas trajetórias, foi possível identificar elementos importantes da Política de C, T & I nacional e estadual e sobre os editais FAPESB que nortearam esta construção.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992, p.109) o modelo de análise: "Constitui a charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e precioso, por outro."

No entanto, Quivy e Campenhoudt (1992) ressaltam que esta não é uma fase que se apresenta separadamente das outras, mas vem sendo preparada durante todo o processo exploratório com o conhecimento de conceitos chaves e as relações que seriam mais convenientes ou devem ser feitas entre eles.

Para compreender como foi o desempenho das Incubadoras de Empresas selecionadas pelos editais 2009/2011 de Apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica a partir do contexto dos objetivos previstos pelas Políticas de C, T & I Nacional e Estadual e aqueles dos editais da FAPESB tornou-se imperativo a construção de um modelo de análise próprio para apuração dos resultados, que incluísse as prescrições selecionadas por este trabalho.

O modelo de análise desenvolvido visa identificar nos resultados auferidos nos projetos selecionados pelas IEs, se os objetivos previstos pelas políticas de C, T & I federal e estadual e pelos editais selecionados foram atingidos. Portanto, sob a ótica dos resultados das Incubadoras de Empresas selecionadas pelos editais FAPESB, será possível analisar as políticas de C, T & I desenvolvida no Estado. Para tornar o modelo factível, foram identificados e condensados os objetivos já mencionados e os indicadores que foram observados sob os resultados apresentados pelas incubadoras de empresas contempladas e esquematizadas pelo Quadro 18.

Quadro 18 – Modelo de Análise

	Objetivos	Indicadores				
1-	Fortalecimento do SLI por meio da capacitação e o estímulo às múltiplas fontes de conhecimento e a interação	N° de parcerias (formais / informais) com				
	dos diversos atores de forma sistêmica com o desenvolvimento e o aprendizado da inovação e a sua difusão.	Nº de projetos aprovados em editais pela incubadora de empresa;				
	Favorecer a formação de "massa crítica" em diferentes regiões do Estado.	Nº de projetos aprovados em editais aprovados pela (s) empresa (s) incubada(s).				
		N° de planos de negócios submetidos no processo de seleção;				
		Nº de planos de negócios aprovados no processo de seleção;				
		N° de projetos pré-incubados;				
		N° de empresas incubadas;				
		N° de empresas graduadas;				
2-	Consolidação das IEBTs como	Receita Anual da Incubadora de Empresa;				
	mecanismo indutor e apoiador de transferência de conhecimento e tecnologias das ICTs para o mercado.	Nº total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos pelas empresas incubadas;				
		Nº total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos pelas empresas graduadas;				
		Percentual da receita das empresas incubadas investidos em P & D;				
		Percentual da receita das empresas graduadas investidos em P & D;				
		Taxa de ocupação do espaço na incubadora (n° módulos utilizados/n° módulos disponíveis);				
		Tempo Médio de Incubação das Empresas (Anos);				
		Considerar toda a trajetória de desenvolvimento da IE e a sua interação com outros atores diante dos recursos e tempo disponível para realização das atividades.				
3-	Incentivo as novas áreas e empreendimentos considerando competências acumuladas no Estado e novas perspectivas em áreas do conhecimento como biotecnologia a nanotecnologia e o estimulo ao desenvolvimento, difusão e aprendizado da Tecnologia de Informação.	Identificar os setores de atuação das empresas incubadas e o seu desenvolvimento durante a vigência do projeto.				

Objetivos	Indicadores				
	Nº de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa incubada;				
4- Desenvolvimento de Política de transferência de tecnologia e Propriedade Intelectual - PI entre as IEs,	N° de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa graduada;				
ICTs, empresas incubadas e outros atores.	Identificar a trajetória da Política de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual na estrutura da IE.				
	Nº total de empregos gerados pelas empresas incubadas;				
	Nº total de empregos gerados pelas empresas graduadas;				
5- Ampliar e consolidar os impactos da incubadora na comunidade em que está	Faturamento médio das empresas incubadas (R\$/Real);				
inserida.	Faturamento médio das empresas graduadas (R\$/Real);				
	Identificar a trajetória da IE no que se refere aos seus impactos à comunidade.				

Fonte: elaboração da autora

Para elaboração do modelo, foram considerados os principais objetivos prescritos pela Política de C, T & I Nacional e Estadual e aqueles previstos pelos editais da FAPESB com vistas a identificar dentro dos resultados dos projetos das IEs se os mesmos foram atingidos por meio das ações empreendidas, considerando que, os editais selecionados é um dos instrumentais de apoio e desenvolvimento deste tipo de política.

A seleção dos indicadores observáveis considerou os elementos implícitos nos objetivos e a formação dos indicadores de desempenho das IEs relatados nesta pesquisa. Esta deliberação direcionada pela análise dos indicadores permitirá uma verificação mais objetiva dos resultados apresentados. Portanto, além dos indicadores, a trajetória de cada IE durante a vigência dos projetos indicou o seu desempenho e se os objetivos foram alcançados.

Assim, com as diretrizes sobre os indicadores que devem ser observados, o próximo passo da pesquisa foi a elaboração dos questionários. Estes têm, por sua vez, como objetivo principal, complementar as informações averiguadas por meio da análise documental.

6.4 SUBMISSÃO DE QUESTIONÁRIOS

A terceira fase foi construída com o amadurecimento das discussões apresentadas na revisão de literatura, análise documental e a elaboração do modelo de análise. A relação entre estas informações permitiram a percepção do que seria importante como questionamento, considerando as informações coletadas nos relatórios técnicos disponíveis nos arquivos da FAPESB. Este trabalho, portanto, faz uma triangulação entre as discussões suscitadas pela revisão de literatura, as informações coletadas por meio da análise documental e a resposta dos questionários submetidos aos coordenadores das Incubadoras de Empresas e aos gestores das empresas incubadas.

Segundo Vergara (2009), o questionário juntamente com a entrevista e a observação constituem um dos métodos de coletar dados no campo. No caso do questionário a coleta é feita por meio da submissão de uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações, sendo que estas questões podem se abertas ou fechadas ou contemplar os dois tipos no mesmo questionário, designado como questionário misto (VERGARA, 2009). O questionário misto, modelo selecionado para esta pesquisa, deve contemplar questões abertas, às quais o respondente pode responder livremente, mas que ao mesmo tempo exige certo nível de informação e reflexão e as questões fechadas, as quais são exigidas apenas marcações com símbolos ou algarismos (VERGARA, 2009).

No âmbito do primeiro questionário inserido no Apêndice A desta pesquisa, o foco foi demandar aos coordenadores das IEs informações complementares aquelas que foram encontradas nos relatórios técnicos da FAPESB, sobretudo a formação de indicadores criados no período de vigência dos projetos. Entretanto, alguns indicadores mencionados no questionário, já haviam sido solicitados pelo formulário de prestação de contas técnicas da FAPESB, no entanto, a maioria ficou sem resposta.

Da mesma forma, no Apêndice B é apresentado o questionário desenvolvido aos gestores das empresas incubadas, um dos objetivos desta iniciativa foi confrontar as informações apresentadas pelo coordenador da Incubadora de Empresa nos relatórios técnicos e questionários com aquelas apresentadas pelas empresas incubadas para gerar informações mais alinhadas a realidade.

Após a entrega dos questionários respondidos pelos gestores das Incubadoras de Empresas e das empresas incubadas, o passo seguinte foi organizar a apresentação dos resultados com a alocação de todas as informações coletadas por este método e pela análise documental. Por isso, o próximo capítulo fará uma breve apresentação sobre esta organização e, em seguida, descreverá os resultados de cada Incubadora de Empresa selecionada nesta pesquisa.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Para facilitar a visualização dos resultados de cada IE, a apresentação segue um roteiro pré-determinado que contempla a sua história e as condições de operação, os valores recebidos provenientes do(s) edital(is) FAPESB, o quadro de indicadores oriundos dos questionários e as atividades realizadas descritas nos relatórios técnicos entregues à Fundação. As atividades propostas e a sua execução de acordo com os relatórios técnicos entregues à FAPESB foram sintetizadas e descritas em quadros para cada IE e estão incluídos no apêndice desta pesquisa.

Toda esta trajetória será analisada pelo Modelo de Análise proposto, pois os indicadores e as suas atividades realizadas demonstram de que maneira cada objetivo selecionado pelo modelo foi buscado pela IE e se foi realmente atingindo mediante todas as ocorrências durante o período de execução de cada projeto.

Com o objetivo de preservar a identidade de cada organização, este trabalho designou para cada uma das seis IEs uma letra que corresponde ao seu nome. Esta decisão foi tomada, pois a não identificação das organizações preserva os profissionais que trabalham nela, as suas respectivas instituições mantenedoras e os acontecimentos que impulsionaram ou impediram o desenvolvimento do projeto. Além disso, a não identificação dos profissionais e instituições pode ter motivado respostas com maior profundidade ao questionário proposto. Desta forma, a única alusão feita será a diferenciação entre as instituições mantenedoras em universidades públicas ou privadas, faculdades privadas ou ICT.

Para melhor visualização destas organizações foi elaborado o Quadro 19 que apresenta características gerais inerentes a cada IE selecionada, permitindo que seja identificado que apesar de terem sido aprovadas em editais com mesmas regras, os valores e as vigências são distintos assim como o tempo de operação de cada organização.

Quadro 19 – Incubadoras de Empresas selecionadas pelos Editais FAPESB

Incubadora de Empresa	Tipo de Instituição Mantenedora	Tempo de operação da IE (anos)	Edital (is)	Vigência do 1° projeto	Vigência do 2° projeto	Valor para Despesas Capital/Corrente (R\$)	Valor Total em Bolsas (R\$)	Valor Total Recebido (R\$)
Incubadora de Empresa A	Universidade Pública	21	Aprovado no (s) Edital (is) 2009/2011	33 meses 26/10/2009 a 25/07/2012	24 meses 18/04/2012 a 17/04/2014	434.750,00	305.280,00	740.030,00
Incubadora de Empresa B	Faculdade Privada	10	Aprovado no (s) Edital (is) 2009/2011	36 meses 09/11/2009 a 08/11/2012		320.063,50	109.440,00	429.503,50
Incubadora de Empresa C	Universidade Privada	7	Aprovado no (s) Edital (is) 2009/2011	24 meses 15/10/2009 a 14/10/2011	24 meses 06/07/2012 a 05/07/2014	323.298,00	183.840,00	507.138,00
Incubadora de Empresa D	Universidade Pública	10	Aprovado no (s) Edital (is) 2009/2011	45 meses 17/11/2009 a 16/08/2013	36 meses 16/12/2011 a 15/12/2014	933.341,14	283.100,00	1.216.441,14
Incubadora de Empresa E	Universidade Pública	7	Aprovado no Edital 2009	45 meses 15/12/2009 a 14/09/2013		107.600,00	31.440,00	139.040,00
Incubadora de Empresa F	Instituição Cientifica e Tecnológica	2	Aprovado no Edital 2011	24 meses 22/05/2012 a 21/05/2014		124.540,00	71.040,00	195.580,00
Valor Total Disponibilizado					2.243.592,64	984.140,00	3.227.732,64	

Fonte: elaboração da autora a partir dos Relatórios Técnicos da FAPESB

O Quadro 19 possibilita identificar as IEs aprovadas em um ou dois editais, os valores totais recebidos, sendo que foram separados os recursos utilizados para aquisição de despesas correntes e de capital e para implantação de bolsistas para auxiliar no desenvolvimento das atividades do projeto.

A primeira vigência descrita no quadro refere-se ao primeiro projeto aprovado pela IE, ou seja, no caso das Incubadoras de Empresas E e F que firmaram convênio em apenas um edital, foi descrita a vigência do único projeto aprovado. Por outro lado, na Incubadora de Empresa B, a mesma foi aprovada nos dois editais, mas até o momento da análise documental não foi assinado convênio firmando apoio para o segundo projeto aprovado no edital 2011.

No final da apresentação dos resultados de cada IE foi inserido um quadro com a síntese do desempenho de cada IE, identificando situações convergentes referentes a cada objetivo previsto pelo modelo de análise.

7.1 INCUBADORA DE EMPRESA A

A incubadora de empresa A tem mais de 20 anos de operação e já foi criada com a intenção de ser Incubadora de Empresa de Base Tecnológica tendo adotado como prioritário a incubação de empreendimentos nas áreas Farmacêutica, Mecânica de precisão, Química-Petroquímica e Biotecnologia (FAPESB, 2010). No ano de 2009, a data de submissão do primeiro projeto, a IE tinha disponibilidade de quinze módulos para a instalação de empresas e a sua taxa de ocupação era de 15%, dispondo de áreas específicas para a implantação de plantas produtivas e outros espaços de compartilhamento entre as empresas incubadas como a oficina de metal-mecânica, biblioteca, laboratórios químico, microbiológico, físico e metrologia; além da infraestrutura de auditório, restaurante, energia elétrica industrial, água, serviço de correio, vigilância, estacionamento, internet e ramal telefônico (FAPESB, 2009).

Conforme descrição do projeto submetido à FAPESB, a IE durante o seu período de operação passou por várias situações de adaptações, pois nasceu sob uma instituição mantenedora, mas a mesma foi extinta, o que levou a IE a ter uma universidade pública como instituição mantenedora e posteriormente a mesma foi recriada como órgão suplementar desta universidade. A IE aprovou projeto nos dois editais FAPESB de Apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, o valor total recebido pelos certames foi de R\$ 740.030,30 sendo que deste, o valor R\$ 305.280,00 foi direcionado para disponibilização de bolsistas para o desenvolvimento das atividades do projeto.

O primeiro projeto aprovado teve vigência de trinta e três meses, doze meses a mais do que o que está estipulado no convênio original, pois, segundo documentação consultada, a solicitação de aditivo de prazo por mais nove meses foi necessária, tendo em vista que os recursos foram depositados seis meses após a assinatura do convênio resultando no atraso das suas atividades (FAPESB, 2011). Por outro lado, o segundo projeto aprovado está vigente e até o momento da pesquisa feita no Setor de Arquivos da FAPESB não havia qualquer solicitação de extensão de prazo.

Os dois projetos submetidos e selecionados pelos editais FAPESB tiveram em comum nos seus objetivos a preocupação em suprir e manter o quadro técnico da IE para manutenção dos serviços disponibilizados às empresas incubadas e a recuperação da sua infraestrutura. Por isso, para atingir estes objetivos, foram delineadas atividades sob o cronograma original de vinte quatro meses que foi o tempo estabelecido pelo edital.

Nos relatos entregues à FAPESB foram identificadas atividades realizadas com o objetivo de estruturar a IE, como a abertura intermitente de um edital para seleção de empresas, o suporte técnico da IE para a submissão destes planos de negócio ao referido certame, lançamento e organização do site da IE, modernização do *layout*, marca e construção de portfólios com o objetivo de melhor divulgação da organização, a construção do corpo técnico da IE com a contratação de bolsistas para assessorias técnicas as empresas incubadas nas seguintes áreas, Financeira, Comunicação, Design e Plano de Negócios (FAPESB, 2011; 2013, 2013a).

Outra iniciativa importante foi a confecção de um "Manual de Acompanhamento das Empresas Incubadas" contendo um cronograma de atividades que devem ser realizadas pelas empresas residentes, além disso, foram relatadas assessorias prestadas às empresas incubadas em Design Gráfico, Marketing, Design do produto, elaboração de croquis e assessoria técnica especifica para o setor petroquímico.

De acordo com o que foi relatado nos documentos, pode-se identificar também um esforço por parte da IE em desenvolver a capacidade da sua equipe executora por meio de visitas técnicas em IEBTs localizadas em diversos estados brasileiros e a participação frequente em eventos da ANPROTEC e SEBRAE, o lançamento de uma revista com foco em Empreendedorismo e Inovação, as suas ações nas redes sociais com objetivo de divulgar o trabalho da IE e seus temas correlatos.

Estas capacitações foram essenciais para a IE, já que a maioria da equipe executora é composta por bolsistas, pois o único funcionário da IE é o seu coordenador. Assim, em todos os documentos analisados, existe um consenso sobre a importância do trabalho dos bolsistas, já que os mesmos efetuaram durante a vigência dos projetos a reestruturação dos processos e ferramentas organizacionais da IE, suporte técnico e a elaboração e adequação dos planos de negócios, modernização da marca, criação da identidade visual e a confecção de peças de divulgação. O que se pode inferir é que com o término do segundo projeto e dos recursos para a contratação destas pessoas, a IE deverá diminuir drasticamente as suas atividades ou até mesmo paralisá-las.

Apesar da fragilidade da IE no que se refere a sua equipe já que com a saída dos bolsistas, após a execução do projeto, parte da "história" e do aprendizado da organização deverá ser levada com os mesmos, as capacitações podem ter formado potenciais replicadores da trajetória de uma IEBT, o que pode melhorar a formação da "massa crítica" em relação a este tipo de estrutura no Estado baiano.

Além disso, durante período de vigência do projeto foi organizado pela IE cursos destinados para os empreendedores incubados e potenciais empreendedores como "Elaboração de projeto para captação de recursos financeiros" e "Planos de negócios para Empreendimento de Base Tecnológica", mas que conforme relato do coordenador da IE teve um quórum abaixo do esperado e com o público com perfil distinto do que foi prospectado pela organização.

No entanto, foi constatado em fotos nos relatórios técnicos e visitas feitas pela FAPESB que, após a disponibilização dos recursos houve uma melhora significativa na estrutura da IE, tendo em vista que, atualmente a mesma está composta de quinze salas individuais, sendo dez com 25m² e cinco com 18m² de área, todas equipadas com ar condicionado, mesa estação de trabalho, mesa de reunião, cadeiras, computador, ramal telefônico e acesso a internet e, caso seja necessário, a IE disponibiliza a empresa incubada espaços para instalação de plantas industriais.

Para complementar as principais atividades desenvolvidas pela IE durante a vigência dos projetos, são apresentados, no Quadro 20, os resultados apurados para os indicadores propostos pelos questionários:

Quadro 20 – Indicadores da Incubadora de Empresas A

Indicador / Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número de Empresas Pré-incubadas	0	0	0	0	0	0
Número de empresas incubadas	5	5	7	12	10	5
Número de empresas desistentes	0	0	2	0	2	5
Número de empresas graduadas	0	0	2	0	0	0
Número de planos de negócios submetidos	0	0	7	4	2	0
Número de planos de negócios aprovados	0	0	5	3	2	0
Taxa de ocupação da Incubadora de Empresa	33%	33%	47%	80%	67%	33%
Tempo Médio de Incubação das Empresas (Anos)	09*	12*	0,5**	0,8**	1,5**	2,0**
Receita Anual da Incubadora de Empresa (R\$/Real)	8.000,00	8.000,00	9.000,00	15.000,00	13.500,00	12.800,00
Número de parcerias	0	2	0	0	2	0
Número de projetos aprovados pela Incubadora de Empresa	1	1	0	1	1	0
Número de projetos aprovados pela Empresa Incubada	0	3	0	0	0	1
Número de depósito de patente/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa incubada	0	0	1	0	0	0
Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas	30	28	30	40	40	35
Faturamento médio das empresas incubadas (R\$/Real)	30.000,00	30.000,00	27.000,00	20.000,00	40.000,00	51.400,00

Fonte: elaboração da autora a partir dos dados do questionário

Segundo relato do questionário, a IE não trabalha com empreendimentos préincubados, por este motivo não foi descrita qualquer informação. Por outro lado, a trajetória do indicador "Número de empresas incubadas" apresentou uma melhora na vigência do primeiro projeto, mas que não se manteve no segundo, havendo inclusive um aumento significativo no ano de 2012 no índice de empresas desistentes. Outro índice que começou a aumentar com o início do primeiro projeto foi o "Número de planos de negócios submetidos" e "Número de planos de negócios aprovados" provavelmente resultado da estruturação dos

seus editais de seleção e gestão interna, mas que não se manteve no segundo projeto ocasionando inclusive a redução para zero.

No que se refere ao "Número de empresas graduadas", aquelas mencionadas foram, segundo questionário, resultado de atividades anteriores ao projeto, tendo em vista que os recursos do edital FAPESB só foram depositados no ano de 2010 e desta forma, pode-se concluir que até o momento não houve qualquer empresa graduada oriunda dos recursos e das atividades propostas pelos projetos em questão.

Apesar de não ter havido empresa graduada proveniente destes recursos, a informação do questionário relata que os apoios concedidos pelos editais da FAPESB foram essenciais para a reestruturação da IE, inclusive não foi apontado quaisquer pontos que pudessem ser melhorados nos próximos certames.

A indicação de melhora da IE pode ser visto na sua "Taxa de ocupação da Incubadora de Empresa" que aumento inicialmente, mas foi reduzindo gradativamente com o final da vigência do primeiro projeto. Foi descrito no projeto em 2009 que a taxa de ocupação era de 15%, no entanto no questionário foi descrito 33%, o que não se pode precisar qual seria o correto.

Por meio de uma visita técnica a IE realizada pela FAPESB em 2011 foram identificadas oito empresas incubadas, três no setor de Química, Petroquímica e transformação, duas nos setores de Agroindústria/Alimentos e três de Meio Ambiente, Reciclagem e Refrigeração sendo que apenas uma não era residente o que demonstra que houve uma ampliação nesta taxa (FAPESB, 2011a).

No que se refere ao "Tempo Médio de Incubação das Empresas (Anos)" verifica-se que anteriormente ao edital o tempo de incubação era bastante significativo. No entanto, segundo dados do questionário, esta redução foi promovida, sobretudo pela entrada de novas empresas incubadas, ou seja, ainda não foi estabelecido um padrão de tempo de incubação, pois nos últimos quatro anos não foi graduada nenhuma empresa.

Em relação a "Receita Anual da Incubadora de Empresa" a informação do questionário relata que os recursos recebidos nos editais FAPESB possibilitaram o crescimento da receita anual da IE e no final de 2013 foi possível alcançar uma receita média mensal de R\$ 12.800,00 com as cinco empresas incubadas remanescentes, cobrindo seus custos operacionais e a tornando economicamente autossustentável. Entretanto, segundo relatado no questionário, a falta de ingresso de novas empresas e a graduação das empresas

incubadas, tende, a curto e médio prazo, fazer com que a incubadora volte a depender essencialmente do aporte de recursos da instituição mantenedora para sua gestão.

Dentro do que foi preconizado pela literatura sobre as IEBTs torna-se essencial a construção de um ambiente institucional adequado à interação dos diversos atores em convergência ao processo de inovação das suas empresas incubadas.

No caso desta IE, apesar de não ter sido mencionado claramente nos relatórios técnicos analisados, na aferição dos resultados dos questionários foi indicada a realização de duas parcerias durante a vigência dos projetos, o que não significou qualquer melhora quantitativa, tendo em vista que não houve continuidade ou aumento deste número em relação a 2009. Segundo o coordenador do projeto, a seleção para os editais foi importante para revitalização da IE, o que possibilitou a mesma realizar parcerias com outras incubadoras do Estado, SEBRAE, Universidades públicas e privadas, dentre outros.

No entanto, não houve referência das contribuições práticas destas parcerias, mesmo sendo questionado, o que não se pode inferir se estas foram relevantes para a IE e para o Sistema Local de Inovação do Estado como se pretende analisar. Ademais, entre os fatores de dificuldades descritos pela IE para a sua gestão, no segundo projeto foi justamente a falta de cooperação entre as IEs baianas, o que pode gerar impactos na divulgação deste tipo de organização e na dificuldade de encontrar perfis de empreendedor adequados para uma IEBT.

Da mesma forma, os indicadores "Número de projetos aprovados pela Incubadora de Empresa" e "Número de projetos aprovados pela Empresa Incubada" não apresentaram melhora expressiva com os recursos dos editais. O recurso FAPESB apenas permitiu a continuidade do número de projetos captados pela IE.

No caso das empresas incubadas, esperava-se um aumento nestes números já que foi mencionada nos documentos, uma melhora na assessoria técnica da IE, o que poderia fortalecer sua estrutura técnica e administrativa para a participação e seleção de editais de subvenção para o seu desenvolvimento. Os três projetos aprovados pelas empresas incubadas ocorreram antes dos recursos da FAPESB e após os editais apenas um projeto foi aprovado no ano de 2013.

Por outro lado, no ano de 2011 houve um depósito de patente por uma das empresas incubadas, o que pode indicar o desenvolvimento de atividades de cunho inovador nas empresas residentes. Neste mesmo aspecto foi relatada a existência de uma política de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual vigente na IE e na sua instituição

mantenedora. Segundo relato, a assistência da Agência de Inovação da instituição mantenedora foi essencial para o auxilio da redação do pedido e encaminhamento dos processos de solicitação de patentes e marcas. O que se pode inferir que a Agência de Inovação é ativa e trabalha em parceria com a IE.

Apesar da falta de desenvolvimento no indicador mencionado, foi informado no relatório técnico que cinco empresas incubadas estavam no final de 2012 na fase de construção de protótipos, mas não foram descritos posteriormente os resultados pertinentes a estas iniciativas e se havia atividade inovadora envolvida. Além do que os indicadores "Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa incubada", "Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa graduada", "Percentual da receita das empresas incubadas investidos em P & D" e "Percentual da receita das empresas graduadas investidos em P & D" não foram respondidos no questionário, o que resulta em falta de indícios para delinear se as empresas incubadas ou graduadas apresentam/apresentavam perfil inovador e condizente com o perfil de uma IEBT.

Mas, segundo relato do questionário, a IE tem como propósito apoiar empreendimentos de base tecnológica de todos os setores, incluindo os setores tradicionais, desde que sejam representados por projetos inovadores e de interesse para a economia local.

No que se refere ao indicador "Número total de empregos gerados pelas Empresas incubadas" foi identificado que o mesmo apresentou aumento com a entrada de novas empresas incubadas entre os anos de 2010 e 2011, mas se manteve estável e reduziu no ano de 2013 com a desistência de cinco empresas, não demonstrando que houve acréscimos significativos neste período ou melhora individual de cada empresa no que se refere a este indicador.

O "Faturamento médio das empresas incubadas (R\$/Real)", por sua vez, aumentou mesmo com a redução do número de empresas incubadas, o que demonstra que existe um potencial de desenvolvimento individual das empresas, o que pode resultar em aumento da arrecadação e geração de empregos e aumento da renda.

Das empresas residentes, apenas duas que atuam no setor de Engenharia Química responderam ao questionário. Conforme relato das mesmas, uma das mais importantes vantagens de ser residente de uma IE é o compartilhamento da estrutura, sobretudo porque uma delas está utilizando o setor de planta industrial da IE e a desvantagem é a diminuição da sua autonomia, considerando que existem regras de atuação para as empresas. No entanto, no

que se refere à capacitação, uma delas demanda um maior cuidado sobre a assessoria para a captação de recursos externos e quando demandados sobre a sua previsão de saída da IE, uma delas respondeu que isto deverá ficar a critério da IE e a segunda que em torno de sete anos.

Na avaliação feita dos dados pode-se verificar que mesmo com todas as atividades realizadas e aprovadas pela FAPESB no primeiro convênio e no começo de vigência do segundo, os indicadores se apresentam aquém do que poderia ser, inclusive, após quatro anos do primeiro recurso não houve qualquer empresa graduada, que seria o resultado mais relevante do fortalecimento da IE.

Um dos motivos que podem ter influenciado estes indicadores é que, a IE antes dos editais FAPESB não possuía equipe executora e nem estrutura física adequada, ou seja, houve uma revitalização das suas atividades internas e das suas acomodações durante o primeiro convênio, o que demanda um maior tempo para que estes resultados sejam demonstrados.

A outra questão é que no relatório técnico parcial do segundo projeto foram relatados problemas para realização das suas atividades principalmente pela falta de apoio da instituição mantenedora, o que não ocorreu no período de execução do primeiro projeto. Pois, conforme informação do relatório técnico existe a deliberação para que a IE tenha uma nova instituição mantenedora.

As informações sobre a estratégia "não estão claras", segundo relato documental, o que tem gerado apreensão e insegurança nas empresas incubadas quanto a continuidade das ações, atividades e apoio disponibilizado pela IE, por este motivo a redução nos números pode estar atrelado a estas dificuldades relatadas. Pois, no questionário foi informado que o processo de passagem para a nova Instituição Mantenedora está em transição, desta forma, todos os instrumentos de gestão da IE estão sendo revistos, como edital, regimento interno dentre outros.

O que se verifica é que mais uma vez a IE passará por um processo de mudança institucional, que poderá resultar em atraso nas suas ações ou descontinuidades. No relatório técnico do segundo projeto são percebidas algumas situações, pois estão em atraso a realização de atividades como a "Estruturação e formalização da transferência da empresa à IE", "Obras de infraestrutura", "compra de equipamentos", "Planejamento de produção e/ou disponibilização do serviço", "Identificação e qualificação do seu mercado.", "Levantamento dos custos do experimento.", "Desenvolvimento do protótipo", "Comercialização dos produtos/serviços", "Desenvolvimento de Produto(s)/ Serviço(s).", "Fortalecimento do

Processo produtivo/comercialização da prestação de serviço", "Foco no mercado alvo revendo sempre as estratégias de marketing e os canais de distribuição" e "Análise de Proposta de Planos de Negócios"(FAPESB, 2013a). A maioria das atividades descritas está relacionada diretamente ao assessoramento das empresas incubadas, ou seja, a não realização de uma dessas atividades pode significar a diferença entre incluir ou não uma empresa no mercado.

7.2 INCUBADORA DE EMPRESA B

A Incubadora de Empresa B foi criada em 2004 com a aprovação do seu plano de negócios pela sua instituição mantenedora, uma faculdade privada. Mas, somente em 2005 começou a operar instalado nas dependências da faculdade, tendo a capacidade de incubar sete empresas nas áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação (FAPESB, 2009a). Durante o período de operação, a IE mudou duas vezes de sede durante os anos de 2005 e 2006 e graduou duas empresas (nos setores de Comunicação e Marketing e Software). No ano de 2009, foi relatado no projeto submetido à FAPESB que a IE possuía seis empresas em processo de pré- incubação e quatro em incubação e a disponibilidade de oito módulos para inclusão de novos empreendimentos (FAPESB, 2009a).

Apesar de ter sido aprovada nos dois editais da FAPESB de apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica não havia sido firmado o segundo convênio. Por este motivo, os resultados apresentados serão referentes apenas aos relatórios técnicos parciais e finais do projeto selecionado e firmado no edital do ano de 2009.

O convênio referente ao edital foi assinado em 09 de dezembro de 2009 pelo representante da faculdade privada - instituição mantenedora, a FAPESB e o coordenador do projeto e o valor total aprovado foi de R\$ 429.503,50, sendo que, uma parte foi direcionada para despesas correntes: R\$ 306.150,00, despesas de capital: R\$ 13.913,50 e o restante em bolsa para o projeto no valor total de R\$ 109.440,00.

No que se refere a vigência do projeto, foi solicitada à FAPESB a ampliação do prazo para o seu desenvolvimento, e entre as justificativas para ampliação da vigência estava a conclusão das seguintes atividades; "pesquisas de mercado" e "ações de sensibilização e prospecção", "qualificação da equipe da IE" (FAPESB, 2011b; 2012). Estas solicitações foram aceitas pela Fundação que ampliou o prazo de vigência do projeto de vinte e quatro meses para trinta e seis meses.

Na descrição do projeto aprovado, a indicação é de que a instituição encontrava-se em operação no momento da submissão e buscava neste edital o fortalecimento de ações já desenvolvidas, tendo como objetivo principal tornar-se referência como um agente socioeconômico sustentável no Estado com a implantação de novas metodologias para assessorar empreendedores e empresas incubadas. Além disso, nos seus objetivos específicos, são resgatados conceitos das políticas de C, T & I nacional e subnacional que pretende direcionar o empreendimento - IE - como um elo entre as ICTs, sendo indutora de transferência de conhecimento e tecnologia da instituição mantenedora ao mercado, trabalhando em parceria com o NIT da sua instituição mantenedora, principalmente na formação de produtos/serviços/processos inovadores (FAPESB, 2009a).

No relatório técnico final foi informado que, com os recursos da FAPESB, foi possível adaptar as salas alugadas da nova sede da IE para o recebimento das empresas incubadas. Foi feita uma subdivisão em seis salas individualizadas de 12 m² em média equipadas com ar condicionado, novos pisos e instalações elétricas, telefone, bancadas de vidro e a contratação dos serviços de internet *wireless*. Neste mesmo relato foram descritas as aquisições de dois novos computadores, um notebook, um projetor multimídia com tela e uma impressora e componentes para melhoria dos equipamentos já existentes.

Para a divulgação da IE e a prospecção de novos empreendimentos foram utilizados vários canais, como a propagação do edital de seleção de novas empresas em rádios locais, a exposição em feiras de Empreendedorismo nos *shoppings centers* da cidade, ciclo de palestra em outras faculdades e a interação com a disciplina de Empreendedorismo disponibilizada pela instituição mantenedora, o que tem o potencial para formar novos empreendedores a curto e longo prazo (FAPESB, 2013b).

Outra atividade realizada com relevância foi a participação do coordenador do projeto em uma série de eventos e cursos sobre as temáticas de Inovação, Empreendedorismo e Incubadoras de Empresas. No entanto, o único treinamento mencionado à equipe executora foi o curso dos "Seis Chapéus de Bonno²⁹" e para os empreendedores incubados foi organizado um seminário interno com os consultores de Marketing e Qualidade.

verde), a de apurar informações (chapéu branco), a de expor emoções (chapéu vermelho), a de buscar uma visão positiva (chapéu amarelo) e a de ordenar a própria reunião (chapéu azul)."

20

O Método dos Seis Chapéus do Pensamento é uma ferramenta de análise de ideias que se consagrou por usar o máximo de inteligência e experiência dos participantes de uma discussão. Seis chapéus simbólicos são usados – em sessões alternadas e por todos os presentes ao mesmo tempo – para definir o tipo de pensamento que será exercitado em dado momento. Há sessão de definição de riscos (chapéu preto), a de gerar ideias (chapéu

Apesar da pouca capacitação disponibilizada ao corpo técnico da IE, segundo relato documental, foram os bolsistas que auxiliaram na elaboração do "Manual de Gestão da IE" e na implantação e adaptação do modelo CERNE por meio de reuniões realizas semanalmente, o que resultou na elaboração do fluxo de cada processo realizado na IE. Ademais, a inclusão destes bolsistas foi considerada como fator de facilidade na gestão do projeto por conta da qualidade do seu trabalho e pelo reduzido número de funcionários da IE que está limitado ao seu coordenador.

A justificativa, segundo informações do relatório técnico final e do questionário, para a pouca oferta de cursos e eventos de qualificação para as empresas incubadas, empreendedores e a equipe executora da IE é que houve um fortalecimento nas ações para a implantação do modelo CERNE em detrimento de outras atividades, o que por outro lado permitiu um ganho para equipe no que se refere ao estudo do Modelo CERNE e às discussões internas empreendidas na IE (FAPESB, 2013a).

Da mesma forma, apesar de ser uma das atividades propostas, "Desenvolver juntamente com o NIT da instituição mantenedora as Políticas de Transferência de Tecnologia e de Tecnologia e Propriedade Intelectual", a parceria pareceu pouco significativa ou produtiva para a IE, pois houve a prospecção de projetos, realizada pelo NIT, que poderiam ser desenvolvidos pela IE, mas não houve qualquer menção de fases posteriores. Por outro lado, houve a necessidade de registrar a marca da IE e de outras seis empresas, mas a IE teve que contratar uma empresa externa, pois o NIT não estava funcionando plenamente segundo relato documental.

Nos relatos documentais e questionário foi descrito que houve uma melhoria significativa no processo de apoio às empresas incubadas principalmente no desenvolvimento dos cinco eixos — desenvolvimento pessoal, tecnologia, mercado, finanças e gestão. No entanto, não foram apresentados resultados concretos que pudessem comprovar esta melhoria como a assessoria direta as empresas incubadas ou a graduação de empresa que foi incubada no inicio do projeto. Ademais, algumas atividades propostas não foram executadas como "Reavaliar projetos pré-incubados e passá-los para incubação" e "Prospectar projetos na Mantenedora e externamente".

Para ratificar as ações apresentadas, o Quadro 21 apresenta os indicadores auferidos pelo questionário submetido a IE:

Quadro 21 – Indicadores da Incubadora de Empresa B

Indicador / Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número de Empresas Pré-incubadas	3	3	3	4	4	5
Número de empresas incubadas	6	6	5	5	8	8
Número de empresas desistentes	8	7	6	2	3	1
Número de empresas graduadas	1	1	5	5	5	5
Número de planos de negócios submetidos	8	8	7	2	17	2
Número de planos de negócios aprovados	4	3	3	2	4	0
Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa incubada	3	3	6	6	10	10
Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa graduada	2	0	0	8	9	9
Taxa de ocupação da Incubadora de Empresa	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Tempo Médio de Incubação das Empresas (Anos)	4	4	4	4	3	3
Receita Anual da Incubadora de Empresa (R\$/Real)	90.000,00	90.000,00	110.000,00	120.000,00	100.000,00	100.000,00
Número de parcerias	0	0	0	0	1	2
Número de projetos aprovados pela Incubadora de Empresa	2	2	1	3	4	3
Número de projetos aprovados pela Empresa Incubada	3	2	2	3	3	0
Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela	0	0	0	0	6	0
empresa incubada Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa graduada	0	0	0	0	2	0
Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas	28	28	22	23	50	50
Número total de empregos gerados pelas empresas graduadas	4	4	20	22	24	25
Faturamento médio das empresas incubadas (R\$/Real)	60.000,00	60.000,00	72.000,00	80.000,00	75.000,00	80.000,00

Fonte: elaboração da autora a partir dos dados do questionário

Na análise dos indicadores "Número de Empresas Pré-incubadas" e "Número de empresas incubadas" foi identificada melhora quantitativa que pode representar o implemento dos recursos do edital direcionados a infraestrutura da IE e na implantação de um novo modelo de gestão da IE que incluir práticas de prospecção, seleção e incubação da empresa e o seu acompanhamento.

A IE possui uma área suficiente para alojar seis empresas e desta forma, é provável que nem todas as empresas pré-incubadas e incubadas sejam residentes, mas podem receber um atendimento da IE virtualmente ou em encontros esporádicos, sendo que esta informação não foi mencionada no documento dirigido à FAPESB ou no questionário. O que também explicaria a "Taxa de ocupação da Incubadora de Empresa" de 100% da IE.

Quatro empresas foram graduadas pela IE no ano de 2010, entretanto, considerando os relatos dos documentos e que o convênio foi assinado em dezembro de 2009 e os recursos só foram disponibilizados meses depois já em 2010, estas podem não ter quaisquer relação com os recursos ou atividades do projeto selecionado. Por outro lado, no questionário foi relatado que duas destas empresas graduadas receberam apoio de consultoria, material de divulgação, capacitação e dentre outros, com recursos do convênio FAPESB e representavam os setores de Tecnologia da Informação e Comunicação, Cinema e Capacitação Tecnológica.

No que se refere ao "Tempo Médio de Incubação das Empresas (Anos)" segundo informações do questionário, foi reduzida de quatro para três anos, o que pode ser um reflexo das mudanças instituídas nos procedimentos da IE.

Além disso, antes dos recursos do edital, o indicador "Número de empresas desistentes" era mais representativo que o "Número de planos de negócios aprovados" esta diferença foi sendo reduzida ao longo da vigência do projeto, o que pode representar uma melhora na capacitação das empresas pré-incubadas e incubadas e a melhora da seleção dos empreendimentos por meio dos novos procedimentos adotados pela IE. O mesmo ocorreu com o "Número de planos de negócios submetidos", que aumentou sensivelmente no ano de 2012, o que pode ser o resultado da ampla divulgação realizada pela IE.

No âmbito dos indicadores que podem indicar uma empresa com perfil inovador "Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa incubada" e "Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos pelas empresas graduadas" houve um aumento relevante segundo questionário, sobretudo nas empresas graduadas no período de 2010 a 2012.

Além disso, os indicadores "Percentual da receita das empresas incubadas investidos em P & D" e "Percentual da receita das empresas incubadas investidos em P & D" não foram respondidos, o que poderia ratificar as informações de produção de atividades inovadoras nas empresas incubadas ou graduadas.

Por outro lado, apesar da falta de evidências das atividades inovadoras das empresas incubadas, os indicadores "Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa incubada" e "Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa graduada" identificaram que, no ano de 2012 foram depositadas patentes/modelo utilidade/design/software. O depósito de seis patentes seja de modelo utilidade, design ou software pode significar um avanço importante na capacitação das empresas incubadas, tendo em vista os baixos índices desenvolvidos por este indicador no Brasil e no Estado da Bahia.

Quanto a "Receita Anual da Incubadora de Empresa", a mesma segundo os dados do questionário permaneceu estável, mas significativa se for comparado as outras IEs do Estado, no entanto foram considerados os valores pertinentes aos convênios e recursos externos auferidos pela organização, desta forma, não é possível avaliar se a mesma pode ser autossustentável após os recursos do referido edital.

Pela própria sustentabilidade da IE e pela sua finalidade principal, que é a capacitação de empresas de cunho inovador, as parcerias ou atitudes de cooperação e interação devem ser imperativas no processo de inovação e transferência de conhecimento e tecnologias. Mas, no indicador "Número de parcerias" somente após o final do projeto foi realizada uma e duas parcerias nos respectivos anos de 2012 e 2013. No questionário submetido, houve uma questão solicitando que fossem citadas as parcerias formais e informais realizadas durante o projeto e apenas foi indicada uma parceria informal com o NIT da UFBA para a proteção de tecnologias, mas não foram citadas quais eram as empresas ou em quais setores atuaram.

Outros indicadores importantes para sustentabilidade da IE, "Número de projetos aprovados pela Incubadora de Empresa" e "Número de projetos aprovados pela Empresa Incubada" tiveram um aumento durante a vigência do projeto, o primeiro teve inicialmente a aprovação de mais dois projetos, demonstrando que a IE busca alternativas de sustentabilidade e ampliação dos seus recursos. No caso do segundo indicador, apenas um projeto foi captado, considerando um índice baixo de captação, já na época existiam cinco empresas incubadas e quatro pré-incubadas.

A captação de recursos via edital pelas empresas incubadas deve ser sistematicamente incentivada e aprimorada por meio da capacitação de elaboração de projetos pela IE, pois são empresas nascentes e de cunho inovador, nas quais as atividades têm alto risco e muitas vezes maior duração de maturação até a sua efetiva entrada no mercado.

Da mesma forma, os indicadores "Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas" e "Número total de empregos gerados pelas empresas graduadas" aumentaram, mas não de forma relevante, considerando que nestes anos foi identificado aumento no "número de empresas incubadas" na instituição e no outro houve a graduação de quatro empresas, o que proporcionalmente gerou maior número de empregos. E o indicador "Faturamento médio das empresas incubadas (R\$/Real)" permaneceu estável e sem alteração relevante durante a vigência do edital.

A expectativa com o gasto dos recursos públicos em organizações desta modalidade é que as mesmas possam desenvolver empresas nascentes de cunho inovador que gerem receitas e empregos e que incentivem o desenvolvimento econômico nas suas localidades, o que aparentemente não ocorreu de forma abrangente por meio deste projeto.

Apesar de apontar alguns indicadores promissores como o "Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa incubada" e "Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa incubada", a IE após trinta e seis meses de vigência do projeto não graduou qualquer empresa.

Por outro lado, um acontecimento em especial corroborou para dificultar a execução do projeto, a Justiça do Trabalho bloqueou todas as contas bancárias em nome da instituição mantenedora. Desta forma, todos os recursos referentes ao projeto que estavam depositados em conta-corrente em nome da instituição mantenedora foram retidos.

Esta situação dificultou a execução do processo, pois, tendo as contas bloqueadas pela justiça, todas e quaisquer aquisição de material ou serviço que deveria ser efetuada pela IE em prol do projeto, deveria passar primeiramente pela instituição mantenedora para verificar se a mesma possuía caixa suficiente para honrar com a despesa. Esta dificuldade comprometeu algumas atividades do projeto e em virtude disso parte do recurso foi devolvido à Fundação.

Os últimos acontecimentos relatados motivaram a IE a transformar-se em uma associação sem fins lucrativos e obter o CNPJ próprio, com o objetivo de dar continuidade às atividades já firmadas e tornar-se independente no que se refere a sua administração e

financiamento, o que segundo o coordenador foi uma decisão vital, pois, caso contrário, a IE teria encerrado as suas atividades.

7.3 INCUBADORA DE EMPRESA C

A Incubadora de Empresa C foi criada no ano de 2007 e tem como instituição mantenedora uma universidade privada. Conforme informações do projeto submetido ao edital de 2009 da FAPESB, a IE dispõe de uma estrutura de 50 m², onde se pretendia instalar com os recursos do edital um Laboratório de Pré-Incubação.

Por outro lado, já existiam como estruturas compartilhadas pela Instituição Mantenedora 27 laboratórios de informática, 31 laboratórios específicos dos diversos cursos, cerca de 1.500 computadores conectados em rede, 155 salas de aula, 6 auditórios, sistema interligado de bibliotecas com mais de 90 mil volumes, 270 periódicos nacionais e internacionais, teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso, além de videoteca e multimeios com CDs, DVDs, slides, discos e mapas e TV universitária, 33.000 m² de área construída, distribuídos em diversas cidades da Bahia (FAPESB, 2009b).

Na época de submissão do primeiro projeto, em 2009, a organização possuía quatro empreendimentos em desenvolvimento, dois incubados e os outros pré-incubados, pois não havia espaço adequado para a residência de todas as empresas, da mesma forma, não havia nenhuma empresa graduada até aquele ano (FAPESB, 2009b).

Devido a aprovação nos dois editais de Apoio as Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica da FAPESB, nos anos de 2009 e 2011, a IE obteve recursos no valor total de R\$ 507.138,00, sendo que desta soma, o valor de R\$ 323.298,00 foi direcionado às despesas de capital e corrente e o restante R\$ 183.840,00 foi revertido para contratação de bolsistas para o projeto.

O primeiro projeto foi executado em vinte e quatro meses e o segundo, até o momento da pesquisa documental em fevereiro de 2014, não havia qualquer solicitação de adição de prazo, indicando que o projeto deverá terminar a sua vigência em julho de 2014, após o período determinado pelo edital. Desta forma, os resultados apresentados estão relacionados ao primeiro projeto e parte do segundo.

O objetivo geral em ambos os projetos selecionados articulou a ideia de integração e cooperação entre os atores, o que remete a uma política de C, T & I sistêmica, voltada para capacitação e transferência e comercialização do conhecimento por meio de empresas nascentes inovadoras e competitivas.

Em consonância ao objetivo central dos projetos, os objetivos específicos indicam a prescrição de uma gestão integrada da IE com a instituição mantenedora, buscando aproveitar as estruturas já delineadas pela sua Agência de Inovação e motivando o desenvolvimento de políticas de transferência de tecnologia e a seleção de capacitações e consultorias especializadas para as empresas incubadas, caso seja necessário. Além disso, existe uma intenção explicita de aproximação da IE com a IE do Parque Tecnológico do Estado e com as outras IEs do Estado.

Uma das atividades mais importantes realizada no primeiro projeto foi a obra de infraestrutura. No inicio do projeto, segundo relato dos documentos, o espaço comportava apenas a pré-incubação. Por meio dos recursos do edital para as obras civis foi possível reestruturar a IE com a construção de 05 módulos para as empresas em processo de incubação e residência e outros espaços de compartilhamento de 05 empresas não residentes ou pré-incubadas totalizando um potencial para gestão de 10 projetos (FAPESB, 2012b).

De acordo com o que foi proposto, foram realizadas nestes vinte e quatro meses de vigência diversas ações de divulgação da IE e em prol da disseminação do Empreendedorismo e da Inovação, como a reestruturação do site da IE, inclusão em redes sociais *facebook* e *Twitter*, criação e impressão de *folders* para divulgação da IE em feiras e eventos. Juntamente com a instituição mantenedora, a IE organizou oito eventos sob as temáticas de "Empreendedorismo Inovador" que incluíram a distribuição de prêmios para os melhores planos de negócios e a competição de *startups*.

No que se refere à capacitação da equipe executora do projeto, segundo relato dos documentos, foram quase trinta participações entre cursos, eventos, palestras e seminários promovidos pela instituição mantenedora, ANPROTEC, ANPEI e outras associações sob as temáticas de Inovação, Empreendedorismo e Propriedade Intelectual. Embora haja um esforço da IE em capacitar a sua equipe técnica, por ser constituída majoritariamente pelos bolsistas do projeto existe uma alta rotatividade que, segundo o relatório deve-se a própria natureza do vínculo e pelo valor aquém do esperado para um profissional graduado e qualificado.

Esta constante ocorrência gera prejuízos à organização, tendo em vista que, o aprendizado não permanece na IE fazendo com que o novo profissional contratado passe pelo mesmo processo de capacitação (FAPESB, 2012b).

Para minimizar este problema, foi relatado no questionário que a IE está vinculada a Pró-reitoria de Pesquisa, Extensão e Inovação da instituição mantenedora e desde o final do primeiro projeto foram designados cinco professores para dar apoio às atividades da organização sendo que entre estes, um disponibiliza vinte horas semanais e é atualmente o coordenador da IE e os outros, quatro horas semanais.

Quanto ao processo de gestão e capacitação das empresas pré-incubadas e incubadas segundo o relato, houve uma grande melhora, sobretudo com a revisão e o desenvolvimento dos seguintes procedimentos e documentos:

- Barema para avaliação dos projetos e o formulário de parecer final da banca de seleção;
- Regulamento Interno da IE;
- Atualização do Programa de Empreendedorismo existente na Instituição Mantenedora;
- Formulário de Avaliação dos projetos incubados e o modelo de relatório de avaliação;
- Revisão de Metodologia de aceleração de empreendimentos com a descrição de cada estágio do processo de Incubação;
- Criação do Modelo de Mentores que agregam profissionais não somente da área acadêmica, mas do setor empresarial;
- Revisão do Modelo de contrato de incubação e pré-incubação;
- Planejamento de atividades e ações distribuídas entre os bolsistas e monitoradas em reuniões semanais.

Neste mesmo aspecto, o documento relata que mais de quarenta reuniões individuais de acompanhamento e orientação para as empresas pré-incubadas foram realizados entre os meses de maio a novembro de 2013, incluindo na sua pauta discussões e assessorias em diversos temas, como planos de ação, diagnóstico da empresa e outros assuntos (FAPESB, 2013c).

Além disso, foram realizados cursos de capacitações para os empreendedores préincubados e incubados sobre as temáticas de "Plano de Negócios" e "Serviços Contábeis" e o acompanhamento e assessoria das empresas residentes para participação em Feiras de Empreendedorismo, aquelas aprovadas em eventos de premiação de planos de negócios, no Concurso Ideias Inovadoras e a permanente articulação com os professores da instituição mantenedora para o melhoramento da gestão das empresas no que se refere à Contabilidade e Estratégia.

Apesar de todas as atividades propostas no primeiro projeto terem sido realizadas houve um significativo atraso no depósito dos recursos, pois o convênio foi assinado no mês de outubro de 2009, mas o recurso só foi depositado em outubro de 2010, o que segundo relato documental resultou em dificuldades na contratação de consultorias e capacitações às empresas incubadas.

Outra ocorrência que impactou as atividades da IE no primeiro e segundo projeto foram as mudanças sucessivas dos seus coordenadores, mas que foi amenizada pela substituição de um profissional com mestrado em Administração e que já atuava na organização como bolsista desde o inicio, o que amenizou o período de transição e a continuidade das ações já planejadas (FAPESB, 2013c).

Com a apresentação das principais atividades realizadas pela IE a partir dos recursos disponibilizados pelos editais da FAPESB, é necessária a sua complementação por meio das informações dos questionários, principalmente no que se refere aos indicadores. Desta forma, o Quadro 22 lista todos os indicadores solicitados e respondidos no questionário submetido ao gestor da Incubadora de Empresa C:

Quadro 22 – Indicadores da Incubadora de Empresa C

Indicadores / Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número de Empresas Pré-incubadas	0	1	4	2	4	4
Número de empresas incubadas	0	0	1	2	4	2
Número de empresas desistentes	0	0	3	2	2	1
Número de empresas graduadas	0	0	1	0	0	1
Número de planos de negócios submetidos	1	2	12	16	18	16
Número de planos de negócios aprovados	0	1	4	2	4	4
Número de parcerias	0	0	0	0	0	0
Número de projetos aprovados pela Incubadora de Empresa	0	1	2	2	1	1
Número de projetos aprovados pela Empresa Incubada	0	1	1	2	0	0
Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa incubada	0	0	0	1	2	2
Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa graduada	0	0	0	0	0	0

Fonte: elaboração da autora a partir dos dados do questionário

Segundo dados documentais houve uma intensa atividade na organização de eventos de Inovação e Empreendedorismo e divulgação da IE por meio de redes sociais e uma significativa mudança na infraestrutura da IE, no entanto, esta melhora não refletiu no aumento expressivo do número dos indicadores "Número de Empresas Pré-incubadas Número de Empresas Pré-incubadas" e "Número de empresas incubadas Número de empresas incubadas". Estes números demonstram que a "Taxa de ocupação da Incubadora de Empresa", item não respondido no questionário, está aquém do que poderia ser alcançado, pois a própria IE relatou que após a reforma a mesma tem capacidade para alocar dez empresas.

Entretanto, os indicadores "Número de planos de negócios submetidos" aumentaram de maneira expressiva, mas não foi acompanhado pelo "Número de planos de negócios

aprovados", pois menos de 30% dos projetos submetidos foram aprovados. Esta situação pode indicar o aperfeiçoamento nos critérios de avaliação dos projetos, que segundo relatório técnico é formado por uma comissão de seleção composta pela equipe da IE, professores da instituição mantenedora e o Conselho Consultivo.

Por outro lado, a indicação é que no ano de 2013 foi graduada uma empresa, que segundo relato do questionário é uma empresa que atua no setor de Engenharia e Tecnologia da Informação e que por meio de editais públicos de subvenção e pelo apoio da IE conseguiu desenvolver seus produtos e está apta ao mercado.

Outro indicador significativo foi o "Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa incubada", tendo em vista o panorama baiano sobre este sujeito, a sua ampliação de 01 para 02 durante a vigência do projeto pode representar avanços na capacitação das empresas incubadas e o seu perfil inovador. No entanto, os indicadores "Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa incubada", "Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa graduada", "Percentual da receita das empresas incubadas investidos em P & D" e "Percentual da receita das empresas graduadas investidos em P & D" não foram respondidos. Desta forma, não pode ser delineado com certeza o perfil das empresas pré-incubadas e incubadas na IE.

No caso dos indicadores que demonstram benefícios auferidos à comunidade local como o aumento na geração de renda, arrecadação de impostos e emprego não puderam ser verificados, tendo em vista que não foram respondidas, no questionário, as informações sobre os indicadores "Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas", "Número total de empregos gerados pelas empresas graduadas", "Faturamento médio das empresas incubadas (R\$/Real) e "Faturamento médio das empresas graduadas (R\$/Real)".

Por outro lado, seis empresas incubadas e pré-incubadas a partir de 2013 responderam ao questionário e indicaram a geração de dezenove postos de trabalho. Destas empresas, três atuam no setor de Tecnologia da Informação, duas no setor de produtos agropecuários e *pet shop* e a sexta não respondeu. Como vantagens de ser uma empresa incubada, a maioria destacou o compartilhamento de espaço e a capacitação e como desvantagem o pagamento da taxa progressiva de residência da empresa. Todas responderam que possuem produtos e serviços de cunho inovador e que têm como projeção de saída da IE após 24 meses do período de incubação.

Nenhuma empresa incubada teve recursos externos captados, segundo resposta das empresas ao questionário. Entretanto, a aprovação em editais de subvenção representa uma oportunidade de aquisição de recursos para as empresas incubadas desenvolverem os seus produtos, por este motivo, as IEs devem motivar e apoiar estas iniciativas. E no que se refere às IEs por serem organizações em sua maioria sem fins lucrativos e vinculadas a uma instituição mantenedora, as aquisições de recursos de editais podem desenvolver atividades que não seriam possíveis apenas com recursos internos.

No caso dos indicadores "Número de projetos aprovados pela Empresa Incubada" e "Número de projetos aprovados pela Incubadora de Empresa" observados durante a vigência dos editais não houve aumento relevante para as empresas incubadas e houve retração para a IE, o que reduz a possibilidade de ampliação das atividade de ambas as organizações.

No que se refere ao indicador "Número de parcerias" não houve quaisquer contribuição, considerando que não foi efetuada nenhuma parceria durante todo o período de vigência dos projetos. Sendo assim, mesmo com as prescrições iniciais em relacionar-se com outros atores do Sistema Local de Inovação baiano para o desenvolvimento das suas atividades e as tentativas empreendidas pelo coordenador da IE, conforme descrição nos relatórios, as mesmas não se efetivaram.

No questionário a respeito das "parcerias formais e informais com atores do Sistema Local de Inovação" foi respondido que "Estes atores na Bahia conversam, mas não se articulam para o desenvolvimento de atividades conjuntas".

7.4 INCUBADORA DE EMPRESA D

A incubadora de empresa D foi criada em 2004, mas iniciou as suas operações como pré-incubadora em 2005 e somente em 2006 começou a atuar como incubadora inserindo empresas nascentes como residentes nas suas instalações, o que resultou em uma empresa graduada no setor de Tecnologia da Informação como histórico positivo da organização (FAPESB, 2009c). Sua instituição mantenedora é uma universidade pública que possui ampla experiência em pesquisas no Estado (FAPESB, 2009c).

De acordo com as informações relatadas no projeto, a IE possuía em 2009, nove empresas incubadas, número este que estava além da sua capacidade que na época foi relatada

como passível de receber apenas quatro empresas, sendo que, duas estavam incubadas no laboratório da instituição mantenedora e três não compartilhavam o espaço físico (FAPESB, 2009c). No entanto, neste mesmo documento a projeção era que, com os recursos do edital 2009, o espaço de 350m² disponibilizado para a IE pudesse ser amplamente reformado e se transformasse em um espaço com capacidade para abrigar quinze módulos para as empresas incubadas.

Mesmo com dificuldades de recursos e infraestrutura, segundo relatado no projeto, existia a disponibilidade de capacitação para os empreendedores por meio das disciplinas ofertadas pela instituição mantenedora, acesso aos laboratórios e a grupos de pesquisa e o seu apoio administrativo (FAPESB, 2009c). Assim a primeira proposta foi submetida com uma equipe executora formada por onze pessoas, sendo que, dez eram professores na instituição mantenedora formando uma equipe multidisciplinar, mas correlata às temáticas desenvolvidas em uma IE (FAPESB, 2009c). No segundo projeto foram designados dez componentes para equipe executora, sendo seis professores e quatro bolsistas do projeto anterior (FAPESB, 2011c).

Com todas as atribuições descritas nos seus projetos e do histórico da sua instituição mantenedora, a IE em questão foi selecionada nos dois editais da FAPESB, o que resultou na disponibilidade do valor total de R\$ 1.216.441,14, e deste, R\$ 933.341,14 foi destinado a despesas de capital e corrente e o valor de R\$ 283.100,00 para o pagamento de bolsistas para o desenvolvimento das atividades propostas (FAPESB, 2009c; 2011c).

O primeiro projeto aprovado teve vigência de quarenta e cinco meses, vinte e um meses a mais do que o que está estipulado no convênio original e o segundo projeto, conforme documentação analisada, teve o prazo estendido por mais doze meses totalizando trinta e seis meses de vigência, desta forma, o mesmo continua vigente até dezembro de 2014 (FAPESB, 2013d) Portanto, os dados referentes ao segundo projeto serão delineados pelo seu relatório técnico parcial e não poderão apresentar resultados definitivos.

Nos dois projetos aprovados existiu um consenso sobre o modo de atuação sistêmica que deveria guiar as ações da IE, ou seja, as atividades propostas seriam desenvolvidas por meio da interação com os vários atores do Sistema Local de Inovação da Bahia e em rede de cooperação com outras IEs do Estado (FAPESB, 2009c; 2011c). O que implica em uma gestão prescrita pela Política de C, T & I nacional e estadual que busca articular os diversos setores para a consecução dos seus objetivos.

Assim, do mesmo modo que o primeiro projeto, o segundo projeto teve como diretrizes principais a busca pela capacitação da sua equipe executora e a reestruturação do espaço físico da IE. Além disso, os objetivos específicos são semelhantes aquelas do ano de 2009, o que pode significar uma continuidade das ações ou que as mesmas não foram realizadas no primeiro projeto. Entretanto, no segundo projeto existe uma preocupação maior com a gestão da IE e por este motivo, existe um planejamento da inserção do modelo CERNE para melhorar a qualidade do acompanhamento e dos serviços oferecidos às empresas incubadas.

Na investigação feita nos relatórios técnicos parciais e finais, foi possível identificar que como pontos fortes de realização do primeiro projeto destacam-se a ampla capacitação da sua equipe executora, por meio de cursos, seminários e palestras nas temáticas de Inovação, Empreendedorismo e gestão de Incubadora de Empresa oferecida e organizada pela própria IE ou por instituições como SEBRAE e ANPROTEC, as visitas técnicas em outras IEs do Brasil, além da padronização de vários procedimentos internos com a elaboração do seu regimento e de manuais de publicação de informação, aquisição de materiais, aquisição de serviços e o acompanhamento diário do fluxo de caixa e a constituição de preços a serem cobrados às empresas incubadas pelos serviços e o suporte às empresas incubadas para submissão de projetos aos editais públicos de subvenção econômica.

Por outro lado, a gestão dos projetos foi marcada por alguns acontecimentos que dificultaram a sua gestão, pois uma das atividades propostas mais importantes, a reforma do espaço físico da IE, não foi concluída, tornando o espaço inadequado para manutenção das empresas incubadas e para as potenciais empresas entrantes.

Esta situação impactou sensivelmente na IE, pois, por conta da morosidade na reforma, três empresas incubadas saíram para residir em outra IE do Estado, parte dos equipamentos e materiais de escritórios comprados em ambos os projetos, por meio dos recursos dos editais FAPESB, acabaram impróprios para uso e as principais atividades de uma IE, que é a capacitação e assistência à empresa incubada e a sua formação para o mercado foi paralisada (FAPESB, 2012c; 2013d; 2013e).

Na tentativa de dirimir os impactos ocorridos pelo atraso nas obras de infraestrutura e pela demora da votação do Regimento Interno da IE pelo Conselho da Instituição Mantenedora, a coordenação da IE sugeriu a sua instituição de vinculo que a organização se tornasse independente com a aquisição de um CNPJ próprio. No entanto, esta sugestão não foi aceita e em agosto de 2013, no final do primeiro projeto, a congregação da universidade em

que a IE está localizada aprovou o seu regimento interno e a definiu como órgão complementar constituído de um Conselho Deliberativo e um coordenador (FAPESB, 2013e).

Com as limitações citadas, a IE deixou de desenvolver uma série de atividades no primeiro convênio como "Elaborar e implantar um sistema informatizado de acompanhamento e avaliação do desempenho da IE e das empresas pré-incubadas e incubadas", "Elaborar um plano de marketing", "Elaborar e implantar um sistema informatizado de acompanhamento das Empresas Incubadas" e não houve menção sobre as parcerias com outros atores do Sistema Local de Inovação que deveriam desenvolver as atividades da IE e capacitação dos empreendedores. Ou seja, na prática o relatório técnico não revelou efetivamente o progresso técnico ou administrativo das suas empresas incubadas.

No segundo projeto, ainda em vigência, algumas atividades também não foram realizadas como a "Diagnóstico do estágio de maturidade das práticas", "Planejamento para Implementação do Modelo CERNE 1", "Participação de Eventos pertinentes a IE", "Elaboração do Plano de Marketing da IE" e o motivo relatado nos documentos é que as obras ainda não foram concluídas.

Mesmo com as situações mencionadas, um fator comum aos dois projetos é, segundo os documentos investigados, a excelência do trabalho realizado pelos bolsistas principalmente na elaboração dos procedimentos internos da IE como o regimento, o edital de seleção das empresas e contrato de adesão para as futuras empresas incubadas. De acordo com os relatórios técnicos, os bolsistas foram muito importantes para a continuidade das ações da IE, considerando a falta de pessoal próprio disponibilizado pela instituição mantenedora e o fato de ter ocorrido mudanças de coordenação durante a vigência de ambos os projetos (FAPESB, 2012c; 2013d; 2013e).

Por outro lado, na descrição dos projetos submetidos à Fundação, são identificados pelo menos cinco professores da instituição mantenedora que deveriam fazer parte da equipe executora do projeto, o que potencialmente poderia trazer enormes benefícios na realização das suas ações, no entanto, considerando os relatos, a execução do projeto contou apenas com o coordenador e os bolsistas.

Além disso, mesmo localizada em uma faculdade com cursos de Engenharia, indagase nos documentos sobre a dificuldade de encontrar alunos (graduação e pós-graduação) e pesquisadores motivados para as ações de Empreendedorismo e Inovação. Nos relatórios técnicos parciais e finais foi descrito que várias atividades propostas não foram cumpridas totalmente, mesmo com estas evidências, o questionário desta pesquisa propôs ao gestor da IE identificar indicadores provenientes do período anterior e durante a execução dos projetos aprovados pelos Editais FAPESB com intuito de enriquecer a avaliação. Assim, estas informações estão contidas no Quadro 23:

Quadro 23– Indicadores da Incubadora de Empresa D

Indicadores / Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número de Empresas Pré-incubadas	SD	SD	3	7	0	0
Número de empresas incubadas	SD	SD	0	5	3	2
Número de empresas desistentes	SD	SD	0	0	0	1
Número de empresas graduadas	SD	SD	0	3	0	0
Número de planos de negócios submetidos	SD	SD	13	9	0	0
Número de planos de negócios aprovados	SD	SD	0	5	0	0
Taxa de ocupação da Incubadora de Empresa	SD	SD	66	40	40	26
Tempo Médio de Incubação das Empresas (Anos)	SD	SD	1	1	2	2
Número de parcerias	SD	SD	0	0	0	0
Número de projetos aprovados pela Incubadora de Empresa	SD	SD	SD	2	3	0
Número de projetos aprovados pela Empresa Incubada	SD	SD	7	3	0	0
Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa incubada	SD	SD	0	0	0	0
Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa graduada	SD	SD	0	0	0	0
Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas	SD	SD	0	22	7	3

Fonte: elaboração da autora a partir dos dados do questionário

SD – Sem dados disponíveis

Os indicadores apresentados "Número de Empresas Pré-incubadas", "Número de empresas incubadas", "Número de empresas desistentes" e "Taxa de ocupação da Incubadora de Empresa" refletem as situações ocorridas nos projetos, pois apesar de ter iniciado com um aumento no número de empresas pré-incubadas e incubadas, a trajetória percorrida reflete a inoperância da organização, com a transferência de três empresas para outra IE e a desistência de outra empresa e a consequente redução na sua taxa de ocupação.

Outra informação impactada foi o indicador "Número de empresas graduadas", pois, segundo relato do questionário, as três empresas em questão, atuantes nos setores de aparelhos médicos e de TI, foram consideradas pela IE como graduadas mesmo com a ciência que as mesmas saíram da organização para instalar-se em outra IE, possivelmente por conta das obras não concluídas. Portanto, estas empresas ainda se encontram em processo de capacitação e residentes em uma IE, não sendo justificada, a indicação de empresas graduadas relatado pela Incubadora de Empresa D.

Quanto às empresas incubadas, não foi possível identificar se as mesmas possuem perfil inovador, pois os indicadores "Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa incubada", "Percentual da receita das empresas incubadas investidos em P & D" não foram respondidos e outro que poderia fornecer indicações de resultados inovadores "Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa incubada" não teve representatividade.

Estes indicadores podem também representar a falta de estruturação da Política de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual, pois foi informado no questionário que a instituição mantenedora até o momento não havia adotado oficialmente uma política para esta finalidade, e, por conseguinte, a IE, por lhe ser um órgão vinculado, acompanhava a mesma trajetória daquela instituição.

As relações de parcerias citadas nos dois projetos aprovados pelos editais FAPESB como vitais para o desenvolvimento da IE não foram realizadas, o que se confirma nas informações relatadas no questionário e nos relatórios técnicos parciais e finais.

Desta forma, apesar do longo período de execução dos dois projetos, os relatos demonstram que a IE não conseguiu realizar plenamente as ações propostas inicialmente, passando inclusive por tempo de inoperância. As dificuldades relatadas foram ratificadas pelas informações do questionário submetido à IE. Pois, o gestor da IE quando questionado sobre "as principais dificuldades para gestão de uma Incubadora de Empresa", a resposta foi:

"Identifico aqui uma falta de entendimento por parte da instituição da importância de uma incubadora para o desenvolvimento social e econômico. Se junta a isso a própria burocracia de uma instituição pública que não atende a agilidade exigida pelo mercado."

7.5 INCUBADORA DE EMPRESA E

A Incubadora de empresa E foi criada no ano de 2007 com o objetivo de ser uma organização direcionada para o setor de Biotecnologia e suporte para o desenvolvimento de ideias inovadoras e a incubação de planos de negócios estruturados principalmente nas pesquisas desenvolvidas na pós-graduação da instituição mantenedora. Esta organização, segundo o projeto submetido à FAPESB, foi criada com o aval da sua mantenedora, uma universidade pública e de outras ICTS do Estado resultando na publicação de uma portaria no diário oficial sobre a sua criação (FAPESB, 2009c).

Por outro lado, a IE iniciou as suas atividades depois que a mesma foi selecionada pelo edital 2009 da FAPESB, mais precisamente no segundo semestre de 2010, quando foi recebida a primeira parcela dos recursos, segundo informações contidas no relatório técnico parcial.

O Convênio deste projeto foi assinado pelo seu coordenador, reitor da universidade pública - instituição mantenedora, representante da FAPESB e pela fundação que auxilia nos gastos dos recursos, em dezembro de 2009, com a previsão de vigência até dezembro de 2012, ou seja, vinte e quatro meses. No entanto, este prazo foi ampliado, pois, com o objetivo de finalizar a execução das atividades, "Finalização do *website* da IE", "Hospedagem em servidor e disponibilização da rede", "Finalização de planos de negócios de cinco empresas", "Apoio ao curso de Empreendedorismo aplicado ao setor da IE em parceria com outra ICT do Estado" e a "Participação dos empreendedores da IE em eventos relacionados" a FAPESB disponibilizou mais 21 meses (FAPESB, 2011d; 2012d).

Para a execução do projeto, o edital FAPESB disponibilizou o valor total de R\$ 139.040,00 sendo que deste, R\$ 107.600,00 foram destinados a despesas de capital e corrente e o valor de R\$ 31.440,00 para a implantação de bolsas para auxilio das atividades.

Entretanto, apesar de o convênio ter sido encerrado em setembro de 2013, até o mês de fevereiro de 2014 não foi entregue relatório técnico final à FAPESB, desta forma, as

informações mencionadas nesta pesquisa serão relativas ao período de 15/12/2009 à 10/10/2012.

A proposta da IE aprovada apresenta de maneira explicita que o projeto está diretamente vinculado aos objetivos concernentes da Política de C, T & I estadual, já que pretende desenvolver as pesquisas desenvolvidas pela pós-graduação da sua instituição mantenedora, produtos/processos/serviços de cunho inovador no setor de Biotecnologia. Estas ações, por conseguinte, deveriam motivar a elaboração e o desenvolvimento de políticas de transferência de tecnologia e Propriedade Intelectual junto à instituição mantenedora, o que caracteriza mais um objetivo da Política de C, T & I baiana.

Durante o tempo de vigência mencionado, houve a participação em apenas um curso sobre a temática de Empreendedorismo e Biotecnologia, que foi organizado pela própria IE, não havendo qualquer menção da participação em cursos, eventos ou seminários pelos membros da equipe executora durante este período que pudessem agregar conhecimento para a gestão da IE e para o auxilio as empresas pré-incubadas, considerando que a mesma iniciou as suas operações com o recurso disponibilizado neste edital.

De acordo com o relato documental, as principais atividades realizadas referem-se ao desenvolvimento dos planos de negócio de cinco empresas do setor de Biotecnologia e a estruturação da IE com a elaboração do seu plano de negócio, definição do nome, marca, logotipo, manual de identificação visual e *website*, que segundo o relatório técnico parcial analisado estava em fase final de desenvolvimento pela agência contratada. Além disso, foi mencionado no relatório técnico que a IE auxiliou a sua instituição mantenedora para a redação do primeiro pedido de patente30.

Do mesmo modo que as outras IEs aprovadas nos editais FAPESB, o trabalho dos bolsistas foi descrito como essencial para as suas atividades, tendo em vista que a equipe executora da organização se resume ao seu coordenador.

Segundo o consultor contratado pela FAPESB para análise do relatório técnico parcial da Incubadora de Empresa E, apesar de terem sido relatadas ações necessárias para o seu funcionamento, como a organização do curso de Empreendedorismo e Biotecnologia no

Segundo INPI (2014) patente é um título de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgado pelo Estado aos autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação. Com este direito, detentor da patente tem o direito de impedir terceiros, sem o seu consentimento, de produzir, usar, colocar a venda, vender ou importar produto objeto de sua patente e/ ou processo ou produto obtido diretamente por processo por ele patenteado. Por outro lado, o inventor deverá revelar detalhadamente todo o conteúdo técnico da matéria protegida pela patente o que poderá futuramente agregar novas descobertas por outrem. http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/patente_1351691647905#1

âmbito da instituição mantenedora, apoio a elaboração de plano de negócios e pedido de patente de empresa pré-incubada, não foram descritas atividades relacionadas aos objetivos principais de uma incubadora de empresa que está iniciando as suas atividades, o plano de gerenciamento da incubadora — o plano de gestão, a capacitação da equipe gestora e a melhoria na infraestrutura onde deverão ser alocadas as empresas para incubação (FAPESB, 2011e; 2012e).

Apesar das observações pertinentes do consultor, dentro do escopo do projeto aprovado não foram previstas tais atividades, o que exime que as mesmas sejam efetuadas nesta situação, mas que de certa forma, podem ter resultado na diminuição do ritmo de execução das atividades e fazendo com que o projeto tenha necessitado de quarenta e cinco meses, ou seja, vinte e um meses a mais do que o previsto inicialmente.

Por outro lado, várias situações refletiram no modo de execução destes recursos. A primeira delas foi a falta de espaço físico da IE. No projeto de submissão para o edital 2009 foi relatado que a IE estava sediada dentro do *campus* da sua instituição mantenedora e contava com um espaço próprio para alocação de quatro empresas incubadas e a possibilidade de compartilhamento de laboratório (FAPESB, 2009c).

Segundo relato do coordenador do projeto, porém, apesar das insistentes negociações com instâncias competentes da universidade, não foi disponibilizado uma estrutura física para a IE, o que resultou na sua alocação em um espaço mínimo dentro do NIT da instituição mantenedora (FAPESB, 2012e). Ademais, a fundação que executa os recursos da instituição mantenedora, conforme documento analisado contratou os serviços referentes ao projeto com atraso.

Outra questão levantada pelo coordenador foi o depósito dos recursos pela FAPESB: a assinatura do convênio aconteceu em dezembro de 2009, mas apenas em setembro de 2010 o recurso foi recebido na conta bancária, inviabilizando a realização das suas atividades no tempo previsto.

Na exposição sobre as dificuldades relatadas durante a gestão do projeto pode-se identificar um posicionamento não colaborativo por parte da instituição mantenedora, considerando que a mesma assinou um convênio comprometendo-se a auxiliar nas atividades do projeto. Apesar disso, após quarenta e cinco meses de vigência, a IE não possuía estrutura física para realizar as suas atividades. Em semelhante situação foi observado com a relação da

fundação que faz a gestão dos recursos que, segundo o relatório técnico contratava os serviços com atrasos gerando impactos negativos no mesmo.

Assim, a situação relatada refletiu em seus indicadores dispostos no Quadro 24:

Quadro 24- Indicadores da Incubadora de Empresa E

Indicador / Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número de Empresas Pré-incubadas	2	1	0	0	1	0
Número de empresas incubadas	0	0	1	0	0	0
Número de empresas desistentes	0	1	0	0	0	1
Número de empresas graduadas	0	0	0	1	0	0
Número de planos de negócios submetidos	7	0	0	0	0	0
Número de planos de negócios aprovados	4	0	0	0	0	0
Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa incubada	2	0	0	0	1	0
Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa graduada	0	0	1	0	0	0
Tempo Médio de Incubação das Empresas (Anos)	0	0	0	0	0	0
Receita Anual da Incubadora de Empresa (R\$/Real)	0	0	0	0	0	67.000,00
Faturamento médio das empresas graduadas (R\$/Real)	0	0	0	0	0	2.400.000,00

Fonte: elaboração da autora a partir dos dados do questionário

Os indicadores provenientes da Incubadora de Empresa E refletem os problemas que ocorreram durante a vigência do projeto, vários indicadores não foram respondidos e por isso não foram colocados no Quadro 24, são eles: "Percentual da receita das empresas incubadas investidos em P & D", "Percentual da receita das empresas graduadas investidos em P & D", "Taxa de ocupação da Incubadora de Empresa", "Número de parcerias", "Número de projetos aprovados pela Incubadora de Empresa", "Número de projetos aprovados pela Empresa Incubada", "Número de depósito de patente/modelo utilidade/design/software submetidos

pela empresa incubada", "Número de depósito de patente/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa graduada", "Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas", "Número total de empregos gerados pelas empresas graduadas" e "Faturamento médio das empresas incubadas (R\$/Real)".

Provavelmente por conta da falta de estrutura física da IE, seus indicadores "Número de Empresas Pré-incubadas" e "Número de empresas incubadas" não apresentaram evolução. E esta situação permaneceu, pois no questionário foi informado que, até o momento, a IE opera virtualmente e está em processo de parceria com outra universidade e que muito provavelmente esta providenciará um espaço físico para a organização.

Inclusive neste mesmo relato, aliás, foi informado que a IE não possui CNPJ próprio ou instituição mantenedora, o que se pode inferir que houve uma desvinculação da IE após a vigência do projeto.

Embora tenha havido muitas intercorrências durante a vigência do projeto, a IE conseguiu graduar uma empresa no ano de 2011, que segundo relato do questionário, disponibiliza serviços no setor de Biologia Molecular para usuários nas áreas de pesquisa e desenvolvimento. Importante destacar que, os recursos do edital FAPESB foram imprescindíveis para o desenvolvimento do seu plano de negócio. O que posteriormente proporcionou que a mesma fizesse uma parceria com uma organização empresarial americana. E conforme resposta sobre o indicador "Faturamento médio das empresas graduadas (R\$/Real)", a empresa graduada possui um grande potencial de aumento de arrecadação de impostos, postos de trabalho e geração de renda, considerando o faturamento gerado.

Apesar de ter uma empresa graduada como resultado das suas atividades no período de vigência do projeto, a IE não realizou plenamente o seu potencial de estruturar uma organização com o objetivo de incubar e graduar empresas nascentes no setor de Biotecnologia, por conta, sobretudo, da falta de apoio institucional.

Considerando este panorama, foi questionado ao coordenador da IE sobre "as principais dificuldades para a gestão de uma incubadora de empresa no ambiente em que se encontra" e a sua resposta ao questionário foi "Falta de uma instituição mantenedora e recursos financeiros para o funcionamento da incubadora.".

7.6 INCUBADORA DE EMPRESA F

A incubadora de empresa F submeteu projeto no edital FAPESB para a modalidade de "Implantação de Incubadora de Empresa" e foi selecionada no ano de 2011 (FAPESB, 2012f). Segundo o projeto submetido ao edital, a implantação desta incubadora de empresa na Instituição de Ciência e Tecnologia - ICT tem a missão principal de abrigar micro e pequenas empresas cujos processos, produtos ou serviços sejam gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e com elevado conteúdo tecnológico, sendo então um elo para o processo de transferência de tecnologia aos empreendimentos nascentes (FAPESB, 2012f).

Quanto a sua instituição mantenedora, segundo a apresentação realizada na FAPESB, constitui-se como um Instituto Científico e Tecnológico que disponibiliza uma área de 62m² (módulos de pré-incubação e incubação compartilhados) para a IE e tem o potencial de compartilhamento de laboratórios, bibliotecas, endereço postal e serviços de telefonia, internet, segurança e manutenção.

Além disso, no âmbito da instituição mantenedora, conforme relato do projeto submetido, existe um ambiente propício para implantação e ao desenvolvimento de uma IE. A ICT vinculada possui uma Política de Propriedade Industrial consolidada conjuntamente com a existência de um Núcleo de Propriedade Intelectual, que realiza, dentre outras atividades, relatórios técnicos de patentes, depósitos de patentes e Termos de Cooperação Técnica, através de acordos de negociação para transferência de tecnologias e inovação, grupos de pesquisas em setores estratégicos, como Tecnologia da Informação, Ciência e Tecnologia de Alimentos, Processos Biotecnológicos dentre outros e ainda há setor que monitora editais públicos que disponibilizam recursos para empresas nascentes (FAPESB, 2012f).

Para este projeto, o edital de 2011 da FAPESB disponibilizou o valor total de R\$ 195.580,00 sendo que foram distribuídos em despesas correntes e de capital o total de R\$ 125.540,00 e o restante em implantação de bolsa no valor total de R\$ 71.040,00.

Na observação dos objetivos propostos no projeto existe uma prescrição explícita da IE em organizar primeiramente a sua estrutura interna, por meio da definição do modelo de gestão da incubadora com a aplicação de experiências nacionais e internacionais de sucesso, capacitação da sua equipe executora e a elaboração e aprovação diante do conselho da sua instituição mantenedora de documentos institucionais como regimentos, estatutos, procedimentos operacionais e editais de seleção de empresas. Portanto, a fase inicial do

projeto deverá incluir atividades de estruturação da IE juntamente com a sua instituição mantenedora e posteriormente a pré-incubação e incubação de empresas.

Por outro lado, cabe ressaltar que o projeto em questão tem vigência até maio de 2014, ou seja, os dados descritos nesta pesquisa referem-se ao seu relatório parcial entregue à FAPESB após doze meses de execução do convênio, ou seja, em maio de 2013. Assim, a avaliação foi complementada com dados do questionário, mas não deverá apresentar resultados definitivos sobre a execução do projeto.

Apesar de ter sido aprovado em edital no ano de 2011, o convênio deste projeto foi assinado somente em maio de 2012 e segundo o coordenador da IE o recurso foi recebido com meses de atraso, o que resultou na demora da implantação da IE. Portanto, a IE iniciou as operações após o recebimento dos recursos e conforme deliberação do projeto que foi aprovado, foram realizadas as primeiras atividades conforme relatório técnico parcial:

- Elaboração do Estatuto e Regimento, Edital de Seleção e Minuta do Contrato de Pré-Incubação e material de divulgação da IE;
- Prospecção de modelos das IEs de sucesso nacional e internacional;
- Elaboração de formulários para visitas técnicas as IEs;
- Seleção e contratação de bolsistas para suporte às atividades do projeto.

Na sequência das ações foram realizados dois cursos de capacitação aos bolsistas contratados pela IE; um sobre a Metodologia Theoprax 31- este curso foi ministrado pelo escritório de Projetos da Instituição Mantenedora e o outro abordou tópicos referentes a importância da metodologia e as suas ferramentas de gestão e MS Project— treinamento que foi realizado com o objetivo de aplicar e ampliar o conhecimento em gerenciamento de projeto para implantação da IE na instituição mantenedora.

Estas ações foram importantes, considerando o papel dos bolsistas no projeto, os mesmos foram considerados fundamentais, pois ofereceram apoio técnico, administrativo e operacional necessários para o cumprimento das metas, como a gestão do projeto por meio da articulação direta com o escritório de gestão de projetos da instituição mantenedora e a relação com as instâncias envolvidas no projeto (FAPESB, 2013f).

A metodologia Theoprax refere-se a uma forma de aprendizado que alia teoria a prática, fazendo com que estudantes analisem problemas empresariais reais e proponham soluções para serem aplicadas nas empresas. Superior (SENAI, 2012)

Mesmo iniciando as suas atividades com atraso, o relatório técnico parcial analisado demonstra que a execução do projeto vem ocorrendo de acordo com a previsão inicial, no entanto, os documentos necessários para a formalização da IE só foram aprovados pelo conselho da sua instituição mantenedora onze meses após assinatura do convênio, o que pode comprometer as suas fases seguintes, já que o apoio e a gestão compartilhada com a instituição mantenedora são vitais para a execução do projeto.

Para complementar a análise dos resultados e as informações compreendidas nos documentos enviados à FAPESB foram incorporados os indicadores auferidos pelo questionário submetido a IE. No caso particular desta IE, por ela ter iniciado as suas operações somente após o recebimento dos recursos dos editais, o período inicial dos indicadores será relacionado a partir do ano de 2012 conforme Quadro 25:

Quadro 25 – Indicadores da Incubadora de Empresa F

Indicador / Ano	2012	2013
Número de Empresas Pré-incubadas	NR	9
Número de planos de negócios submetidos	NR	30
Número de planos de negócios aprovados	NR	9
Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa incubada	NR	9
Percentual da receita das empresas incubadas investidos em P & D	NR	0%
Taxa de ocupação da Incubadora de Empresa	NR	45%
Tempo Médio de Incubação das Empresas (Anos)	NR	NR
Receita Anual da Incubadora de Empresa (R\$/Real)	NR	0
Número de parcerias	NR	5
Número de projetos aprovados pela Incubadora de Empresa	NR	1
Número de projetos aprovados pela Empresa Incubada	NR	2
Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software - Empresa Incubada	NR	2
Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas	NR	7
Faturamento médio das empresas incubadas (R\$/Real)	NR	0

Fonte: elaboração da autora a partir dos dados do questionário

A IE iniciou as suas atividades em 2012 e apenas no segundo semestre de 2013 foi lançado o primeiro edital de seleção para pré-incubação das empresas, por este motivo os indicadores "Número de empresas incubadas", "Número de empresas desistentes" e "Número de empresas graduadas" não foram respondidos.

Atualmente, no processo de seleção de empresas, foram recebidas trinta propostas e nove foram selecionadas para o processo de pré-incubação. Este número de plano de negócios submetidos a seleção foi relevante, se for comparado as outras IEs selecionadas nesta

pesquisa que já possuíam tempo em operação e que receberam no máximo dezessete propostas. Porém, a sua taxa de ocupação ainda está abaixo de 50%, o que significa que a mesma tem potencial para pelo menos mais nove empresas.

Embora tenha pouco tempo de operação, a IE possui entre suas empresas residentes, segundo informações do questionário, a indicação de dois depósitos que pode ser de patente, modelo utilidade, design ou software e "Número total de serviços/produtos/processo inovadores produzidos na empresa incubada" no total de nove, o pode indicar que cada empresa pré-incubada esta empreendendo uma atividade inovadora.

Quando questionado sob o processo de inovação nas empresas incubadas e os recursos oriundos pelo edital FAPESB, a informação no questionário foi que "A incubadora é focada em projetos com elevado grau de inovação em seus negócios. Os recursos permitiram a eles desenvolver, testar e aperfeiçoar muitos conceitos e tecnologias", mas não houve relato de exemplos concretos que descrevessem os setores desenvolvidos.

No panorama dos resultados, a IE apresentou como primeira iniciativa a estruturação interna, a consolidação de parcerias e bons indicadores de inovação as suas empresas incubadas. Desta forma, mesmo que parcialmente - já que o mesmo continua vigente - o projeto tem sido executado conforme planejado e conforme descrição dos documentos com total apoio da sua instituição mantenedora.

7.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS SELECIONADAS

Nos resultados apresentados foi possível identificar o desempenho das IES selecionadas pelos editais FAPESB. Embora todos os projetos aprovadas nos editais da FAPESB terem como objetivo principal implantar ou desenvolver uma IEBT e graduar empresas inovadoras, a maneira de percorrer esta trajetória foi diferente considerando a sua infraestrutura, condições de operação e fatores institucionais.

A maioria das IEs não conseguiu executar as atividades de acordo com a vigência prevista inicialmente, pois várias intercorrências permearam estes projetos gerando atrasos, descumprimento ou cumprimento parcial das atividades e até mesmo a devolução de parte dos recursos recebidos.

O fato é que estes editais começaram a disponibilizar o apoio efetivamente em 2010 quando os recursos foram depositados aos aprovados, porém, quase quatro anos depois, foram graduadas somente duas empresas, uma no setor de Biologia Molecular e a outra em Tecnologia da Informação, o que pode ser considerado incipiente se comparado aos recursos disponibilizados, cerca de três milhões e duzentos mil reais.

Para melhor visualização dos resultados, foi elaborado o Quadro 26 que faz uma síntese do desempenho de cada IE sob os aspectos delineados por cada objetivo constante no modelo de análise utilizado nesta pesquisa:

Quadro 26 – Síntese dos Resultados das Incubadoras de Empresas

IEs Objetivos	IE - A	IE - B	IE - C	IE - D	IE - E	IE - F
Objetivo 1 Fortalecimento do SLI; Formação da "massa crítica".	Foi relevante a capacitação da equipe executora e dos empreendedores incubados. No entanto, em alguns eventos o quórum foi aquém do esperado. No período de 2010 a 2013 foram realizadas duas parcerias, mas não foram relacionados os seus impactos para a IE. Não houve melhora ou aumento dos projetos aprovados pela IE ou pelas suas empresas incubadas.	A capacitação da equipe executora, dos empreendedores e do público foi pouco relevante para os recursos e o tempo de vigência do projeto. Houve aumento no número de projetos captados pela IE e Empresa Incubada. As parcerias informais ocorreram apenas no final da vigência do projeto.	Foi relevante a capacitação da equipe executora e organização de eventos nas temáticas de Inovação, Empreendedorismo e Propriedade Intelectual. No período dos dois projetos nenhuma parceria foi realizada e o número de projetos aprovados pela IE e empresas incubadas permaneceu estável sem evolução.	Foi relevante a participação em eventos, seminários e cursos nas temáticas de Inovação, Empreendedorismo e Incubadoras de Empresas pela equipe executora da IE. Nenhuma parceria foi firmada e no que se refere aos projetos aprovados pela IE houve um aumento pouco relevante e às empresas incubadas diminuíram seus números de projetos aprovados possivelmente pela sua saída na organização.	A capacitação da equipe executora e dos empreendedores foi pouco relevante. Durante toda a vigência do projeto não houve parcerias e não houve qualquer projeto captado pela IE ou empresa préincubada e/ou incubada.	A IE foi aprovada na modalidade "Implantação de Incubadora de Empresa" desta forma, a sua operação foi iniciada com os recursos FAPESB em 2011. Nas atividades iniciais foram relatados cursos de capacitação a equipe executora e a relação de cinco parcerias e a captação de 02 projetos pelas empresas préincubadas.

__

IEs Objetivos	IE - A	IE - B	IE - C	IE - D	IE - E	IE - F
Objetivo 2 Consolidação das IEBTs.	Em termos gerais a IE se reestruturou, sobretudo na vigência do primeiro projeto, com a reforma da sua estrutura física e os indicadores selecionados para este objetivo melhoraram. A receita da IE aumentou propiciando um período de auto-sustentabilidade . No entanto, estes indicadores foram decrescendo com a informação de mudança de instituição mantenedora e é possível que a IE não consiga dar continuidade aos resultados já atingidos, tendo em vista que todos, com exceção do seu coordenador, são bolsistas do projeto. No período de execução dos projetos não houve quaisquer empresa graduada.	Em termos gerais a IE não apresentou resultados relevantes, mesmo tendo 100% de ocupação, as suas ações durante o projeto foram descontinuadas. Apesar de ter tentando estruturar as suas ações pelo Modelo CERNE, as ocorrências envolvendo a sua instituição mantenedora resultou em atrasos e dificuldades nas aquisições para de itens ao projeto e devolução de parte do recurso. As empresas graduadas foram resultado de esforços anteriores, o que significa que nenhuma delas foi resultante das ações ou recursos provenientes do edital.	Em temos gerais, a IE se estruturou por conta das obras de infraestrutura propiciadas pelos recursos dos editais. Houve estruturação interna dos procedimentos e o aumento do número de submissão de propostas, o que pode ter sido gerado pela organização dos eventos e seminários na Instituição Mantenedora. A falta de dados não pode indicar o cunho inovador das empresas incubadas. Entretanto uma empresa no setor de Tecnologia da Informação foi graduada por conta dos recursos dos editais FAPESB.	Em termos gerais a IE não conseguiu se desenvolver com os recursos dos editais da FAPESB, pois, uma das atividades mais importantes não foi concluída - a estruturação do espaço. Desta forma, várias atividades não foram realizadas e empresas incubadas mudaram para outra IE do Estado. Até o começo do segundo projeto a situação era a mesma.	Em termos gerais a IE não conseguiu se desenvolver com os recursos dos editais da FAPESB. Apesar de ter graduado uma empresa, a mesma não tem espaço físico próprio ou implementou instrumentos de gestão da organização e para a capacitação de empresas.	Em termos gerais a IE vem desenvolvendo bem as suas atividades apresentando 09 empresas em pré- incubação, mas a sua taxa de ocupação ainda está aquém do seu potencial. Apesar do atraso no depósito dos recursos as atividades têm sido realizadas a contento e sem intercorencias mais relevantes. Além disso, houve um significativo número de propostas submetidas, o que demonstra que a IE vem sendo amplamente divulgada.

__

IEs Objetivos	IE - A	IE - B	IE - C	IE - D	IE - E	IE - F
Objetivo 3 Incentivo as novas áreas e empreendimentos.	A IE tem como objetivo desenvolver setores diversos, inclusive tradicionais, mas que tenham o objetivo de inovar. Durante a vigência do projeto não foi graduada nenhuma empresa.	A IE tem como objetivo apoiar empresas nos seguintes setores: Tecnologia da Informação, Meio Ambiente, Automação, Controle e Telecomunicações, Mecatrônica, Metal Mecânica, Química, Turismo e Saúde. Apresentou bons números nos indicadores "Número de Atividades Inovadoras nas Empresas Incubadas" e "Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software pela empresa incubada", mas que não foram comprovados com informações nos relatórios ou nos questionários, por meio dos seus números para consulta no INPI ou relatos das atividades inovadoras nas empresas.	A IE tem como objetivo desenvolver os seguintes setores, Tecnologia da Informação, Engenharia e modelos de negócios inovadores em quaisquer áreas. Foi graduada uma empresa no setor de TI o que impacta positivamente no desenvolvimento deste setor no Estado.	A IE tem como objetivo desenvolver os seguintes setores: Nanotecnologia, Comunicação, Tecnologia da Informação, Biocombustíveis e Engenharias. No entanto, nos dois projetos observados não foi possível desenvolver as empresas incubadas.	A IE tem como objetivo desenvolver empresas nascentes oriundas de pesquisa no setor de Biotecnologia. Apesar das intercorencias foi graduada uma empresa em Biologia Molecular.	A IE tem como objetivo desenvolver os seguintes setores: Processo de Fabricação, Engenharias, Modelagem Computacional, Energia, Tecnologia da Informação, Produção, Logística, Certificação de Pessoas e Engenharias. No entanto, a IE iniciou as suas atividades, o que não se pode verificar se houve desenvolvimento nestas áreas até o momento.

IEs Objetivos	IE - A	IE - B	IE - C	IE - D	IE - E	IE - F
Objetivo 4 Desenvolviment o de Política de transferência de tecnologia e PI.	Os indicadores "Número de depósito de patente/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa incubada" apresentou apenas um depósito, mas o resultado se refere ao trabalho executado anteriormente aos recursos dos editais FAPESB. Há uma Política de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual estruturada na instituição mantenedora, inclusive foi a empresa incubada foi auxiliada no depósito de patentes.	Apesar de apresentar um número relevante no final do projeto, no que se refere aos indicadores "Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa incubada" e "Número de depósito de patentes/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa graduada" não existe qualquer comprovação desta informação. Além disso, quando solicitada o NIT da instituição mantenedora não conseguiu fornecer atividades de suporte ao projeto, demonstrando ter uma Política de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual aquém do que poderia exercer.	A Política de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual foi votada e aprovada no inicio do ano de 2012 pela sua instituição mantenedora e a IE adota as mesmas diretrizes.	Foi informado que a instituição mantenedora da IE não possui uma Política de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual estruturada, além disso, não houve quaisquer avanços nos indicadores "Número de depósito de patente/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa incubada" e "Número de depósito de patente/modelo utilidade/design/software submetidos pela empresa graduada".	Durante o processo foi identificado que a IE apoiou na elaboração da redação para o primeiro depósito de patente da Instituição Mantenedora. No entanto, não foi relatado se a Política de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual está estruturada. No questionário foi informado que a IE não tem instituição mantenedora e por este motivo as políticas adotadas por aquela não influenciam na organização.	A Política de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual foi votada e aprovada desde o ano de 2007 e serve como base para as ações da IE segundo relatado no questionário. Apesar de ter iniciado as suas atividades a pouco tempo, a IE relata que já tem dois depósito de patentes referente as suas empresas pré-incubadas.

 \vdash

IEs Objetivos	IE - A	IE - B	IE - C	IE - D	IE - E	IE - F
Objetivo 5 Ampliar e consolidar os impactos da IE na comunidade em que está inserida.	Houve um aumento inicial no indicador "Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas" com os recursos do projeto, mas que não teve continuidade.	No que se refere aos impactos da IE sobre a comunidade do entorno houve impacto, tendo em vista que, indicadores como "Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas" e "Faturamento médio das empresas incubadas (R\$/Real)" tiveram aumentos continuados.	No que se refere aos impactos da IE sobre a comunidade do entorno não houve quaisquer informação sobre "Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas" e "Faturamento médio das empresas incubadas (R\$/Real)" ou das suas empresas incubadas. Mas a graduação de uma empresa gera um acréscimo social, e econômico, tendo em vista que é mais uma empresa no mercado que potencialmente irá gerar maior arrecadação e empregos.	No que se refere aos impactos da IE sobre a comunidade do entorno não houve quaisquer informação sobre "Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas" e "Faturamento médio das empresas incubadas (R\$/Real)" ou das suas empresas graduadas. Considerando os resultados relatados o impacto deve ser pouco relevante.	No que se refere aos impactos da IE sobre a comunidade do entorno não existem informações sobre os indicadores selecionados para este objetivo. No entanto, considerando que houve a graduação de uma empresa, significa que existe um potencial para o aumento de arrecadação de impostos e geração de empregos.	No que se refere aos impactos da IE sobre a comunidade do entorno não houve quaisquer informação sobre "Número total de empregos gerados pelas empresas incubadas" e "Faturamento médio das empresas incubadas (R\$/Real)".

 \vdash

O desempenho das IEs selecionadas pelos editais FAPESB, de acordo com o modelo de análise elaborado nesta pesquisa, ficou aquém do que poderia ser alcançado e não conseguiu atingir plenamente os objetivos prescritos.

No caso do objetivo 1, houve uma relevante iniciativa sobretudo das Incubadoras de Empresas A, C e D sobre a capacitação e participação de eventos e cursos nas temáticas de Empreendedorismo, Inovação e Incubação de Empresas, mas poucos projetos captados pelas IEs e empresas incubadas. Somente a Incubadora de Empresa F conseguiu articular parceria para o desenvolvimento das suas atividades. Sendo assim, houve relevância no estímulo à capacitação dos atores sociais e no favorecimento da massa crítica, mas pouca articulação no âmbito do Sistema Local de Inovação do Estado.

Sob o objetivo 2, as Incubadoras de Empresas A, B, C e F demonstraram que apesar de intercorrências durante a vigência dos projetos, conseguiram reestruturar seus espaços físicos e ampliar as suas atividades com os recursos disponibilizados, tendo um potencial para desenvolvimento futuro, mesmo subsistindo um problema em comum, que é a falta de funcionários cedidos pela instituição mantenedora.

Neste cenário, somente duas IEs graduaram empresas. As Incubadoras de Empresas D e E não conseguiram estruturar seus espaços físicos e apesar da graduação de uma empresa pela Incubadora de Empresa E, a mesmo não apresentou indicativos de evolução persistindo com o problema de falta de espaço. Portanto, houve a evolução dos espaços e a ampliação do aprendizado de metodologias e os serviços prestados pelas IEs, o que contribuiu para o Sistema Estadual de Incubadoras de Empresas do Estado.

No entanto, este objetivo não foi atingido plenamente considerando que não houve a consolidação destas organizações, pois, os problemas estruturais persistem, não houve indicação de interação relevante entre as próprias organizações ou com outros atores do Sistema Local de Inovação da Bahia e o número reduzido de empresas graduadas apresentadas.

Dentro do que se prevê no objetivo 3, mesmo que pouco relevante se for comparado à quantidade de incubadoras de empresas selecionadas para amostra e o tempo de vigência dos projetos, os setores de Tecnologia da Informação e Biologia Molecular foram desenvolvidos considerando que duas empresas destes setores foram graduadas.

No objetivo 4 a análise não pode ser plenamente realizada, pois os questionários elaborados para as empresas incubadas não foram respondidos plenamente, somente oito

empresas responderam provenientes das incubadoras de empresas A e C. Por este motivo é difícil definir o perfil das empresas incubadas nestas IEs, pois algumas incubadoras descreveram que as suas empresas incubadas produzem produtos e serviços inovadores, mas a maioria não respondeu o percentual de recursos disponibilizado pelas empresas em Pesquisa & Desenvolvimento nos seus produtos ou serviço e não demonstraram nos documentos ou questionários comprovações sobre este perfil inovador. Da mesma forma, para o número de depósito de patentes, na qual nenhuma IE apresentou número de depósito fornecido pelo INPI ou citou mais informações sobre esta indicação importante e bem relevante se comparado com os índices do Estado da Bahia.

E finalizando, no objetivo 5, a maioria das IEs não responderam o indicador sobre o número de empregos gerados pelas suas empresas incubadas e graduadas ou o seu faturamento, o que poderia indicar um potencial aumento na arrecadação do Estado e maiores possibilidades de emprego e melhores salários, considerando que são empresas que apresentariam um perfil diferenciado.

8 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve o propósito de investigar o desempenho da Política de C, T & I nacional e estadual por meio dos resultados das Incubadoras de Empresas selecionadas pelos editais 2009 e 2011 da FAPESB. Sabe-se pelas discussões apresentadas nesta pesquisa que este tipo de política possui um escopo diversificado que vai desde a capacitação em Empreendedorismo e Inovação até o investimento em pesquisa aplicada, e, por este motivo, é imperativa a necessidade de elaboração de programas complexos que tenham atuações sistêmicas e a participação colaborativa de atores dos segmentos governamental, empresarial e da academia.

O planejamento inicial desta pesquisa era que a análise documental fosse complementada pelas informações compreendidas nos questionários submetidos aos gestores das Incubadoras de Empresas e das Empresas Incubadas, com o objetivo de observar a trajetória dos indicadores de desempenho das IEs e compreender as necessidades das empresas incubadas nestes ambientes. Entende-se ainda que, o retorno das empresas incubadas nas IEs é essencial para a melhor gestão deste tipo de organização, identificando os seus erros e acertos e para desenvolver relações mais produtivas entre as empresas graduadas (FIATES, 2005).

Apenas oito empresas referentes às Incubadoras de Empresas A e C responderam aos questionários desta pesquisa resultando em uma análise pouco relevante em se tratando de um universo de seis organizações e cerca de trinta e cinco empresas pré-incubadas e incubadas. Considerando o tempo exíguo para entrega e defesa desta pesquisa, a mesma teve que ser desenvolvida sem as respostas pretendidas inicialmente.

Outra questão que cabe explicações e comentários foi a falta de informações das IEs quanto as suas empresas graduadas, pois a maioria dos indicadores desta modalidade de empresa não foi respondido, o que pode indicar a falta de interação entre a organização e a empresa durante o processo de incubação.

O resultado deste comportamento pouco interativo é que a empresa graduada deixa de ser um ator colaborativo à IE. Desta forma, perde-se a oportunidade de firmar parcerias futuras entre estas organizações empresariais graduadas com aquelas que estão incubadas e a IE deixa de ter um *feedback* sobre a sua atuação como formador de empresas competitivas com a aferição dos seus dados.

Considerando estas peculiaridades, entende-se que esta pesquisa é relevante no sentido de apurar os resultados e a trajetória das Incubadoras de Empresas que receberam recursos públicos, mas compreendem-se as suas limitações e as suas possíveis complementações no futuro sob a forma de artigo. Portanto, entende-se que seria necessária uma investigação mais aprofundada sobre estas empresas pré-incubadas e incubadas para a identificação do seu perfil e, por conseguinte compreender se as IEs selecionadas estão servindo ao propósito de desempenhar atividades de uma Incubadora de Empresa de Base Tecnológica, o que pode representar um objeto para um novo estudo.

Identificou-se que dentro do escopo dos projetos investigados foram realizados vários eventos, cursos, seminários e workshop sob a temática de Inovação e Empreendedorismo, o que para a disseminação destas temáticas foi positivo, sobretudo na capacitação dos bolsistas das IEs que terão o potencial de tornarem-se replicadores.

Da mesma forma, no que se refere a trajetória das IEs durante o período selecionado, foram levantadas uma série de problemas em torno da execução dos projetos. Uma das ocorrências mais citadas pelos seus coordenadores foi a falta de apoio da sua instituição mantenedora. As situações mencionadas nos resultados ratificaram que as Incubadoras de Empresas são organizações híbridas que agregam interesses e objetivos dos diversos setores existentes na sua estrutura - acadêmicos, empresarial, político e governamental – e, quando esta convergência não se estabelece os resultados podem ser aquém do esperado mesmo com a disponibilidade de recursos financeiros.

Nos exemplos apresentados pelas IEs, a falta de apoio institucional para disponibilização de uma estrutura física e membros para equipe executora da IE, assim como a morosidade em discutir e aprovar documentos internos a organização depõe contra as instituições mantenedoras, já que as mesmas, assim como o coordenador da Incubadora de Empresa assinaram um convênio com a Fundação comprometendo-se a apoiar a execução das ações referentes ao projeto. Além disso, os projetos são mecanismos temporários que disponibilizam recursos financeiros e humanos, portanto, a continuidade destas ações dependerá do aprendizado empreendido pela IE, por meio da sua equipe executora e o constante apoio institucional da sua mantenedora.

Outra questão que merece ser mencionada é a falta de parcerias das IES. Como destacado anteriormente o tripé de interação entre a Universidade, Empresa e Governo é importante para o desenvolvimento de IEBTs, considerando que o desenvolvimento de inovações exige um ambiente institucional favorável à transformação de conhecimento

científico em produtos/serviço/processo comercializável. Entretanto, a descrição das IEs durante o período de cinco anos, entre 2009 a 2013, revela um ambiente "pouco enriquecedor" em termos de parcerias, com exceção daquela empreendida entre a IE e a FAPESB, os números foram abaixo e nem mesmo a relação natural com a sua instituição mantenedora foi satisfatória.

As parcerias e projetos aprovados pelas IEs e empresas incubadas podem ajudar a reduzir os custos das empresas nascentes para o seu desenvolvimento, compartilhar riscos inerentes às atividades empreendedoras e inovadoras, aumentar o número de capacitações com maior expertise e melhorar rotinas internas com novas abordagens e metodologias.

Portanto, conclui-se que, o resultado apresentado pelas incubadoras de empresas aprovadas nos editais da FAPESB demonstra que os atores envolvidos no Sistema Local de Inovação da Bahia não têm empreendido de maneira relevante iniciativas interativas e/ou colaborativas. Assim, a Política de C, T & I nacional e estadual elaborada para atuar de maneira sistêmica encontra obstáculos pela falta de ajuste entre os atores, o que motiva resultados aquém do que poderia ser atingido.

Esta constatação remete a discussão empreendida nesta pesquisa que questiona algumas recomendações da Política de C, T & I, como a previsão para desenvolver certos setores sem o diagnóstico preciso da realidade de cada Estado e a questão da fragmentação do Sistema Local de Inovação em países emergentes constatado inclusive pela trajetória histórica de apoio a Ciência e Tecnologia da Bahia com o Quadro 5 que apresentou todas as descontinuidades e intervalos ocorridos durante o período relatado.

As próprias IEs baianas são prova desta fragmentação, pois em nenhum momento houve articulação entre estas durante o período de vigência dos projetos, apesar de ter havido algumas tentativas segundo descrição de relatórios técnicos.

Entretanto, as iniciativas de políticas públicas para as ações de Empreendedorismo e Inovação devem ser implementadas para o desenvolvimento de estruturas como uma Incubadora de Empresas sem fins lucrativos, pois, na maioria dos casos estas organizações não conseguem ser autossustentáveis.

Segundo pesquisa realizada pela ANPROTEC em 2011 com as incubadoras de empresas associadas em todo Brasil foi constatado que a receita destas organizações é na sua maioria proveniente das suas instituições mantenedoras e das entidades públicas. Uma das sugestões desta entidade para que as IEs obtenham receitas externas é que as mesmas

disponibilizem seus serviços às empresas não incubadas e que se associem as prefeituras locais para outros serviços (ANPROTEC, 2012).

Por outro lado, recursos públicos devem ser geridos sob os princípios de economicidade, eficiência e eficácia, por este motivo, considerando os resultados apresentados e a trajetória percorrida pelas IES, sugere-se que sejam realizadas as seguintes ações para melhorar o desempenho dos próximos editais de Apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica:

- Reuniões com os reitores/gestores das instituições mantenedoras antes da assinatura do convênio para sensibilização dos mesmos quanto à importância do apoio institucional ao desenvolvimento deste tipo de organização;
- Cada projeto aprovado pelo edital deverá ter metas estabelecidas também pela FAPESB, por meio das sugestões de consultor especializado, com vistas a tornar o processo mais eficiente;
- Realização de visitas técnicas semestrais pela FAPESB ao espaço da IE com a elaboração de relatório técnico que permita identificar o desenvolvimento efetivo das empresas residentes;
- Aumento da vigência para execução dos projetos de incubação de empresas, considerando que o período se apresentou insuficiente à maioria das IEs, tendo em vista o atraso no depósito dos recursos;
- Lançamento de editais específicos para empresas incubadas com o objetivo de desenvolver a sua capacidade de ação.

As Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, sob a ótica de diversos autores e casos de sucesso, representa um bom instrumento para a formação das empresas nascentes de base tecnológica, no entanto, há de se analisar os seus resultados locais, aprender com as experiências e empreender editais com metodologias mais condizentes com a realidade, com o objetivo de empreender um apoio mais eficiente e com maior possibilidade de êxito.

REFERENCIAS

AGUDELO, H. Integração, regionalização e globalização. Maringá – PR, UEM, 1997.

ALBUQUERQUE, Eduardo da Mota e. Ideias Fundadoras. **Revista Brasileira de Inovação**, vol 3, número 1, janeiro-junho 2004. Minas Gerais. Disponível em: Acesso em:

ALMEIDA, Mariana R.; REBELATTO, Dayse A. N. **O Inventário dos modelos de avaliação para as Políticas Públicas.** Disponível em: http://www.upis.br/dinamicadenegocios/arquivos/2%20modelo de politica pub Mariana/Almeida.pdf Acesso em: 17/07/2012.

ANDINO, Byron Fabrício Costa. **Capacidade de Empresas Pós Incubadas e Empresas Não Incubadas.** 2005, 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

ARAGÃO, I.M. **Pós-incubação de empresas de base tecnológica**. 2005, f Tese (Doutorado em Administração)-Departamento de Administração- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS – ABSTARTUPS. **Manual de Conceitos, Metodologias e Investimentos em Startups.** Disponível em: http://www.abstartups.com.br/category/duvidas/ Acesso em: 03/05/2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS – ABSTARTUPS. **Parques Tecnológicos no Brasil. Estudo, Análise e Proposições.** Disponível em: http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/estudo-parques_pdf_16.pdf Acesso em: 03/05/2014.

ASSOCIAÇÃO **ENTIDADES PROMOTORAS NACIONAL** DE DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES - ANPROTEC. Estudo, Análise e Proposições 2012. incubadoras empresas Brasil, Disponível sobre de do em: http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06 FINAL pdf 59.pdf Acesso em: 20/04/2014

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES – ANPROTEC. **Incubadoras e Parques**, 2013. Disponível em http://www.anprotec.org.br/publicacaoconhecas2.php?idpublicacao=80 Acesso em 06/04/2013.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho. **O desafio da criação: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica**. Petrópolis – RJ: Vozes, 1999.

BAHIA. Decreto nº 1.706, de 16 de novembro de 1992. Cria o Programa o Programa Baiano de Incubação de Empresas de Base Tecnológica - EMTEC. Salvador, BA, 1992. Disponível em: http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/84518/decreto-1706-92 Acesso em: 20/04/2014

http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/84518/decreto-1706-92

BAHIA. Conselho Curador da FAPESB. Resolução nº 001/2006, de 13 de julho de 2006. Aprova o Regimento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – FAPESB. Diário **Oficial do Estado da Bahia**, Poder Executivo, Salvador, BA, 02 ago. 2006.

BAHIA. Decreto nº 10.065, de 01 de agosto de 2001. Homologa a resolução 001/2006 do Conselho Curador da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – Fapesb. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Poder Executivo, Salvador, BA, 02 ago. 2006a.

BAHIA. FUNDAÇÃO DE AMPARO A PESQUISA DO ESTADO DA BAHIA - FAPESB **Histórico, Estrutura Organizacional, Diretoria de Inovação** Disponível em: http://www.fapesb.ba.gov.br/?page_id=146 Acesso em: 02/05/2013.A

BAHIA. FUNDAÇÃO DE AMPARO A PESQUISA DO ESTADO DA BAHIA – FAPESB. **Política de Ciência, Tecnologia e Inovação.** Salvador - Bahia, 2004. 100 p. Disponível em: http://www.fapesb.ba.gov.br/wp-content/uploads/2012/05/Politica_Completa_CTI_Bahia_2004.pdf Acesso em: 30/05/2013 B

BAHIA. FUNDAÇÃO DE AMPARO A PESQUISA DO ESTADO DA BAHIA – FAPESB. **Edital 017/2009 de Apoio as Incubadoras de Empresas, Salvador, 2009a.** Disponível em: http://www.fapesb.ba.gov.br/wp-content/uploads/2010/09/Edital-017_2009-Apoio-a-Incubadoras-de-Empresas.pdf

Acesso em: 01/04/2014

BAHIA. FUNDAÇÃO DE AMPARO A PESQUISA DO ESTADO DA BAHIA – FAPESB. **Edital 020/2011 de Apoio as Incubadoras de Empresas**. Salvador, 2011. Disponível em: http://www.fapesb.ba.gov.br/?page_id=6290 Acesso em: 01/04/2014

BAHIA. Lei nº 10.216, de 26 de junho de 2006. Altera a Lei nº 7.888, de 27 de agosto de 2001, que instituiu a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia — Fapesb e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Poder Executivo, Salvador, BA, 27 de jun. 2006b.

BAHIA. Lei nº 7.888, de 27 de agosto de 2001. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – Fapesb, altera a estrutura da Secretaria de Planejamento, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Poder Executivo, Salvador, BA, 28 ago.2001.

BAHIA. Lei nº 11.174, de 09 de dezembro de 2008. Lei de Inovação da Bahia. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Poder Executivo, Salvador, BA, 09 de dezembro de 2008. Disponível em: http://www.secti.ba.gov.br/leis-incentivo/lei-de-inovacao-da-bahia Acesso em: 01/05/2014

BAHIA. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Leis de Incentivo: Lei do Bem.** Salvador: SECTI. Disponível em: http://www.secti.ba.gov.br/leis-incentivo/lei-do-bem-11-196. Acesso em: 01/05/2014

BAHIA. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Política de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Estado da Bahia**. Versão Completa. Salvador: SECTI, 2004.

BAHIA. Secretaria de Planejamento. Superintendência de Gestão e Avaliação. **Sistemática de Monitoramento e Avaliação em Programas e Projetos Governamentais**. Salvador – Bahia, 2006, 66 p.

BAIARDI, Amilcar; SANTOS, Alex Vieira dos. A Ciência e a sua institucionalização na Bahia: reflexões sobre a segunda metade do século XX e diretrizes para o século XXI. Cachoeira, Salvador. Os editores, 2010

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009. 512 p.

BITTENCOURT, Euclides Santos. **Uma Análise das incubadoras de base tecnológica no estímulo ao desenvolvimento local na Região Metropolitana de Salvador**. 2008, 197 f. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis — SC, 2008.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política vol I.** Brasília, DF: UNB, 1998. 674 p.

BRASIL. Lei N° 10.973, 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, n.232, 3 dez. 2004. Disponível em http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/8477.html. Acesso em 06/04/2012.

BRASIL. Lei N° 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos a propriedade industrial. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 15 maio, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm. Acesso em: 01/04/2014

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI. **Livro Branco: Ciência, Tecnologia e Inovação**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2002. Disponível em: http://www.cgee.org.br/arquivos/livro_branco_cti.pdf Acesso em 19/02/2013

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI. **Manual para Implantação de Incubadoras de Empresas**. Secretária de Desenvolvimento Tecnológico: Brasília, 2000. Disponível em: http://www.incubaero.com.br/download/manual_incubadoras.pdf Acesso em 01/05/2013

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI. **Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos - PNI**. Disponível em: http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html. Acesso em 06/04/2012.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI. **Marco Legal de Inovação**. Disponível em: http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/8477.html. Acesso em: 01/05/2014.

BSI. **Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.** Disponível em: http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas_gestao/normas/pbqph/ Acesso em: 01/04/2014

CAVALCANTE, Luiz Ricardo Mattos Teixeira; FAGUNDES, Maria Emília Marques. Formulação de Políticas de Ciência, Tecnologia e inovação em nível subnacional:isomorfismo e aderência às realidades regionais. **Journal of Technology management & innovation**, v.2, n.2, p.136-147, 2007.

CAVALCANTE, Luiz Ricardo Mattos Teixeira. **Políticas de Ciência, tecnologia e inovação no Brasil:** uma análise com base nos indicadores agregados. Rio de Janeiro: IPEA, 2009 (texto para discussão nº 1.458).

_____. Desigualdades regionais em ciência, tecnologia e inovação (C, T & I) no Brasil: uma análise de sua evolução recente. Rio de Janeiro: IPEA, 2011 (texto para discussão nº 1.576).

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS – CGEE. **Memória da Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação – Sessões Plenárias**. Disponível em:http://www.cgee.org.br/arquivos/plenarias.pdf Acesso em: 01/05/2014.

CONSELHO NACIONAL DAS FUNDAÇÕES ESTADUAIS DE AMPARO – CONFAP. Informações sobre as FAPs Disponível em: http://confap.org.br/news/informacoes-sobre-faps/ Acesso em: 01/05/2014.

COSTA, Lucia Cortes Da. O Governo FHC e a reforma do Estado brasileiro. **Pesquisa e Debate**, São Paulo, v. 11, n.1, p.49-79, 2000.

DAGNINO, Renato. A relação Universidade-Empresa no Brasil e o "Argumento da Hélice Tripla". **Revista Brasileira de Inovação**, Unicamp, vol. 2, n.2, jul/dez 2003.

DIAS, Rafael; DAGNINO, Renato. Políticas de Ciência e Tecnologia: sessenta anos do relatório Science: *The Endless Frontier*. **Avaliação**, Campinas, vol.11, nº 2, p. 51-71, 2006

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Planejando Incubadoras de Empresas: Como desenvolver um plano de negócio para as incubadoras**. Rio de Janeiro, Editora Campus Ltda., 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios**. Tradução: Carlos Malferrari. Pioneira São Paulo, Thomson Learning, 2005. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=VH_gN9ZSYGcC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false Acesso em: 08/03/2013

ETZKOWITZ, H. From knowledge flows to the triple helix". Industry & Higher Education, Brighton, 1990, December, pp. 337-338.

ETZKOWITZ, H. Incubation of incubators: innovaton as a triple heliz of university-industry-government networks. **Science and Public Policy**, v.29, n.2 (april), pp. 1-14.

FERNANDES, Cássio do Carmo et all. Avaliação de resultados e focalização de políticas habitacionais: investigação do Programa Carta de Crédito Associativo no município de Cajuri MG. **Administração Pública e Gestão Social.** Viçosa – MG, v.2, n.1, PP 67 – 85, jan/mar. 2010.

FIATES, José Eduardo Azevedo (ORG). **Incubação de Empresas. Ferramentas, métodos e técnicas para gestão de um programa de sucesso.** Brasília: ANPROTEC & SEBRAE, 2005 152 p.

FILHO, Francisco de Assis Veloso; NOGUEIRA, Jorge Madeira. Sistemas de Inovação e Promoção tecnológica regional e local no Brasil. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Vol.8, N.13, p.107-117, set. 2006.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS – FINEP. O que são os fundos setoriais.Brasília, 2012. Disponível em: http://www.finep.gov.br/pagina.asp?pag=fundos o que sao Acesso em: 01/05/2014

FONTENELE, Raimundo E. S. Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Econômico: Evidências Empíricas. **RAC**, Curitiba, v.14, n.6, art 6, PP.1094-1113, Nov/Dez. 2010.

FREEMAN, Christopher. "The Nation System of Innovation" in historical perspective. **Cambridge Journal of economics**, 5-24, London, 1995.

FREEMAN, Christopher. Japan: a new national sustem of innovation? In DOSI, Giovanni; FREEMAN, Christopher e NELSON, Richard; (et al) (eds) **Technical change and economic theory**. London, 1995.

FUNDAÇÃO DE AMPARO A PESQUISA DO ESTADO DA BAHIA – FAPESB. **A FAPESB – Diretorias.** Disponível em: http://www.fapesb.ba.gov.br/?page_id=248 Acesso em: 01/04/2014

	Editais	FAPESB	de	2008.	Disponível	em:
http://w	ww.fapesb.ba.gov				-	
			•		enção Econômica, so em: 01/04/2014	2008a.
	Dossiê do Prog	rama Empreen	de Bahia	, Salvador, 200	9	
2009.	Pasta Técnica	do Primeiro P	rojeto d	a Incubadora (de Empresa A, Sal	vador,
2012.	. Pasta Técnica o	do Segundo Pr	ojeto da	Incubadora d	le Empresa A, Sal	vador,
	Relatório Técn or, 2011.	ico Parcial do	Primeiro	o Projeto da In	cubadora de Empr	esa A,
	Relatório de vis	sita técnica a In	cubador	a de Empresa A	A, Salvador, 2011a.	
	. Relatório Técni or, 2013.	co Final do P	rimeiro	Projeto da Inc	eubadora de Empr	esa A,

	Relatório Técnico Parcial do Segundo Projeto da Incubadora de Empresa A, or, 2013a.
•	Pasta Técnica do Projeto da Incubadora de Empresa B, Salvador, 2009a.
·	Aditivo de Prazo do Projeto da Incubadora de Empresa B, Salvador, 2011b.
	Aditivo de Prazo do Projeto da Incubadora de Empresa B, Salvador, 2012.
2013b.	Relatório Técnico Final do Projeto da Incubadora de Empresa B, Salvador,
2009b.	Pasta Técnica do Primeiro Projeto da Incubadora de Empresa C, Salvador,
2012a.	Pasta Técnica do Segundo Projeto da Incubadora de Empresa C, Salvador,
	Relatório Técnico Final do Primeiro Projeto da Incubadora de Empresa C, or, 2012b.
	Relatório Técnico Parcial do Segundo Projeto da Incubadora de Empresa C, or, 2013c.
2009c.	Pasta Técnica do Primeiro Projeto da Incubadora de Empresa D, Salvador,
2011c.	Pasta Técnica do Segundo Projeto da Incubadora de Empresa D, Salvador,
	Relatório Técnico Parcial do Segundo Projeto da Incubadora de Empresa D, or, 2013d.
	Relatório Técnico Parcial do Primeiro Projeto da Incubadora de Empresa D, or, 2012c.
	Relatório Técnico Final do Primeiro Projeto da Incubadora de Empresa D, or, 2013e.
	Pasta Técnica do Projeto da Incubadora de Empresa E, Salvador, 2009d.
·	Aditivo de Prazo da Incubadora de Empresa E, Salvador, 2011d.
	Aditivo de Prazo da Incubadora de Empresa E, Salvador, 2012d.
	Relatório Técnico da Incubadora de Empresa E, Salvador, 2011e.
	Relatório Técnico da Incubadora de Empresa E. Salvador, 2012e

______. Pasta Técnica do Primeiro Projeto da Incubadora de Empresa F, Salvador, 2012f.

______. Relatório Técnico Parcial do projeto da Incubadora de Empresa E, Salvador, 2013f.

GLOBAL Entrepreneurship MONITOR. 2008, **Empreendedorismo no Brasil**. Biblioteca SEBRAE. Empreendedorismo no Brasil. Disponível em:http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697 DC7/\$File/NT0003EF2A.pdf Acesso em 06/04/2012.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo.In:SILVA, Anielson Barbosa da et al. (Org). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionas: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p.115 – 146.

GUEDES, Clélia Fabiana Bueno; **Políticas Públicas de estimulo a P&D: uma avaliação dos resultados do programa regulado pela Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL**.2010, P.119. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

HIRATA, Newton. **Demandas empresariais em Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil a partir dos anos 1990**. 2006, 172 f. Tese (Doutorado em Ciência Política), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

HISRICH, Robert D. et all. **Empreendedorismo.** tradução Teresa Felix de Sousa – 7ª ed. Porto Alegre : Bookman, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI. Sobre o Decreto Nº 1.355, de 30 de dezembro de 1994. Disponível em: http://www.inpi.gov.br/images/stories/27-trips-portugues1.pdf Acesso em: 01/05/2014.

JULIEN, Pierre-André. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento.** Tradução Márcia Freire Ferreira Salvador. São Paulo Saraiva, 2010.

LAHORGUE, Maria Alice. **Parques, polos e incubadoras: instrumentos de desenvolvimento do século XX**. Brasília: ANPROTEC/ SEBRAE, 256 p., 2004.

LALKAKA, Rustam. Technology business incubators to help build na innovation-based economy. **Journal of Change Management**, 2002, vol. 3, 167-176.

LAVIOLETTE, Eric Michael, LOUE, Christophe. Les Competence entrepreneuriales en incubateurs. 5° Congres Internacional de L'academie de L'Entrepreneuriat, 2007.

LASTRES, M; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana. Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Editora UFRJ: Contraponto, 2005, 452p..

LIMA, Afonso Augusto Teixeira et al. Sistema de Avaliação de Desempenho de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica. A luz da inovação tecnológica: uma discussão sobre os modelos existentes. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista – UNIOESTE/MCR**, v.8, n.15, 2008, 57 – 73.

LIMA, Marcos Cerqueira; TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz. Inserção de um Agente Indutor da Relação Universidade – Empresa em Sistema de Inovação Fragmentado. RAC, v.5, n.2, Maio/ Ago. 2001, 135-155.

LOIOLA, Elizabeth; RIBEIRO, Maria Tereza Franco. Política de Ciência, Tecnologia e Inovação como Instrumento de Governança para o Desenvolvimento: Uma proposta para o Estado da Bahia. Trabalho apresentado na enANPAD 2004.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de Estilo Acadêmico: Trabalhos de Conclusão de curso, dissertações e teses**. Editora da Universidade Federal da Bahia. Salvador, p.150.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro:Campus, 1997, p 1-231.

KINGDON, J.W. **Agendas, alternatives and public policies.** 2 ed. New York: HarperCollinsCollege, 1995, p.

YIN, R.K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3. Ed.Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARQUES, Alfredo; ABRUNHOSA, Ana. Do modelo linear à abordagem sistêmica. Aspectos teóricos e de política econômica. *Discussion Paper*, nº 30, **CEUNEUROP** (**Centro de Estudos da União Europeia**), Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

MENEZES, Ana Maria Ferreira (ORG). **Inovação numa perspectiva multidisciplinar**. Salvador: EDUNEB, 2012, p.137 – 164.

MINICURSOWEB. **Os seis chapéus de Bonno**. Disponível em: http://www.miniwebcursos.com.br/curso_aprender/modulos/aula_4/inovacao.html Acesso em:01/05/2014

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Ciência e Tecnologia, Ação Regional. Diretrizes para 2001 – 2002**. Brasília: MCT, CNPq e FINEP, 2001. Disponível em: http://www.cgee.org.br/arquivos/livro_branco_cti.pdf Acesso em:19/02/2013.

_____. Programa Nacional de Apoio as Incubadoras de Empresas e aos Parques Tecnológicos – PNI, 2008. Disponível em: http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html Acesso em 10/05/2013

MORAIS, E.F.C. Manual de acompanhamento e auto-avaliação de incubadoras e empresas incubadas. Brasília, ANROTEC, 1997.

NUNES, J.A. A descentralização das políticas públicas de C & T: o caso da Bahia 1983 – 1992. Rio de Janeiro, 1993. Dissertação (Mestrado) – COPPE, UFRJ, 1993.

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de Dados sobre Inovação tecnologia., Rio de Janeiro, 3ª edição, 2005, p.1-177.

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual Frascati** – **Proposed Standard Practice For Surveys on Research and Experimental Development** – Paris; France, 2002.

ORTIGARA, Anacleto A. et al. Análise por agrupamento de Fatores de Desempenho das Incubadoras de Empresas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.8, n.1, p.64-91, jan/mar, 2001.

PACHECO, Carlos Américo. Politicas Públicas, intereses y articulación política: cómo se gestaron las recientes reformas al sistema de ciencia y tecnologia en Brasil. Santiago do Chile: CEPAL, 2005 (Serie Politicas Sociales, n.103). Disponível: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/20848/sps103_lcl2251.pdf Acesso em:01/05/2014

_____. As reformas da política nacional de ciência, tecnologia e inovação no Brasil (1999-2002). Santiago do Chile: CEPAL, 2007. Disponível em: ftp://ftp.mct.gov.br/Biblioteca/10205-

As reformas politica nacional ciencia tecnologia inovacao Brasil 1999-2002.pdf Acesso em: 01/05/2014

PEREIRA, Hernane Borges de Barros; FREITAS, Mario Cezar; SAMPAIO, Renelson Ribeiro. Fluxo de Informações e conhecimento para inovações no arranjo produtivo local de confecções em Salvador. Rio de Janeiro. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v.8, n.4, agosto, 2007.

PEREIRA, Kelly Ticiana Azevedo. **Avaliação das Incubadoras de Empresas do Município de Curitiba.** 2007, 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

PIRES, Ana Maria de Britto; **O poder da relação universidade-empresa-governo para a alavancagem do processo de inovação: uma análise da metodologia prática centros/redes de excelência Petrobras / COPPE com sabe no estudo do caso CEGEC-COPPE.**2008, 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Bahia – Escola de Administração, Salvador, 2008.

PIRES, Ana Maria de Britto; TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz; HASTENREITER FILHO; Horácio Nelson. Colaboração nas Atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação: O que nos ensino o modelo de Centros e Redes de Excelência Petrobras/ COPPE UFRJ. **Revista O&S**, Salvador, v.19, n.62, p;507 – 526, julho/setembro 2012.

PORTER. Michael E. **Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2º edição, Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo – RS, 2013.

QUADROS, Paulo Roberto Novais Soares de. As Incubadoras de Empresas: gênese, desenvolvimento, declínio e perspectivas futuras no contexto político-institucional de inovação tecnológica no Estado da Bahia (1993-2010). 2011. 215 f. Dissertação (Mestrado

em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2011.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** Gradiva Publicações. Portugal, 1992.

REBELATO, M. G. et Al. **Modelos de indicadores de desempenho em incubadoras de empresas: um ensaio analítico.** XIII SIMPEP. Bauru- São Paulo, 2005.

REDE BAIANA DE INCUBADORAS. Disponível em: http://virtualizeid.no-ip.org/rbi/site/content/o-que-e-incubadora.php. Acesso em 02/05/2013.

REDE DE INCUBADORAS E PARQUES TECNOLÓGICOS – REDETEC. **Núcleo de Referencia em Redes de Incubadoras e Parques Tecnológicos.** Rio de Janeiro, 2002.

RIBEIRO, Ana Cristina Silva; ANDRADE, Emmanuel Paiva de. Modelo de Gestão para Incubadora de Empresas sob a perspectiva de metodologias de gestão apoiadas em rede: o caso da incubadora de empresas de base tecnológica da Universidade Federal Fluminense. **Organização & Estratégia**, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p. 71-90, janeiro a abril de 2008.

RIBEIRO, Simone Abreu; ANDRADE, Raphael Medina Gomes de; ZAMBALDE, André Luiz. Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro Edição Especial 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3nspe/v3nspea10.pdf
Acesso em: 10/05/2013

ROCHA NETO, Ivan. Sistemas Locais de Inovação dos Estados do Nordeste do Brasil. **Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, março 1998.

ROSA, Dora Leal. O Financiamento à Pesquisa na Bahia: a Contribuição da FAPESB.**Gazeta Médica da Bahia**, Suplemento 1, UFBA. Salvador – BA, 2008. Disponível em: http://www.gmbahia.ufba.br/index.php/gmbahia/article/view/271/262 Acesso em:01/05/2014

SANTOS, Gilson et al. Um Estudo sobre Indicadores de Avaliação de Incubadoras de Base Tecnológica no Brasil. **Revista Capital Científico,** Guarapuava – PR, v.6, n.1, jan/dez 2008 Disponível em: http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/817-3413-2-pb.pdf Acesso em 20/04/2012.

SANTOS, Paulo César Marques. **Incubadoras de Empresas: Análise do Movimento Baiano de Incubadoras de Empresas: 1998 a 2006**. 2007, p. Dissertação (Mestrado em Cultura) - Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Salvador – Bahia, 2007 Disponível em: http://www.multisaj.com.br/listas/arquivos/150/incubadoras_de_empresas.pdf. Acesso em 17/11/2011.

SENAI. SENAI firma parceria para com instituto alemão para implantação do centro Theoprax na Bahia. Disponível em: http://www.fieb.org.br/Noticia/667/senai-firma-parceria-com-instituto-alemao-para-implantacao-de-centro-theoprax-na-bahia.aspx Acesso em: 01/05/2014

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico.** São Paulo: Editora Nova Cultura Ltda, 1997. 1-237 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Quais os tipos de Incubadoras de Empresas existentes? Disponível em: http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4827&%5E%5E

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas no Brasil das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003 – 2005. Brasília, Biblioteca SEBRAE, p 1- 56, agosto, 2007. Disponível em: http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/5File/NT0008E4CA.pdf Acesso em 06/04/2012. Acesso em:

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE.**Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas, Brasília, p.1 – 47, jul. 2013 Disponível em: http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62 b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\$File/4456.pdf Acesso em: 27/11/2013

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 149 p.

SILVÉRIO, José Antonio. **Programa Nacional de Apoio as Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos – PNI.** Brasília: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, 2008. 30 slides: color. Slides gerados a partir de software Power point. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/Download/ComEspParqTecnologicos/SILVERIO_2008.pdf Acesso em: 30/05/2013

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONOMICOS E SOCIAIS DA BAHIA – SEI. **Microempresas lideram contratações formais na Bahia.** Disponível em: http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=475:microempresas-lideram-contratacoes-formais-na-bahia&catid=1:latest-news&Itemid=243 Acesso em 06/04/2012.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e Na Transformação da Realidade**. Cadernos da AATR (Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia), Bahia, 2002 Disponível em: http://www.fit.br/home/link/texto/politicas_publicas.pdf. Acesso em 06/04/2012.

TEIXEIRA, Francisco. Desenvolvimento Industrial e Tecnologia: Revisão de Literatura e uma proposta de abordagem. **Cadernos EBAPE.BR** – Edição Especial 2005, FGV, São Paulo – SP, 2005. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5403/4137 Acesso em: 15/04/2014

TEIXEIRA, Francisco; LIMA, Marcos. **Tecnologia e Competitividade na Economia Baiana**. Salvador, 2001.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. 7ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. P 1 - 282

TINOCO, Dinah dos Santos. Modelos Contemporâneos de Analises de Políticas Públicas na França: Análise sequencial, análise cognitiva e análise de redes. **INTERFACE**, Natal – RN, v.5, n.1 – jan/jun. 2008. Disponível em:

http://ccsa.ufrn.br/ojs/index.php/interface/article/view/229 Acesso em 10/05/2013

Análise Sequencial de Políticas Públicas nas abordagens da Ciência Política e da Gestão. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.8, n°1, artigo 11, p.188-197, Mar, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n1/a11v8n1. Acesso em 10/05/2013

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.p.102.

VIOTTI, Eduardo Baumgratz. Brasil:de política de C&T para política de inovação? Evolução e desafios das políticas brasileiras de ciência, tecnologia e inovação. *In*:CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICO (CGEE). **Avaliação de políticas de ciência, tecnologia e inovação**: diálogos entre experiências estrangeiras e brasileiras. Brasília:CGEE, 2008.

ZACAN, Claudio; SANTOS, Paulo da Cruz Freire dos; CAMPOS, Vanessa Oliveira. **As** Contribuições teóricas da análise de redes sociais (ARS) aos estudos organizacionais. Itajaí – SC. **Revista Alcance**, v.19, n.1, 2012. Disponível em: http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/2166 Acesso em: 28/05/2013

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.;FITZPATRICK, Jody L. **Avaliação de Programas:** Concepções e Práticas.São Paulo: EDUSP, 2004. 736 p.

WEIZER, **Joel. Mecanismos de Apoio à Inovação Tecnológica.** 2ed.Brasília: SENAI, DN, 2006, 104p.

APÊNDICE A - Questionário 1 – Incubadora de Empresa

PESQUISA À INCUBADORA DE EMPRESA SELECIONADA PELO (S) EDITAL (IS) – APOIO ÀS INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - 2009 E/OU 2011 – FAPESB

A pesquisa em pauta tem caráter científico e as informações obtidas serão utilizadas para estudo e conclusões pertinentes a dissertação - Análise dos resultados do Programa Empreende Bahia: O caso do Apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica do Estado da Bahia - desenvolvida no âmbito do curso do Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade de Administração da UFBA. Todas as informações obtidas neste questionário serão inseridas na dissertação sem mencionar nomes das pessoas físicas e jurídicas envolvidas.

1.	Identificação:
a.	Tipo de Instituição Mantenedora da Incubadora de Empresa:
	Universidade Pública () Universidade Privada () ICT ()
	Outros
b.	Data da criação da Incubadora de Empresa:
c.	Data do inicio das atividades da Incubadora de Empresa:
d.	Cargo do responsável pela Incubadora de Empresa na Instituição Mantenedora:
e.	Formação acadêmica do responsável pela Incubadora de Empresa:
f.	N° de funcionários da Incubadora de Empresa (sem os bolsistas):
g.	Área física total da Incubadora de Empresa (m²):
h.	Número e área física média de cada módulo (m²):

160
Sobre a Incubadora de Empresa e a Instituição Mantenedora:
Qual a situação da Incubadora de Empresa diante da sua Instituição Mantenedora? Como a Instituição Mantenedora está posicionada em termos de contrapartidas e interação em suas diversas instâncias com a Incubadora de Empresa? A Incubadora de Empresa possui CNPJ próprio?
Quais os setores a Incubadora de Empresa pretende apoiar preferencialmente?
Sobre a equipe da Incubadora de Empresa:
De que maneira os membros da equipe executora descrita nos projetos submetidos aos editais 2009 e 2011 contribuiu/contribui para a realização e o desenvolvimento das atividades?
De que maneira os recursos dos projetos foram importantes para a capacitação da equipe executora da Incubadora de Empresa:
Sobre o desenvolvimento e consolidação de metodologia (s) de atração, seleção, desenvolvimento e consolidação de projetos e empresas inovadoras:
Houve melhora após o recebimento do (s) recurso (s) disponibilizado (s) pelo (s) edital (is)
do tempo médio desenvolvido pela Incubadora de Empresa para graduação de uma empresa? Em caso positivo/negativo favor descrever exemplos práticos:
Houve empresas graduadas durante a vigência dos projetos aprovados pelos editais FAPESB? Caso positivo, informe o número de empresas que foram graduadas, os setores que atuam e a contribuição (caso haja) dos recursos dos editais para esta realização.

5. Sobre o aprimoramento dos serviços prestados às empresas incubadas:

Houve melhora após o recebimento do (s) recurso (s) disponibilizado (s) pelo (s) edital (is) da oferta de serviços oferecidos às empresas incubadas (inclusive para a busca de qualidade), em caso positivo/negativo descreva resultados reais que identifiquem esta situação.

Houve melhora após o recebimento do (s) recurso (s) disponibilizado (s) pelo (s) edital (is) da (s) ação (ões) desenvolvida (s) pela Incubadora de Empresa em prol de motivar o processo de inovação nas empresas incubadas? Em caso positivo/negativo descreva resultados reais que identifiquem esta situação.

6.	Sobre a Política de transferênce	cia de T	ecnologia	e Propr	iedade Iı	itelectua	l :		
	Instituição Mantenedora da Incubadora de Empresa formulou e adotou sua própri						pria		
	Política de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual? Em caso pos						_	-	
favor identificar quando aconteceu (ano) e descrever os pontos que favoreceram									
da Incubadora de Empresa.							3000		
da incubadora de Empresa.									
7.	Sobre o Sistema Local de Inova	-							
	Na sua visão, em que medida	-		-					
	contribuiu para a parceria da In		_						
	Inovação da Bahia - Universida			-	-		_		
	atores do setor produtivo – or			-			•		
	positiva, cite as parcerias form	nais e i	informais	da Incu	badora d	e Empre	sa e as	suas	
-	contribuições:								
-									
8.	Em sua opinião, quais são	_	_		_	a a gest	ão de i	ıma	
	Incubadora de Empresa no an	nbiente	em que s	e enconti	a:				
9.	Em sua opinião, quais os pr	incipais	pontos	negativo	s e posi	tivos do(s) edital	(is)	
	FAPESB para Apoio às Incub	adoras (de Empre	esas de B	ase Tecn	ológica?			
10	Para formação de indicador	es da I	ncubado	ra de En	nnresas	(o preen	chimento	oh a	
10.	quadro abaixo):	cs da 1	ncubuuo	ia ac En	пртсвав	(o preen		, ao	
1	quadro usumo).		1.	1.	1.		1.	_	
	Indicadores	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano		
		2008	2009	2010	2011	2012	2013		
	NO 1								
	Nº de projetos pré-incubados								
								-	
	N° de empresas incubadas								
	N de empresas incubadas								
								-	
	N° de empresas graduadas								
	iv de empresas graduadas								
	Nº de empresas desistentes (não							_	
	completou o período de								
	incubação)								
	N° de parcerias (formais /				+		+	\dashv	
	informais) com								
	Universidades/Centros de								
	CIII, CI DIGAGON CON UN UN UC								

	,	 		
N° de planos de negócios				
submetidos no processo de				
seleção				
Nº de planos de negócios				
aprovados no processo de				
seleção				
Nº de depósito de				
_				
patentes/modelo				
utilidade/design/software				
Nº de depósito de				
patentes/modelo				
utilidade/design/software				
NO. 4 1 1				
Nº total de empregos gerados				
pelas empresas incubadas				
Nº total de empregos gerados				
pelas empresas graduadas				
NIO 4 - 4 - 1 - 1 -				
Nº total de				
serviços/produtos/processo				
inovadores produzidos pelas				
Nº total de				
serviços/produtos/processo				
inovadores produzidos pelas				
-				
Nº de projetos aprovados				
captados para a incubadora				
Nº do projetos enverados				
Nº de projetos aprovados				
captados para as empresas				
incubadas				
Taxa de ocupação do espaço na				
incubadora (n° módulos				
utilizados/n° módulos		 	 	
Tomno Módio do Insulação			 	
Tempo Médio de Incubação				
das Empresas (Anos)				
Receita Anual da Incubadora				
de Empresa (R\$/Real)				
Faturamento médio das				
empresas incubadas (R\$/Real)				
Percentual da receita das				
empresas incubadas investidos				
em P & D				
Faturamento médio das				
empresas graduadas (R\$/Real)				
Percentual da receita das				
empresas graduadas investidos				
em P & D				

APÊNDICE B - Questionário

PESQUISA ÀS EMPRESAS INCUBADAS NAS INCUBADORAS DE EMPRESAS SELECIONADAS PELO (S) EDITAL (IS) – APOIO ÀS INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA – 2009 E/OU 2011 - FAPESB

A pesquisa em pauta tem caráter científico e as informações obtidas serão utilizadas para estudo e conclusões pertinentes a dissertação - Análise dos resultados do Programa Empreende Bahia: O caso do Apoio às Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica do Estado da Bahia - desenvolvida no âmbito do curso do Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade de Administração da UFBA. Todas as informações obtidas neste questionário serão inseridas na dissertação sem mencionar nomes das pessoas físicas e jurídicas envolvidas.

1.	Identificação:
a.	Nome da Empresa:
b.	Setor de atuação da empresa:
c.	A empresa pretende comercializar:
	Produto () Serviço () Ambos ()
d.	Cargo e formação acadêmica do representante da empresa:
e.	Data de ingresso a Incubadora de Empresa:
f.	N° de funcionários da empresa:
g.	A sua empresa encontra-se incubada fisicamente na Incubadora de Empresa, em caso positivo/negativo, explicite:

2	Qual (is) a (s) sua (s) principal (is) motivação (ões) para a criação desta empresa?
3	Como o (a) senhor (a) tomou conhecimento da Incubadora de Empresa?
	Quais os trâmites (exigências, seleção) para o ingresso da sua empresa na Incubadora de Empresa? Quando a empresa ingressou na Incubadora de Empresa já estava formalizada e possuía um plano de negócios?O seu empreendimento participou de um programa de pré-incubação?
5	A empresa paga uma taxa (mensal/trimestral/anual) para a sua incubação na Incubadora de Empresa A? Qual o valor pago e as taxas são progressivas?
	Em sua opinião, quais as vantagens de ser uma empresa incubada e por outro lado, quais as desvantagens:
	Qual (is) o(s) serviço(s) oferecido(s) pela Incubadora de Empresa que a sua empresa utiliza?
	Qual (is) o (s) serviço (s) que não é (são) oferecido (s) pela Incubadora de Empresa que seria necessário a formação da sua empresa?
	A empresa já submeteu projeto em algum edital para aquisição de recursos públicos? Se a resposta for positiva, cite o nome (s) do (s) edital (is) e informe se houve suporte técnico da Incubadora de Empresa para a elaboração deste projeto.
10	Qual (is) a(s) atividade(s) de cunho inovador é (são) desenvolvida (s) pela sua empresa?
11	Qual (is) o(s) congresso(s) e/ou evento(s) concernente(s) as temáticas de Empreendedorismo / Inovação os representantes da empresa participaram e quais os benefícios diretos e indiretos destas iniciativas para a (s) atividade (s) da empresa?
12	Qual a sua previsão de saída da Incubadora de Empresa?

$\mathbf{AP\hat{E}NDICE}$ C - Atividades Previstas e Realizadas da Incubadora de Empresa A

Atividades Previstas	Atividades Realizadas
	Esta atividade foi proposta nos dois projetos;
	Segundo informações do Relatório Técnico parcial/final do convênio de 2009 existe um edital permanente da IE com vistas a fazer a seleção de novos empreendimentos;
	Disponibilização de assessoramento técnico aos candidatos para elaboração dos seus planos de negócios, sendo que no ano de 2013 foram auxiliadas duas empresas em especial;
Lancomonto do edital	Realização de bancas de seleção de novos empreendimentos;
Lançamento do edital de seleção de empresas e seleção dos empreendimentos	Pré-seleção de quatro empresas para ingressar no processo de incubação de empresas e assinatura em dezembro de 2012 do Termo de cessão de USO para iniciar o processo de incubação de duas empresas;
	No segundo projeto:
	 Anulação do Termo de Cessão de USO de três empresas: duas por solicitação própria e uma por descumprimento de cláusulas.
	 Quatro empresas assinaram o Termo de Cessão de Uso por dispensarem as áreas industriais. As demais aguardam a transferência da IE para outra instituição mantenedora.
Formação e/ou	Esta atividade foi proposta nos dois projetos;
ampliação da equipe técnica por meio da seleção e contratação	Foram selecionados e contratados bolsistas para assessoria em Plano de Negócios, Gestão Financeira, Comunicação e Design.
de Bolsistas	No entanto, segundo o relatório técnico parcial do convênio de 2011 para a bolsa de gestão administrativa não foi encontrado candidato com o perfil adequado.
	Esta atividade foi proposta nos dois projetos;
Reforma da infraestrutura física da IE – contratação	No primeiro projeto a atividade foi executada com a reforma da estrutura física de doze salas (oito com 25 m² e quatro com 18m²) para instalação de novas empresas, além da correção de rachaduras, a revisão de telhados e a reforma de dois sanitários;
do serviço/ Elaboração do	Instalação de outdoor permanente na entrada para sinalização e promoção da IE;
Processo Licitatório e Reforma da Infraestrutura Física	No segundo projeto de acordo com o relatório técnico parcial existe um atraso na execução das obras civis por conta do processo licitatório que ocorreu a sua finalização apenas em dezembro de 2012 e com a previsão da conclusão da obra em maio/2013.
	Esta atividade foi proposta nos dois projetos;
Elaboração e Aquisição e instalação de equipamentos aos módulos das empresas incubadas.	No primeiro projeto foram adquiridos e instalados aos módulos das empresas incubadas 15 climatizadores, 15 desktops, 02 notebooks, 01 projeto multimídia e 01 tela de projeção, 15 estações de trabalho, 60 cadeiras fixas, 15 cadeiras giratórias, 15 mesas de reunião;
	No segundo projeto não foi realizado o processo licitatório para aquisição de equipamentos.

Estruturação do website da IE	Lançamento, manutenção e atualização do site da IE com novos conteúdos e criada ferramenta de intermediação entre IE e os potenciais empreendedores por meio do formulário "Avalie sua Ideia"; Ingresso no twitter e produção de vídeo institucional para divulgação; No segundo convênio foram desenvolvidas atividades de manutenção do site.
Sensibilização, divulgação da IE e prospecção de novos empreendimentos.	 Esta atividade foi proposta nos dois projetos; As ações do primeiro projeto foram: A reestruturação da marca e criação de novos padrões de identidade visual da IE em documentos organizacionais e peças publicitárias; Ingresso no twitter e produção de vídeo institucional; Confecção do portfólio impresso da IE e Empresas Incubadas; Lançamento de revista que aborda Empreendedorismo e Inovação de uma forma geral; No segundo projeto as atividades executadas foram: manutenção do site da IE, divulgação em redes sociais, Elaboração de material de divulgação (calendário, pastas, canetas, anuncio em jornal impresso); Planejamento/continuidade/execução de ações de comunicação voltadas a sensibilização e prospecção de candidatos a incubação e a Substituição do outdoor permanente de indicação da IE. Esta atividade foi proposta nos dois projetos;
Visitas Técnicas e Participação em Eventos	Visitas técnicas as IEBTs de Sergipe, Alagoas, São Paulo, Paraíba e Minas Gerais em 2010/2011; Participação nos seguintes eventos: • XXII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas da ANPROTEC em 2012; • Evento regional de mobilização para concepção e formulação de uma Política Nacional de Empreendedorismo em 2012; • Encontro Regional de Incubadoras de Empresas do Nordeste – ERINE; • Eventos na FAPESB: como expositor no aniversário da instituição e para apresentação de resultados em 2011 e 2013; • Como expositor na III Conferência Estadual de C, T & I, Semana Global de Empreendedorismo em 2010; Realização do Ciclo + Empresa com vista a prospecção de novos negócios e atualização de conhecimentos da equipe técnica com interação de convidados e do Seminário Jurídico para Empresas Incubadas para falar com as empresas sobre contratos, propriedade intelectual, relações de trabalho, licitações e legislação ambiental; Participação de bolsista em oficina promovida pelo SEBRAE como um dos requisitos para implantação do CERNE; A oferta de cursos destinados aos potenciais empreendedores de base tecnológica da

região de abrangência do Polo Industrial de Camaçari foi parcialmente efetuada, pois ocorreu atraso na parceria que deveria ser firmada com atores locais o que dificultou a execução de cinco cursos; Foram realizados os cursos "Elaboração de projetos para captação de recursos financeiros para inovação" e " Planos de negócios para empreendimentos de base tecnológica", no entanto, a demanda pelos cursos ficaram abaixo da capacidade prevista aliado ao perfil inadequado dos inscritos. Esta atividade foi proposta nos dois projetos; No final do projeto segundo relatório técnico final do edital 2009 foram incubadas oito empresas, cinco delas estavam desenvolvendo protótipos e três estavam em fase de implantação, ou seja, negociação para assinatura do Termo de cessão de uso; Instalação dos No segundo projeto: empreendimentos Até o momento, após doze meses de execução do segundo projeto não existem informações de mais empresas incubadas. Esta atividade foi proposta nos dois projetos; No primeiro edital foram realizadas as seguintes ações: Fomento a participação das empresas incubadas em editais de apoio financeiro e técnico as empresas e o Concurso Ideias Inovadoras¹ 04 bolsistas disponíveis para assessoramento técnico especializado, nas áreas; financeira, comunicação, design e plano de negócios; Foi publicado um Manual de Acompanhamento das Empresas Incubadas que é composto de um cronograma de atividades e ações esperadas das empresas enquanto participantes do programa de incubação. Além disso, o plano de negócio é periodicamente avaliado por meio de encontros presenciais com vistas a identificar suas potencialidades e fragilidades. Assessorias Assessoria em design gráfico, design do produto (revisão da embalagem visando a modernização da imagem), elaboração de briefing para o permanentes às empresas incubadas desenvolvimento de marca, estudo do conceito do produto, elaboração de incluindo Assessoria croquis, assessoria na contenção de vazamento de óleo nos engates na Técnica Especializada estação de bombeamento, recomendações sobre marcas, sites e pecas de às Empresas promoção das empresas visando a modernização de suas imagens e melhor Incubadas desempenho; Três empresas foram aprovadas em editais de subvenção econômica de empresas. No segundo edital foram realizadas as seguintes ações: Assessoria permanente aos empreendimentos nas áreas de Comunicação, Gestão financeira e marketing com a utilização de formulários de acompanhamento das empresas incubadas; avaliação e atualização dos planos de negócios das empresas incubadas; reformulação da marca e elaboração de portfólios para a empresa; acompanhamento e suporte em reuniões da empresa com seus potenciais investidores; Cooperação tecnológica com outras ICT's;

11

	 Apoio no registro de marcas e patentes (INPI). Mecanismos de transferência de tecnologia e P.I: Utilização dos serviços da Agência UNEB de Inovação para redação e encaminhamento dos processos de solicitação de patentes e marcas.
Outros	Lançamento do regimento interno da IE (revisão, atualização e publicação), elaboração e publicação no site do modelo padrão do Termo de Permissão de USO para empresas incubadas;
Outros	Identificação, análise e reestruturação dos processos de gestão das IE, elaboração de organograma, e de formulários de sondagem de atendimento e atualização de documentos organizacionais;
	Estabelecimento de reuniões periódicas para planejamento e sistematização das atividades da IE.

 $\mathbf{AP\hat{E}NDICE}~\mathbf{D}$ - Atividades Previstas e Realizadas da Incubadora de Empresa B

Atividades Previstas	Atividades Realizadas
	Treinamento sobre mapeamento e modelagem de processos e técnica dos seis chapéus de Bono ² — Curso oferecido pela IE em março/2010 para equipe, empreendedores e empresas convidadas de outras IEs — 14 participantes;
Capacitar a equipe da IE - Realizar missão técnica e participação em cursos, seminários e eventos.	 Participação do coordenador da IE nos seguintes cursos e eventos: Association Annual Meeting com o tema 'SME Innovation: Boosting Development and Growth in Times of Changes"em maio de 2010 no Rio de Janeiro - RJ; Workshop de nivelamento e curso para Implantação do CERNE ministrado pelo SEBRAE e ANPROTEC em outubro de 2011 em São Paulo - SP; XX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas - ANPROTEC realizado em setembro de 2010 em Campo Grande - MS; XXI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas - ANPROTEC e Infodev Busines Incubation Training ³realizado em outubro de 2011 em Porto Alegre - RS (incluindo os
	 bolsistas do projeto); XXII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas - ANPROTEC realizado em setembro de 2012 em Foz do Iguaçu - PR (incluindo os bolsistas do projeto).
	Primeiramente no relatório técnico parcial, o coordenador do projeto informou que os ajustes na infraestrutura da IE estavam sendo executados pela Prefeitura do Campus da sua instituição mantenedora. Além disso, estava sendo organizado o processo licitatório, remodelagem das instalações da IE e aquisição de equipamentos.
Ajustar a Infraestrutura	
física da IE - Adaptar as	No relatório técnico final, o mesmo informa que, com os recursos da FAPESB foi possível adaptar as salas alugadas da nova sede da IE para o recebimento
instalações, ampliando	das empresas incubadas. Foi feita uma subdivisão em seis salas
espaço, aquisição de	individualizadas com ar condicionado, novos pisos e instalações elétricas,
equipamentos e bibliografias.	telefone, bancadas de vidro e a contratação dos serviços de internet wireless. Foram adquiridos dois novos computadores, um notebook, um projetor
equipunientos e ninnegranas.	multimídia com tela e uma impressora e componentes para melhoria dos
	equipamentos já existentes.
	Esta atividade segundo o coordenador do projeto foi considerada prioritária para que as demais ações nele revistas pudessem ser realizadas utilizando uma nova metodologia advinda do novo modelo e obtendo resultados mais
Fortalecer a IE com a	significativos.
implantação e	A adaptação do modelo CERNE foi implantada com o auxilio dos bolsistas
desenvolvimento do modelo	disponibilizados pelo edital bem como a elaboração do "Manual de Gestão da

3

^{2 &}quot;O Método dos Seis Chapéus do Pensamento é uma ferramenta de análise de ideias que se consagrou por usar o máximo de inteligência e experiência dos participantes de uma discussão. Seis chapéus simbólicos são usados – em sessões alternadas e por todos os presentes ao mesmo tempo – para definir o tipo de pensamento que será exercitado em dado momento. Há sessão de definição de riscos (chapéu preto), a de gerar ideias (chapéu verde), a de apurar informações (chapéu branco), a de expor emoções (chapéu vermelho), a de buscar uma visão positiva (chapéu amarelo) e a de ordenar a própria reunião (chapéu azul)." http://www.miniwebcursos.com.br/curso-aprender/modulos/aula-4/inovacao.html

CERNE.	IE"; por meio de reuniões realizas semanalmente com o suporte do software BIZAGI <i>Process Modeling</i> ⁴ que agregou na elaboração do fluxo de cada processo delineado. Com a implantação do modelo CERNE foram reconfigurados os procedimentos para atração, seleção e apoio aos empreendimentos, os quais
Desenvolver juntamente com o NIT da instituição mantenedora as Políticas de Transferência de Tecnologia e de Tecnologia e Propriedade Intelectual	receberam novas denominações segundo o modelo: O NIT da instituição mantenedora fez o levantamento de projetos que foram desenvolvidos nos três últimos anos e os que estão em desenvolvimento pela faculdade. Por meio do Comitê de Gestão da Inovação estão sendo discutidos os projetos que poderão ser aproveitados para darem origem a negócios. Nos últimos dois anos a IE prospectou dois planos de negócio que se tornaram empresas que desenvolvem projetos na área de robótica educacional e no setor de qualificação de soldas e soldadores. Por outro lado, foi descrito que este mesmo NIT por não estar funcionando plenamente foi necessário contratar uma empresa externa para registrar as marcas da IE e outras seis empresas.
Ampliar o número de empresas incubadas e melhorar a qualidade dos seus projetos	Segundo coordenador a IE exige de suas empresas o desenvolvimento de seus planos de negócios, planos de marketing e planos de gestão da qualidade. As consultorias que estão sendo disponibilizadas para as empresas já estão trabalhando o desenvolvimento e plano em cinco eixos: do empreendedor, da tecnologia, do capital financeiro, do mercado e da gestão (qualidade); Realimentação de planos de negócios em desenvolvimento pelas empresas; O processo seletivo da IE está estruturado com base nos seguintes documentos: edital continuou da IE, critério de seleção incluindo o roteiro de plano de negócios; regimento Interno da IE; estatuto da IE; Manual de gestão da IE e Termo de permissão de uso. Divulgação do processo seletivo da IE em jornal de grande circulação no Estado (2012) e propaganda na emissora de rádio que resultou na candidatura de 17 empreendedores que fizeram a defesa do seu projeto em março/2012 e
Capacitar Empreendedores e a sua equipe	quatro projetos foram selecionados; Organização de um seminário interno com os consultores de Marketing e Qualidade.
Ampliar a divulgação da IE com diversas estratégias; breefing, portal na internet, mostra de	 Foram realizadas as seguintes ações conforme relato do coordenador do projeto: Ciclo de palestras de ADM em outubro de 2010; 2º Mostra de Empreendedorismo realizada em Shopping Center de Salvador nos meses de novembro e dezembro/2011 com o objetivo de sensibilizar o público para o processo de incubação de empresas e tornar mais conhecido o nome da IE e para divulgar a marca dos parceiros; e com a participação das empresas incubadas. Participação na mostra de Aniversário da FAPESB em agosto 2011; Interação da disciplina Empreendedorismo e a IE juntamente com a realização de aula sobre plano de negócio e incubação de empresa em

^{4 &}quot;É uma ferramenta para criação de fluxograma, mapas mentais e diagramas em geral." <u>http://www.baixaki.com.br/download/bizagi-process-modeler.htm</u>

empreendedorismo e participação em feiras.	 maio 2012; Ciclo de palestra em universidade privada externa; Palestra sobre Empreendedorismo em fevereiro/2012; Boletim bimensal de divulgação dos temas de Inovação e Empreendedorismo elaborado juntamente com o NIT da mantenedora desenvolveu um boletim bimensal; Atualização do portal da IE: com o, aperfeiçoamento de textos e a inclusão de informações mais atualizadas sobre o processo de incubação.
Realizar Pesquisas de Mercado.	Segundo coordenador do projeto foram feitas pesquisas de mercado para quatro empresas incubadas e os resultados serviram como diretriz para orientar melhor os produtos e serviços das empresas.
Realimentar planos de negócios das empresas incubadas.	Fala-se que houve melhoria no processo de apoio as empresas principalmente no que diz respeito a sistematização de todo o processo de planejamento das empresas e ao desenvolvimento dos cinco eixos – desenvolvimento pessoal, tecnologia, mercado, finanças e gestão.
Intensificar o Apoio em Gestão da qualidade para as empresas. – certificar produtos/serviços de empresas incubadas	Esta sendo desenvolvido para duas empresas incubadas um plano de gestão de qualidade.
Ampliar e consolidar os impactos da IE na Comunidade – Ampliar ações de mercado das empresas pela maior interação com o setor produtivo local e APLS.	Assinatura de Termos de cooperação: Após o processo de criação de personalidade jurídica própria, a IE buscou o apoio de outras instituições de ensino com vistas a ampliar a sua atuação sensibilizando o maior numero de estudantes, empreendedores e externos. O novo modelo implantado tem por objetivo tanto obter resultado as empresas incubadas e a comunidade. O impacto não se da de imediato, mas é um processo lento e construído com a aplicação de um grande esforço na obtenção de resultado. Buscar autonomia financeira e administrativa foi uma evolução para a IE.

$\mathbf{AP\hat{E}NDICE}\;\mathbf{E}$ - Atividades Previstas e Realizadas da Incubadora de Empresa C

Atividades Previstas	Atividades Realizadas
Incrementar o laboratório de pré-incubação, estruturando-o para o suporte às demandas por candidatos selecionados no Programa de Empreendedorismo:	As salas ampliadas já dispõem de armários, livros, mesas, cadeiras, computadores, fax, material de escritório, software de planos de negócios, fax e serviços de telefonia e internet.
 Fazer a cotação de preço para a aquisição das estações de trabalho e equipamentos e bibliografias; Aquisição dos materiais, estações de trabalho equipamentos e softwares; 	A nova sala tem aproximadamente 70m² com 05 módulos empresariais individualizados e mais quatro espaços compartilhados.
 Contratação dos serviços de montagem e instalação dos equipamentos e estações de trabalho. 	
Viabilizar a infraestrutura necessária para a residência de até 10 projetos com baixa demanda por espaço:	No inicio do projeto o espaço comportava apenas a pré-incubação e atualmente inclui espaço também para 05 empresas residentes. Desta forma, existe espaço adequado para 05 empresas residentes e 05 não residentes.
Constituir uma agenda periódica de eventos de qualificação e estímulo ao empreendedorismo inovador, focando na capacitação para a elaboração de planos de negócios compatíveis: • Levantamento do calendário de C,T & I e Empreendedorismo; • Fazer Benchmarking de eventos; • Desenvolvimento dos cursos e eventos de capacitação; • Preparação do material de apoio aos eventos.	Foram organizados e realizados os seguintes eventos no primeiro projeto: Eventos de Inovação e Empreendedorismo: Rodadas de Inovação, Plano de Negócios, Desafio Brasil (inclusive a IE firmou contrato com FGV para ser uma das organizadoras locais), Competição James McGuire; Feira do Empreendedor da Instituiçao Mantenedora Eventos de Premiação: Competição de Start-up, Programa Interdisciplinar — consiste em escolher os melhores projetos no curso de Engenharia para participar da Feira Tecnológica da Instituição Mantenedora, Premio de Empreendedorismo. Palestras para os empreendedores incubados: "Mercado Nacional e Internacional sobre startups e desenvolvimento de empresas inovadoras" Curso: Gestão da Inovação ministrado pelo IEL
Oferecer consultorias especializadas e capacitações para os empreendedores selecionados para incubação: • Monitorar demandas por suporte aos projetos incubados; • Contratação de consultorias especializadas.	No primeiro projeto foram realizadas as seguintes atividades: Foram oferecidos auxilio para o desenvolvimento das empresas em fase de pré-incubação no que se refere aos seus planos de negócio, bem como nas áreas de

finanças, marketing, comunicação e elaboração de projetos para editais; Constituir um Programa de Mentores, voltado a apoiar Projeto constituído e membros da universidade na orientação aos empreendedores: identificados; Identificação dos mentores dentro dos Esta em processo de identificação de empresários que possam participar do Programa. quadros da instituição; Elaboração de convites;; Realização de seminário para capacitação dos mentores; Implantação do programa de mentores. Viabilizar a plena integração da Incubadora de Negócios com a Agência de Inovação da UNIFACS, Com a mudança do coordenador da Agência houve estabelecendo os fluxos e definições ampla integração contando inclusive com melhorias na de responsabilidades correspondentes: infraestrutura física fruto dos recursos dos editais. Articulação institucional Fortalecer a estrutura organizacional da Incubadora, No primeiro projeto a equipe executora da IE possibilitando cumprir-se plenamente às diretrizes participou dos seguintes eventos, cursos e seminários: estabelecidas em seu planejamento: Capacitação constante da equipe executora Seminário Agenda Bahia sobre do projeto; Sustentabilidade: Contratação de consultoria para implantação XXI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas de metodologia para gestão; ANPROTEC em outubro de 2010 em Porto Contratação de capacitação para equipe Alegre – RS; gestora da Incubadora Feira de Tecnologia Simpósio Internacional de Inovação; XII Conferencia ANPEI de Inovação Tecnológica - Inovar Agora Competição Global e Sobrevivência Local em Junho em Joinvile – SC: Iniciação Curso Profissional: de Competencias Transversais em Propriedade Intelectual; CXI Edição de Curso de Capacitação e Aperfeiçoamento de Consultores; Palestra: Inovação Tecnológia: Difusão e Conhecimento; Palestra: Incentivos à Inovação na Política Industrial: Mini curso: Proteção e Comercialização de Tecnologia – ANPROTE; Curso de Funcionalidade do Portal Inovação; CERNE Curso de Implantação do ANPROTEC; Congresso Brasileiro de Prospecção Tecnológia; Curso de Planejamento e Gerenciamento de Incubadoras de Empresas - ANPROTEC; Curso de Prospecção Tecnológica e

Inteligência Competitiva;

Encontro Regional de Incubadoras de Empresas do Nordeste – ERINE; Congresso Nacional da Propriedade Intelectual da Associação Brasileira da Propriedade Intelectual – ABPI; XXII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas -ANPROTEC em setembro de 2012 em Foz do Iguaçu - PR; Maior articulação com a Agência de Inovação e com a equipe da Coordenação de Extensão e Inovação; Houve um intenso processo de capacitação da equipe executora, mas existe uma alta rotatividade por conta da falta de vinculo, pois são bolsistas, o que não permite uma continuidade no trabalho da IE; Instituição Mantenedora disponibilizou profissional durante 20 horas semanais para as atividades da IE; Estabelecida parceria com escritório virtual para serviços contábeis, tendo em vista que algumas empresas demandam este tipo de serviço; Parceria com a Village Marcas e Patentes - Esta empresa oferece serviços para proteção de tecnologia; Ampliar o Conselho Consultivo da Incubadora A Incubadora de Negócios atualmente é subordinada à Coordenação de Extensão e Inovação e conta com o Identificação de pessoas na comunidade para apoio de professores parceiros. participarem do conselho e elaboração do Contratação das capacitações; Monitoramento constante do ambiente de C,T&I e Empreendedorismo. Criar um prêmio anual para planos de negócios Foram realizadas 2 competições de Startups e uma voltados a projetos de Empreendedorismo Inovador competição de Plano de Negócios (James McGuire entre os estudantes de graduação e pós-graduação da Rede Laureate) Instituição Mantenedora: Benchmarking de Prêmios em esfera nacional; Realização do 1º e 2º evento de Premiação; Preparação do material de apoio aos eventos. Estabelecer convênios com a incubadora do Parque No primeiro projeto: Tecnológico da Bahia ou outras ICTs - Celebração do Convênio Ocorreram reuniões, mas sem definições concretas sobre as possíveis parcerias. Ocorreram reuniões com a Rede Baiana de Incubadora e identificou-se a dificuldade desta em representar as IEs baianas existindo inclusive a possibilidade de extinção da associação; Aprimorar serviços prestados as Empresas Incubadas: Realização de visitas técnicas às IEs.

 Contratar serviços de consultorias especializadas; Realização de Benchmarking das práticas dos Programas de Pós-Graduação regional/nacional; Qualificar os empreendedores nas suas áreas de atuação. 	
 Qualificar a gestão com a implantação do CERNE: Participar de cursos de implantação do CERNE; Pesquisar e selecionar o centro de formação mais adequado para capacitar a equipe de gestão. 	Participação de dois bolsistas no workshop de nivelamento CERNE I em Brasília.
Participar das atividades da ANPROTEC: Participar ativamente dos eventos da FIEB, FAPESB, SEBRAE, RBI, REPITTEC que versem sobre Inovação/Empreendedorismo.	Participação do coordenador do projeto na XXI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas – ANPROTEC/2013 em Recife, Feira do Empreendedor/2013 em Salvador, Prospect 2013 e eventos no SENAI.
 Atuar junto com a Agência de Inovação da Instituição Mantenedora e somando esforços com o objetivo de promover o Empreendedorismo/Inovação: Desenvolver políticas de transferência de Tecnologia em conjunto com Agência de Inovação. 	 Realização de três eventos organizados em parceria com a Agência de Inovação: I Startups Weekend Salvador / setem 2013; Desafio Brasil, com três etapas de seleção, maio, novembro e setembro 2013; Duas edições de cursos de modelagem de negócios.
 Equipar o laboratório de incubação: Aquisição de equipamentos, máquinas, mobiliário, software. 	Apenas cotação – processo em andamento no segundo projeto.
Fortalecer o laboratório de Incubação - Fortalecer a estrutura interna , permitindo a ampliação da oferta de serviços técnicos as EI. Este fortalecimento perpassa o aumento do número de bolsistas envolvidos no projeto. Estabelecer e ampliar convênio técnicos -	Realizado cursos e palestras, capacitados integrantes das empresas c foco no levantamento de necessidades: Projeto de Capacitações – MOD 1, Gestão, Plano de Negócios, Módulo 2- Serviços Contábeis Implantadas duas bolsas nas modalidades Inovação tecnológica 2 e 3. Não realizada. AS IEs não demonstraram iniciativa
buscar parcerias e convênios entre a IE e outras instituições, como ICTS, Parque Tec que possibilitem a transferência dos projetos desenvolvidos na UNIFACS.	para continuar a discussão que começou sobre um processo de articulação entre elas.
Ampliar a participação dos atores envolvidos – Ampliar a participação de pesquisadores, gestores, professores e estudantes da mantenedora nas iniciativas de empreendedorismo e inovação visando a sensibilização da comunidade acadêmica.	A cada ano é possível perceber este maior envolvimento tanto com mais professores apoiando as ações, quanto indicando a IE e a AI. Este ano recebemos propostas de outros cursos de Engenharia
Qualificar o laboratório de incubação – Ampliação e adequação de infraestrutura. Cotações e aquisições de maquinas, equip, software, mobiliários	Foi realizado no primeiro projeto.
Capacitar equipe da IE – contratação de consultoria p	Participação do workshop de nivelamento e curso CERNE;

mapeamento de processos gerenciais da IE.	
Participação em eventos e visitas técnicas relacionadas	Participação na Feira do Empreendedor, out/2013;
ao processo de incubação	Participação no DAY 1- Promovido pela Endeavor Brasil, com transmissão ao vivo pelo SENAI/CIMATEC novembro 2013, o coordenador foi o debatedor;
	Participação no curso BMG Canvas, promovido pela Agência de Inovação e a IE em abril/2013 e dez/2013
Estruturar o programa de pós-incubação – realização de visitas técnicas p conhecer as práticas de IE mais consolidadas e formatar e executar programa de PI-pos incub.	Em andamento – projeto para graduação da empresa – IMPLEMENTAR.

 $\mathbf{AP\hat{E}NDICE}\ \mathbf{F}$ - Atividades Previstas e Realizadas da Incubadora de Empresa D

Atividades Previstas	Atividades Realizadas
Reformar 100% do espaço físico da IE/ Conclusão da reforma do espaço físico da IE.	Esta ação foi prevista no primeiro edital como reforma do espaço físico da IE para a criação de quinze módulos para as empresas incubadas. No entanto, nos relatórios técnicos - parcial e final do primeiro projeto foi relatado que a reforma foi realizada em duas etapas e com duas empresas diferentes que foram contratadas por meio de licitação, mas que sua execução sofreu atrasos significativos que implicou na não realização de outras atividades propostas. Esta atividade foi prevista nos dois projetos, a única diferença é que no segundo foi mencionada a aquisição de materiais para as áreas especificas da IE como a secretária e administração.
Adquirir equipamentos de informática, mobiliário e material bibliográfico para a IE.	No primeiro projeto foi informado que os equipamentos de informática e móveis foram adquiridos, no entanto, no segundo momento foi informado que esta ação será executada após o término da reforma do espaço físico. Entretanto, a última informação em dezembro de 2013 é que quatro computadores desktop foram comprados para as futuras empresas selecionadas no edital previsto para o ano posterior. Nos dois projetos foi previsto a contratação de bolsistas e profissionais.
Complementar a equipe gestora com profissionais e bolsistas/Contratar profissionais das áreas de gestão de finanças empresarial, secretária executiva e marketing e bolsistas de graduação.	Segundo relato do coordenador foi uma tarefa complicada tendo em vista os valores das bolsas disponibilizadas nos editais fazer a montagem da equipe executora. Além disso, muitos bolsistas passaram na gestão do projeto, ou seja, um alto índice de rotatividade. Assim muitos bolsistas receberam qualificação, mas não permaneceu, o que implicou na descontinuidade do trabalho. No segundo projeto, dois bolsistas em Administração e Comunicação foram contratados, mas não permaneceram.
Capacitação dos membros da equipe executora (coordenador, profissionais e bolsistas) em cursos em parceria com SEBRAE e ANPROTEC – Gestão da IE, Elaboração de Plano de Negócios entre outros.	Nos dois projetos foi previsto estas atividades. Segundo coordenador do projeto no relatório técnico final do primeiro projeto, durante o período dezenove integrantes (incluindo bolsistas e permanentes da UFBA) realizaram e participaram de cursos, congressos, oferecidos pelo SEBRAE e ANPROTEC, além dos eventos no âmbito da instituição mantenedora. • Visita técnica do coordenador a INTEC – Incubadora Tecnológica de Curitiba, ao Centro de Incubadora de Empresas de Sergipe (CISE) e as Incubadoras de Empresas em Portugal e Espanha; • Participação de bolsistas no treinamento sobre mapeamento e modelagem de processos e técnica dos seis chapéus de Bono – Curso oferecido por outra IE em março de 2010; • Participação de bolsistas e coordenador no XXI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas - ANPROTEC realizado em Porto Alegre - RS em outubro de 2011;

	 Participação de três bolsistas no curso EMPRETEC⁵ ministrado pelo SEBRAE; Participação dos membros da equipe executora inicial e bolsista no Curso CERNE ministrado pela ANPROTEC em Foz do Iguaçu – PR em novembro de 2012; Participação e apresentação de artigo do bolsista da IE no
	 Yantcipação e apresentação de artigo do bolsista da IE no XXII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas - ANPROTEC realizado em Foz do Iguaçu - PR em setembro de 2012; Participação e apresentação de artigo do bolsista da IE no XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas - ANPROTEC realizado em Recife - PE em maio de 2013; Participação de bolsista no curso de Criatividade e Inovação promovido pela FIEB. Participação no PROTAPI - Programa de Capacitação em Gestão de Processos de Inovação nas Organizações com Foco Internacional (participação do professor Armando) promovido pela Escola de ADM UFBA. Todas as participações referem-se ao primeiro projeto, no segundo projeto não houve participações em eventos.
Viabilizar a participação do coordenador e membros da equipe da	Nos dois projetos foi previsto estas atividades.
IE em visitas técnicas a IE de sucesso	Todas as atividades realizadas pela IE foram descritas no item
	anterior.
e a participação em Congressos,	
encontros, seminários regionais e	
nacionais sobre IE.	N. d
	Nos dois projetos foi previsto as atividades de "Elaboração do plano de negócio e EVTE da IE".
	No primeiro projeto foram desenvolvidas as seguintes ações conforme descrição dos seus relatórios técnicos parciais e final:
	 A IE após visitas técnicas realizadas as IEs do Brasil e exterior reviu todos os contratos de "Termo de Uso da IE" e o seu respectivo regimento; Os documentos de formalização da IE - Regimento Interno, Contrato de Pré-incubação e Incubação, Estatuto Social - foram elaborados pela equipe da IE e validados por um escritório de advocacia contratado
Elaborar, revisar e adequar os	pela IE:
documentos normativos e de	 Tentativa de tornar a IE independente da sua instituição mantenedora o que resultou na sua criação
planejamento da IE / Elaborar o	como órgão complementar da universidade.
plano de negócio e o EVTE da IE.	No segundo projeto a informação foi que a ação não será realizada, pois o recurso será remanejado para outras ações.
Formalizar a criação do Núcleo de	Esta ação foi prevista no primeiro projeto, no entanto, não foi
Inovação – NIST, visando fortalecer a	realizado, pois a instituição mantenedora já havia estabelecido um Núcleo de Inovação Tecnológica que já tem o objetivo de dar apoio
equipe de apoio administrativo da	as questões de inovação.
<u> </u>	

DIOMAROLI	
INOVAPOLI.	
	Nos dois projetos foi previsto estas atividades. No primeiro projeto foram desenvolvidas as seguintes acões
Ofertar cursos em Empreendedorismo, Elaboração de Plano de Negócios, Propriedade Intelectual, Gestão Empresarial e Tecnológica, Mercado e Captação de Recursos para empreendedores incubados/pré-incubados e comunidade em geral.	 No primeiro projeto foram desenvolvidas as seguintes ações conforme descrição dos seus relatórios técnicos parciais e final: Criação de um Programa "D" – conjunto de ações voltadas para discussão e difusão da cultura do empreendedorismo e inovação no meio acadêmico, assim como estimulo a criação de empresas para incubação. Assim, foram disponibilizados os seguintes mini-cursos e palestras: "SCRUM: Agilidade e Sucesso no Gerenciamento de Projetos", "Plano de Negócios", "Captação de Recursos", "Gerenciamento de Projetos", "Empreendedorismo Inovador" e "Empreendedorismo"; Mesa redonda com as empresas incubadas; Mesa redonda "Sustentabilidade e energias renováveis: dificuldades e oportunidades"; Cursos de Planejamento estratégico, plano de negócios e Marketing estratégico ministrado por consultores do SEBRAE; Curso de Empreendedorismo ministrado por professor da UNICAMP; Palestras: "Universidade Empreendedora: um novo paradigma de interação universidade-empresa", "Empreendedorismo Inovador"; "Gestão para sustentabilidade", "Caso de Sucesso – TOTVS:Adapte-se ou Morra", "Desafios de se manter vivo", "Painel com casos de sucesso de jovens empresários"; Workshops: Como escrever projetos para editais de subvenção econômica no dia 11/06/2011; Os cursos previstos de propriedade intelectual e lei de inovação não foram realizados.
	No segundo projeto foi informado que as atividades não foram realizadas por conta de fatores de dificuldades.
	Nos dois projetos foi previsto estas atividades.
Realizar cursos e seminários na instituição mantenedora para aumentar o nível de interação com a comunidade interna.	Todos os mini-cursos e palestras promovidos pelo Programa "D";
	Divulgação do concurso do 3° Bio Business Brasil em parceria com a IEBT localizada em Ribeirão Preto – São Paulo.;
	No segundo projeto foi realizado em agosto de 2013 o seminário "Perfil Empreendedor" ministrado por professora da instituição mantenedora, mas que segundo o relatório não foi prestigiado por muitos alunos.
Promover e participar de eventos que	Nos dois projetos foi previsto estas atividades.
visem o levantamento de demandas tecnológicas de empresas e setor público.	Conforme informações dos relatórios técnicos no primeiro projeto foram realizadas eventos na instituição mantenedora sobre as temáticas de Petróleo e Gás e houve uma tentativa de parceria com a AEPET- Associação dos Engenheiros Aposentados da Petrobras no

	sentido de estabelecer parcerias e aumentar a demanda.
	No segundo projeto não foi realizada nenhuma ação até o momento.
Elaborar um plano de marketing e divulgação permanente a IE e suas empresas incubadas	Nos dois projetos foi previsto estas atividades.
	No primeiro projeto a divulgação da IE foi realizada com a implementação do seu site e inclusão em redes sociais e os eventos realizados pelo Programa "D" que segundo informações do relatório técnico foram financiados com recursos diversas fontes, inclusive FINEP.
	No entanto, não foi realizado o plano de marketing da IE, mas houve participação da organização no REINBAHIA integrando juntamente com outras IES do Estado.
	No segundo projeto é informado que a ação não foi realizada por conta dos fatores de dificuldade.
	Esta atividade foi prevista nos dois projetos, tendo em vista que, no segundo a previsão é que nestes meses de vigência fosse implantado o Modelo Cerne.
Elaborar e implantar os procedimentos administrativos de gerenciamento – acompanhamento e avaliação da empresa pré-incubada e incubada / Implantação do Modelo CERNE	Segundo relatórios técnicos do primeiro projeto foi elaborado o regulamento da IE e os seguintes manuais para padronização dos processos:
	 Manual para publicação de informações, noticias, afins no site e redes sociais da IE com o objetivo de disseminar as informações relevantes com qualidade e responsabilidade;
	 Manual para aquisição de materiais; onde é descrito como proceder na compra de materiais seja de consumo ou permanente;
	 Manual para aquisição de serviços: descreve os passos para aquisição de serviços a ser prestados desde a requisição até a finalização
	Acompanhamento de fluxo de caixa através de planilhas e elaboração de uma memória de calculo com o objetivo de fixar um preço a ser cobrado as empresas incubadas considerando os valores da conta de energia elétrica a, materiais de consumo, serviço de limpeza, segurança e água;
	O acompanhamento das empresas incubadas passou a ser feito duas vezes por mês com a realização de reuniões com o objetivo de detectar suas dificuldades e disponibilizar apoio. Além de suporte para submissão de projetos aos Editais de subvenção.
	A partir de janeiro de 2013 - Reuniões mensais com as empresas. No entanto, não houve um acompanhamento mais consistente por parte das incubadoras, pois o contrato de sistema de compartilhamento ainda não foi aprovado pela faculdade na qual a IE está inserida.
Elaborar e implantar um sistema informatizado de acompanhamento e avaliação do desempenho da IE e das empresas pré-incubadas e incubadas.	Esta atividade foi prevista no primeiro projeto e não foi realizado segundo relatório técnico devido aos fatores de dificuldades.

APÊNDICE G - Atividades Previstas e Realizadas da Incubadora de Empresa E

Atividades Previstas	Atividades Realizadas
Processo de Pré-Incubação	Elaboração do plano de negócio da IE e definição do nome, marca, logotipo, manual de identificação visual e <i>website</i> que segundo o relatório técnico parcial analisado estava em fase final de desenvolvimento pela agência contratada.
Desenvolver planos de negócios de projetos pré-incubados.	Foi desenvolvido, segundo relatório técnico de outubro de 2012, dois planos de negócios (um dos quais a partir de apenas de uma ideia inicial), o outro a partir de um plano preliminar. Um deles será efetivamente implantado na IE e espera-se que uma empresa seja constituída até o final do ano de 2012.
Cursos de Empreendedorismo - Implantação e oferta regular de cursos de empreendedorismo como disciplina no PPGBIOTEC (UEFS) em articulação com o NIT – UEFS.	Participação no II Curso sobre Empreendedorismo e Inovação em Biotecnologia
Novas Empresas - Criação e Estruturação de novas empresas	 As atividades realizadas e mencionadas para este item foram: Finalização do plano de negócios de uma empresa; Desenvolvimento de planos de negócios de três empresas; Apoio Intelectual para a redação do primeiro pedido de patente⁶ desenvolvido pela instituição mantenedora.
Planos de Negócios - Estruturação de planos de negócios a partir de ideias desenvolvidas nos cursos de empreendedorismo.	Finalização do plano de negócios de uma empresa; Desenvolvimento de planos de negócios de três empresas; O apoio intelectual da equipe gerencial da IE para redação de patente de um dos projetos incubados.

⁶ Segundo INPI (2014) patente é um título de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgado pelo Estado aos autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação. Com este direito, detentor da patente tem o direito de impedir terceiros, sem o seu consentimento, de produzir, usar, colocar a venda, vender ou importar produto objeto de sua patente e/ ou processo ou produto obtido diretamente por processo por ele patenteado.Por outro lado, o inventor deverá revelar detalhadamente todo o conteúdo técnico da matéria protegida pela patente o que poderá futuramente agregar novas descobertas por outrem. http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/patente_1351691647905#1

APÊNDICE H - Atividades Previstas e Realizadas da Incubadora de Empresa E

Atividades Previstas	Atividades Realizadas
Prospectar modelos de incubadoras de empresas de sucesso – Nacional e Internacional e realizar visitas técnicas.	Levantamento de IEs de sucesso nacional e internacional; Elaboração de formulários para visitas técnicas as IEs; Realização de visita a IE do Estado do Paraná.
Elaborar documentos necessários para formalização da IE	Formalização da Incubadora de Empresa diante da Instituição Mantenedora; Cadastro da IE no Portal da Inovação ⁷ – MCTI em 2013; Elaboração do Estatuto, Edital de Seleção e Minuta do Contrato de Pré-Incubação.
Elaboração de Regimento e Estatuto	Elaboração de documentos necessários para formalização da incubadora: • Elaboração do regimento; • Elaboração da minuta do edital de seleção; • Elaboração da minuta do contrato de Pré-incubação; • Elaboração do material de divulgação da incubadora.
Formalização da IE	Elaboração da linha do tempo com as referencias utilizadas para elaboração dos documentos de formalização da incubadora; Acompanhamento do projeto pelo Escritório de Gestão de Projetos (PMO) existente na instituição mantenedora através da plataforma EPM permitindo assim um melhor acompanhamento.
Processo de seleção, contratação e formação de equipe.	Seleção e contratação de dois bolsistas para suporte as atividades do projeto.
Capacitação da equipe da IE – contratação de consultoria para capacitação e coaching	Capacitação dos bolsistas na Metodologia Theoprax ⁸ - O curso foi ministrado pelo escritório de Projetos da Instituição Mantenedora e abordou tópicos referentes a importância da metodologia e as suas ferramentas. Capacitação em gestão de projetos e MS Project— Treinamento realizado com o objetivo de aplicar e ampliar o conhecimento no gerenciamento do projeto de implantação da IE na instituição mantenedora.

⁷ Refere-se a um portal ou governo eletrônico que busca aproximar e facilitar a interação entre os principais atores do Sistema Nacional de Inovação. http://www.portalinovacao.mct.gov.br/pi/#/pi

⁸ A metodologia Theoprax refere-se a uma forma de aprendizado que alia teoria a prática, fazendo com que estudantes analisem problemas empresariais reais e proponham soluções para serem aplicadas nas empresas. superiorhttp://www.fieb.org.br/Noticia/667/senai-firma-parceria-com-instituto-alemao-para-implantacao-decentro-theoprax-na-bahia.aspx