

# ESTUDO, ANÁLISE E PROPOSIÇÕES SOBRE AS INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL

**Relatório Técnico**

**VERSÃO  
RESUMIDA**



## REALIZAÇÃO

### Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

#### **Presidente**

Francilene Procópio Garcia

#### **Vice-presidente**

Jorge Luís Nicolás Audy

#### **Diretores**

Gisa Melo Bassalo,

Tony Chierighini,

Ronaldo Tadêu Pena,

Sérgio Wigberto Risola

#### **Superintendente Executiva**

Sheila Oliveira Pires

### Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

#### **Ministro da Ciência e Tecnologia**

Marco Antônio Raupp

#### **Secretário Executivo**

Luiz Antônio Rodrigues Elias

#### **Secretário de Desenvolvimento**

#### **Tecnológico e Inovação**

Alvaro Toubes Prata

#### **Secretário de Desenvolvimento**

#### **Tecnológico e Inovação - Substituto**

Adalberto Fazzio

#### **Coordenador Geral de Serviços Tecnológicos**

Newton Gylney Nascimento Padilha

#### **Equipe Técnica**

José Antônio Silvério

Hideraldo Luiz de Almeida

## APOIO

### Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos

#### **Presidente do Comitê Consultivo do PNI**

Alvaro Toubes Prata

#### **Secretário Executivo do Comitê Consultivo do PNI**

José Antônio Silvério

#### **EQUIPE DE PROJETO**

Maria Alice Lahorgue (Coordenação), Gonçalo Guimarães, José Alberto Sampaio Aranha, Regina Fátima de Faria e Sheila Oliveira Pires

#### **EXPEDIENTE**

**Textos:** Maria Alice Lahorgue

**Projeto Gráfico e Editoração:** Consenso Editora Gráfica

Exemplares deste documento podem ser obtidos na ANPROTEC

SCN, Quadra 1 Bloco C, Edifício Brasília Trade Center, Salas 208/211 - Brasília, DF - CEP 70711-902

PABX: (61) 3202-1555 - Home Page: [www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)

#### DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA FONTE (CIP)

E616 Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília : ANPROTEC, 2012.

24 p.: Il.

1. Incubadoras de empresas 2. Benchmarking I. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores II. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação III. Título

CDU 658.11

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, por qualquer meio, seja total ou parcial, constitui violação da Lei nº 9.610/1998.



## PREFÁCIO

A Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) atua como catalizador das ações voltadas aos aspectos tecnológicos deste Ministério. Entre os instrumentos utilizados pela Secretaria para o incentivo à cultura da inovação, ao empreendedorismo e à implantação de novas empresas de base tecnológica situam-se as incubadoras de empresas, vistas como “*habitats de inovação*” apropriados para oferecerem apoio administrativo e assistência tecnológica às micro e pequenas empresas inovadoras de todos os setores da economia brasileira.

Dada a relevância desse instrumento para o surgimento e manutenção dessas empresas inovadoras, no âmbito do Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos – PNI, foi realizada uma parceria entre o MCTI e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC para a realização do projeto “ESTUDO, ANÁLISE E PROPOSIÇÕES SOBRE AS INCUBADORAS NO BRASIL” com o objetivo de levantar e atualizar as informações e os indicadores das incubadoras brasileiras.

Este estudo foi realizado na gestão do Secretário Ronaldo Mota, que muito contribuiu para a consolidação do PNI, no fomento a esses novos *habitats* de inovação de modo a inseri-los nas políticas de desenvolvimento tecnológico e econômico local e regional. Conforme os dados apurados neste estudo, finalizado em 2011, verifica-se que o movimento das incubadoras de empresas no Brasil encontra-se entre os maiores do mundo, sendo, portanto, considerado “maduro”. Com atuação de maneira descentralizada, cabe aos governos federal, estadual e municipal a função orientadora e de reconhecimento das incubadoras e dos parques tecnológicos como mecanismos de apoio à inovação e ao desenvolvimento local e regional, indutor do crescimento da economia e geração de empregos. Uma revelação importante do estudo foi a constatação de que a qualificação dos profissionais responsáveis pela gestão e pelo apoio às empresas incubadas foi considerada uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas incubadoras, aliada aos entraves na obtenção de recursos na busca da sustentabilidade e na integração desses mecanismos aos sistemas locais e regionais de inovação.

Por fim, a atualização das informações sobre as incubadoras de empresas no Brasil permitirá por parte dos governos ações saneadoras para o enfrentamento das dificuldades apontadas.

**Alvaro Toubes Prata**

Secretário

Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação

MCTI





**A**o completar 25 anos, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC tem a satisfação de apresentar à sociedade brasileira este estudo, que mostra a pujança e a consolidação do movimento de incubadoras no país, razão e inspiração de sua existência.

Realizado em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, a partir de uma demanda originada no Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos – PNI, o estudo debruçou-se sobre o posicionamento do movimento brasileiro no cenário internacional, ao mesmo tempo em que procurou compreender sua evolução e principais características.

Os resultados mostram o amadurecimento do movimento no Brasil, não só pelo posicionamento dos gestores, mais atentos às questões de desenvolvimento locais e regionais, mas também pela sintonia com os melhores padrões internacionais. A análise da experiência internacional confirmou a importância dada às incubadoras de empresas como instrumento de aceleração e consolidação da criação e apoio de novas empresas inovadoras. Demonstração disso é a presença maciça dos governos centrais no seu apoio, mediante políticas públicas e financiamento.

As tendências verificadas no estudo, que se valeu de um survey enviado a todas as incubadoras brasileiras e de entrevistas com incubadoras representativas das grandes regiões do país, indicam que o movimento caminha para a interiorização, a diversificação de objetivos de desenvolvimento e, como corolário, também o fortalecimento dos segmentos já atendidos. A bandeira da transformação das incubadoras de empresas em plataformas de desenvolvimento, incentivada pela Anprotec há alguns anos, foi assumida pelos gestores que colocaram a dinamização da economia local como objetivo principal de sua ação. Nesse relevante papel em prol do desenvolvimento local, ressaltam-se os fatos de que as empresas graduadas permanecem na região de sua incubação e de que é no ambiente próximo que as incubadoras prospectam seus novos empreendedores.

Nossas 384 incubadoras são responsáveis por 2.509 empresas graduadas, que faturam R\$ 4,1 bilhões anuais e empregam 29.205 pessoas. As empresas incubadas somam 2.640, com 16.394 postos de trabalho e faturamento de R\$ 533 milhões. Esses números mostram a capacidade de crescimento das empresas que passaram pela incubação, demonstrada tanto pelas incubadoras tecnológicas quanto pelas tradicionais.

Os desafios continuam sendo importantes e envolvem desde o fomento ao processo de inovação nos sistemas regionais até a consolidação da gestão das incubadoras, passando pela harmonização das políticas públicas e pelo financiamento de todas as fases da criação e consolidação das empresas emergentes. Esses desafios somente serão vencidos com parcerias (públicas e privadas), vontade política e, priorização do empreendedorismo inovador como instrumento de desenvolvimento.

Disposição para isso nosso movimento tem, como ficou demonstrado na elaboração desse estudo. Sem o apoio e a participação dos gestores das incubadoras brasileiras, ele não teria sido possível. Por isso, agradecemos a todos que nos receberam e responderam nossas indagações.

**Francilene Procópio Garcia**  
Presidente  
ANPROTEC



# INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL

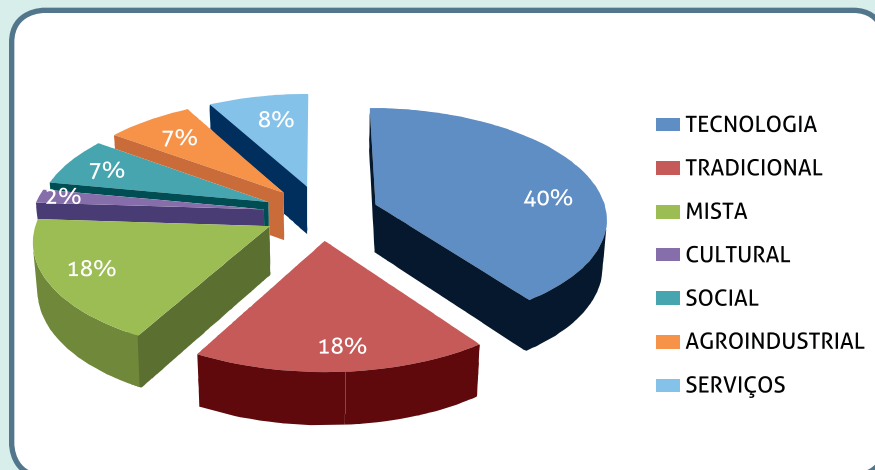
## Origem

As incubadoras de empresas no Brasil têm história recente. Elas começaram a ser criadas a partir de uma iniciativa do CNPq, na década de 1980, de implantação do primeiro Programa de Parques Tecnológicos no País. Essa iniciativa, que semeou a noção de empreendedorismo inovador no Brasil, desencadeou o surgimento de um dos maiores sistemas mundiais de incubação de empresas. Diversas incubadoras também se tornaram o embrião de parques tecnológicos em anos recentes, quando o ambiente brasileiro se tornou mais sensível à inovação.

## Atuação

Inicialmente, as incubadoras estavam focadas apenas em setores intensivos em conhecimentos científico-tecnológicos, como informática, biotecnologia e automação industrial. Habitualmente denominadas incubadoras de empresas de base tecnológica, ou incubadoras tecnológicas, tinham como propósito, assim, a criação de empresas com potencial para levar ao mercado novas ideias e tendências tecnológicas. Atualmente, além do objetivo inicial, elas têm o propósito de contribuir para o desenvolvimento local e setorial.

### Setores de atuação das incubadoras brasileiras



Quantidade de incubadoras de acordo com pesquisa direta da Anprotec em 2011.



# INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL

## Situação

No seu um quarto de século de existência, o movimento das incubadoras brasileiras atingiu a maturidade, entrando numa fase de profissionalismo e de qualificação do processo de gestão. Atualmente, são 384 incubadoras em operação.

### Incubadoras em números - Brasil 2011

	Totais para 384 incubadoras
Empresas incubadas	2.640
Empresas graduadas	2.509
Empresas associadas	1.124
Empregos 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

**384** incubadoras

**2.640** empresas incubadas

**2.509** empresas graduadas (cabe observar a existência de número expressivo de empresas graduadas que foram adquiridas por outras, deixando assim de ser contadas individualmente)

**1.124** empresas associadas

**16.394** postos de trabalho nas empresas incubadas

**29.205** postos de trabalho nas empresas graduadas

**R\$ 533** milhões em faturamento de empresas incubadas

**R\$ 4,1 bilhões** em faturamento de empresas graduadas

## Desafios

O crescimento da quantidade de incubadoras vem sendo fomentado por diversos programas de incentivo ao empreendedorismo e à inovação, como a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP) e o Plano de Ação de Ciência, Tecnologia e Inovação (2007- 2010). O reconhecimento das incubadoras de empresas como instrumentos de política de desenvolvimento setorial e produtivo aumenta o interesse pelo acompanhamento de seu desempenho. Por isso, foi implantado o Sistema de Acompanhamento de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas (SAPI) – projeto realizado pela Anprotec, em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e demais parceiros do Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (PNI). O SAPI tem como objetivo fornecer um diagnóstico/análise do desempenho do movimento de incubadoras, que esteja disponível para todos os parceiros.

A diversidade das experiências atuais indica a necessidade de aprofundar o conhecimento quanto às especificidades de cada tipo de incubadoras, de modo a que o uso dos indicadores do SAPI seja adequado à elaboração de avaliações e políticas que considerem tais características. Assim, estabelecer uma taxonomia das incubadoras, um dos objetivos deste projeto, representa um primeiro passo nesse sentido. As informações obtidas mediante pesquisa direta junto às incubadoras brasileiras e o conhecimento sobre a situação internacional, no âmbito dos sistemas de incubação, visam dar base sólida para a proposição de políticas de fortalecimento do setor no Brasil.



# O PROJETO

Este Relatório Técnico apresenta, de forma resumida, as linhas gerais e os resultados do projeto “Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil” que foi desenvolvido pela Anprotec no âmbito do convênio de Cooperação Técnica no 59/2009, firmado com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

## Objetivo geral

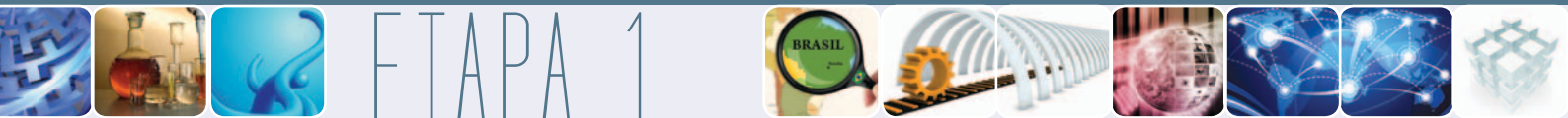
Atualizar a base de conhecimento sobre as incubadoras de empresas, de forma a permitir uma melhor compreensão sobre evolução e tendências do movimento, a fim de reposicioná-lo e transformá-lo em organismo indutor de desenvolvimento econômico social, com responsabilidade ambiental e equilíbrio político.

## Objetivos específicos

- Realizar *benchmarking* de experiências internacionais para atualização e consolidação do movimento brasileiro de incubadoras.
- Identificar as tendências do cenário atual das incubadoras de empresas no Brasil.
- Propor uma taxonomia para organização/estruturação das incubadoras de empresas brasileiras.
- Propor um modelo de atuação das incubadoras de empresas, para sua consolidação como plataformas estratégicas, institucionais e operacionais voltadas à promoção do desenvolvimento nacional.
- Apresentar proposições de aprimoramento/ampliação das políticas públicas de apoio ao desenvolvimento e consolidação das incubadoras de empresas no Brasil.
- Difundir os resultados do estudo entre os agentes de inovação e demais parceiros.

## Etapas de desenvolvimento

1. Realização de pesquisa secundária (análise de literatura já existente, informes corporativos, sites e artigos), envolvendo um levantamento estruturado e uma avaliação de casos bem-sucedidos no âmbito internacional, considerando-se o papel estratégico das incubadoras em relação à economia do país e as políticas públicas e soluções financeiras utilizadas.
2. Análise do cenário atual do movimento de incubadoras no País, por meio de aplicação de questionários e realização de entrevistas junto aos gestores de incubadoras para levantamento e confirmação de informações.
3. Proposição de uma taxonomia para organização e estruturação do movimento brasileiro de incubadoras.
4. Definição de um conjunto de proposições para uma política pública de direcionamento do movimento de incubadoras.



## *Benchmarking internacional*

### Características comuns das incubadoras

- Disponibilização de espaço cedido mediante taxa de uso a pequenas empresas emergentes.
- Oferecimento de serviços básicos (limpeza, secretaria) e de serviços de capacitação e apoio (consultorias em gestão, comercialização e desenvolvimento).
- Objetivos de criação de empregos e dinamização da economia, ausência de fins lucrativos na maioria dos casos.

Esses elementos indicam a existência de um padrão mínimo do que se conceitua como **incubadora de empresas**.

### Disseminação

- **Anos 1980:** A crise colabora para o forte impulso das incubadoras em todo o mundo. Ideias de desenvolvimento nacional são revistas em razão do esfacelamento da produção fordista, da rápida introdução de novas tecnologias e do novo papel das pequenas e médias empresas na geração de empregos e renda.
- **Anos 1990:** As incubadoras crescem em ritmo acelerado, agora consideradas instrumentos de superação da crise e de alteração cultural, especialmente nos países em que o empreender ainda não havia se tornado uma alternativa de mesma qualidade que o “empregar-se”.

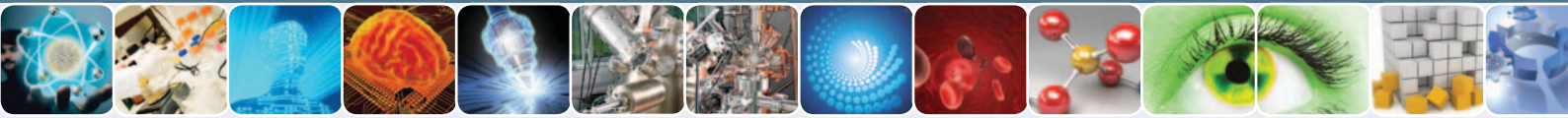
### Fomento

A aceleração da implantação de incubadoras de empresas foi o resultado de políticas públicas de fomento, registradas em países como Coreia do Sul, França, Alemanha, Estados Unidos, Canadá e Brasil. Nestes e em vários outros países, o financiamento público, direto ou por meio de editais das agências de fomento, ainda é a principal fonte de receitas das incubadoras de empresas.

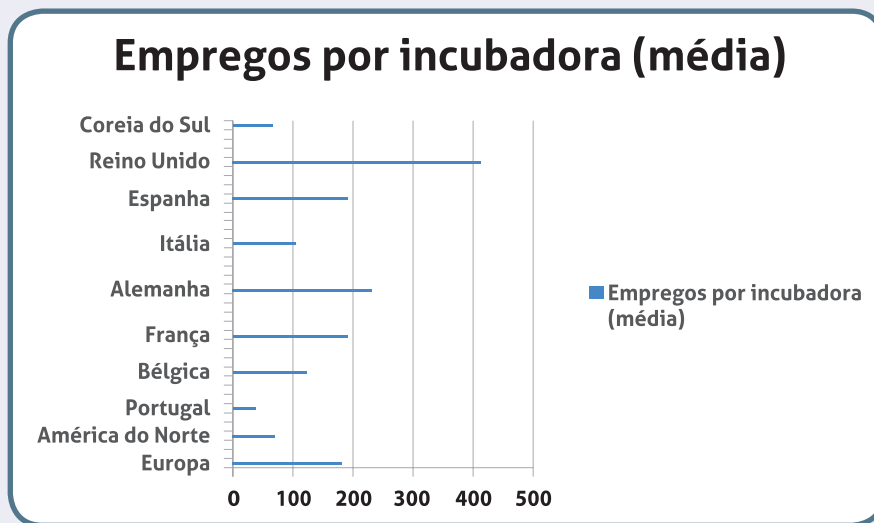
### Destaques

- Entre os sistemas analisados, Europa e América do Norte destacam-se como os maiores. Dados da National Business Incubation Association (NBIA) para a América do Norte apontam 1.115 incubadoras nos Estados Unidos, 191 no México e 120 no Canadá.
- O Reino Unido tem as incubadoras de maior porte, com média de 73 empresas e 413 empregos gerados.
- Espanha e França detêm as empresas incubadas de maior porte, com 3,64 empregados e 6,12 empregados, em média, respectivamente.
- A presença de negócios baseados em tecnologia nos casos selecionados corresponde à metade de todos os negócios, mas varia de 30 a 80%. Assim, alguns sistemas parecem ser mais focados que outros em relação ao apoio privilegiado às empresas de base tecnológica. Entre as exceções, estão Israel e Argentina.



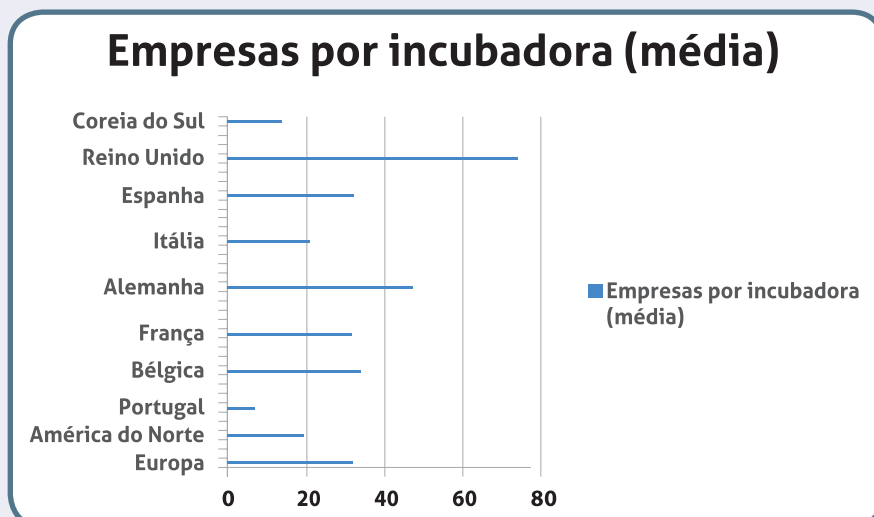


- Apenas dois sistemas indicam as receitas próprias das incubadoras como principal fonte de recursos: Alemanha, com mais de 66%, e Reino Unido, com quase 45%. As fontes públicas nacionais são citadas por todos os outros casos como as principais na manutenção das atividades de incubação, reforçando a percepção de que os governos são ativos em relação ao desenvolvimento e consolidação das incubadoras.



**Figura 1** - Empregos por incubadora, média, países selecionados

Fonte: Tabela 1



**Figura 2** - Empresas por incubadora, média, países selecionados

Fonte: Tabela 1



## Pesquisa direta junto às incubadoras

### Aplicação de questionário

Os resultados apresentados a seguir se referem à pesquisa realizada junto a incubadoras de todos os tipos, mediante a utilização de um formulário disponibilizado via Internet. Esse formulário foi enviado para todos os associados da Anprotec e para redes temáticas, que tiveram cerca de 90 dias para respondê-lo.

O questionário foi construído a partir da discussão sobre as bases da taxonomia das incubadoras e foi avaliado por um grupo de cerca de 20 gestores associados à Anprotec. A base para a taxonomia é o objetivo principal de cada incubadora, de acordo com sua própria declaração. Isso significa que os objetivos das incubadoras serão mais importantes para definir sua taxonomia do que o foco preponderante das empresas. Isso não significa que a tipologia tradicional (tecnológica, tradicional, de economia solidária, entre outras) seja abandonada, mas que deverá ser caracterizada pela função da incubadora na economia local e regional.

Ao todo, 60 incubadoras responderam ao questionário. As respostas obtidas representam uma amostragem da população estimada de 384 incubadoras de empresas, situada entre 2 e 3% de erro e dois desvios-padrão, com representatividade de 95,5% da população.

### Distribuição das respostas por UF

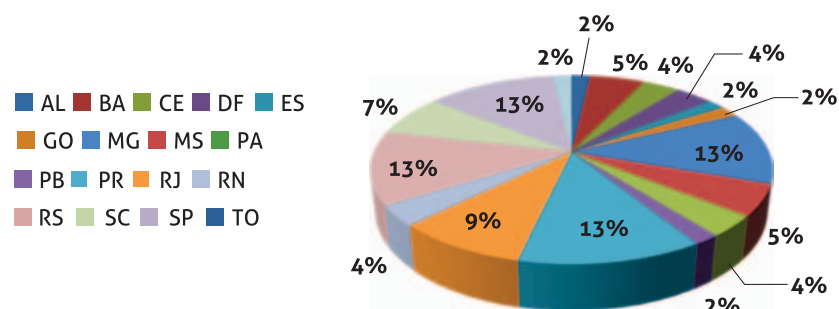


Figura 3 - Distribuição dos respondentes por estado

Fonte: pesquisa direta

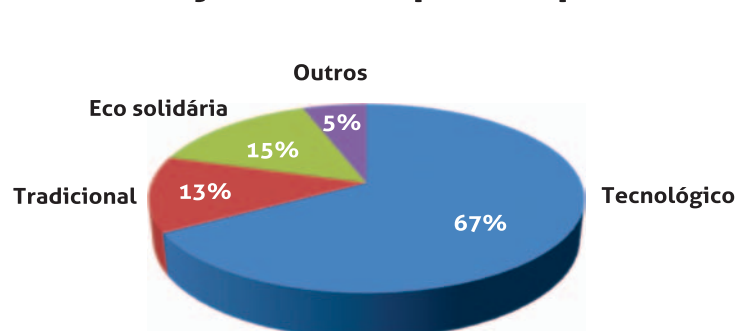
### Perfil das incubadoras

- Entre as incubadoras que responderam ao questionário, 67% declararam foco tecnológico, seguido do foco em economia solidária (15%).

Figura 4 - Distribuição das respostas por foco dos negócios da incubadora

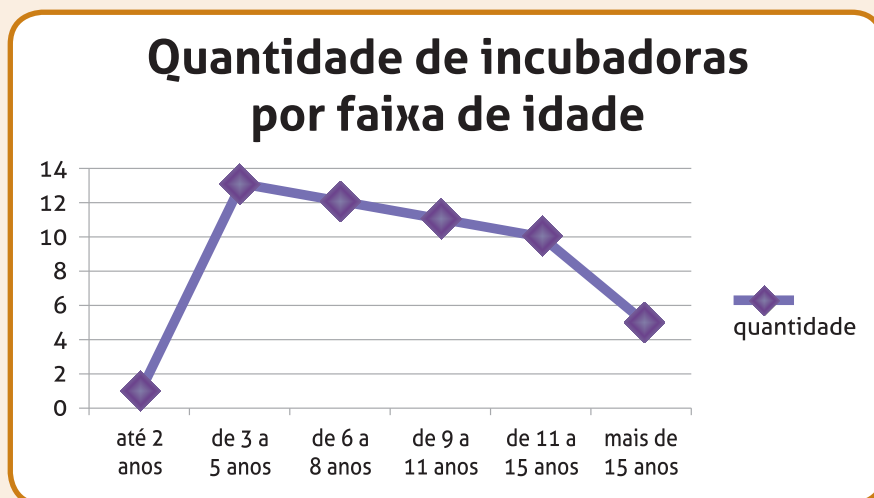
Fonte: Pesquisa direta

### Distribuição das respostas por foco



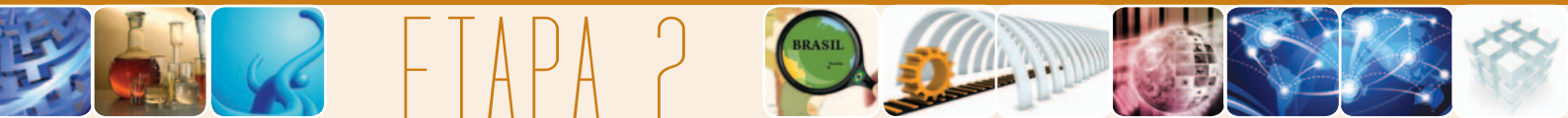


- O tamanho médio das empresas ou empreendimentos incubados, medido pelo emprego, é de 7,28 postos de trabalho. No grupo de graduados, o tamanho médio atinge 12,69 postos de trabalho por empresa ou empreendimento.
- Ao dividir as incubadoras em três grupos, de acordo com o foco dos residentes, observam-se comportamentos diferenciados. As respondentes foram agrupadas em três conjuntos: economia solidária, tecnológico e tradicional.
  - **Incubadoras de economia solidária:** empreendimentos têm porte semelhante. Na amostra – sete incubadoras da área –, o tamanho médio dos empreendimentos graduados (15,51 postos de trabalho) situou-se levemente inferior ao dos incubados (16,68 postos de trabalho). Esse resultado pode ser efeito do tipo de empreendimentos promovidos pelas incubadoras desse grupo, que geralmente envolvem uma quantidade expressiva de pessoas desde o nascimento, mas têm seu crescimento limitado por características geográficas e organizacionais (exemplo: cooperativas).
  - **Incubadoras de empresas de base tecnológica:** os empreendimentos são, geralmente, individuais ou de um grupo pequeno de sócios. A produção de bens e serviços de alto valor agregado e potencial de mercado se traduz em tendência ao crescimento ao longo do processo de incubação e de consolidação como graduadas. Assim, a média de tamanho das empresas multiplica-se por quase 2,5 vezes quando se comparam as incubadas e graduadas (6,21 para 15,06 postos de trabalho).
  - **Incubadoras de empresas com foco em produtos e tecnologias tradicionais:** na amostra, apresentou a maior razão entre os tamanhos médios das empresas graduadas e incubadas. No grupo analisado, o tamanho médio passou de 2,79 postos de trabalho nas empresas incubadas para 11,64 nas graduadas, significando um crescimento de quatro vezes.
- Metade das incubadoras da amostra têm até 8 anos de idade, sendo que a faixa entre 3 a 5 anos teve a maior frequência (13).
- As fontes de receitas são preponderantemente das entidades gestoras e públicas.

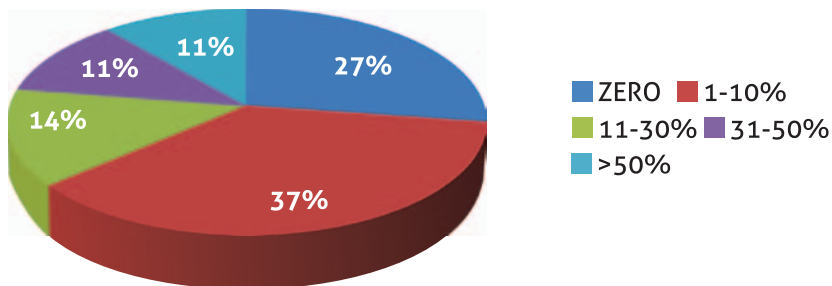


**Figura 5** - Distribuição das incubadoras respondentes por faixa de idade

Fonte: Pesquisa direta



## Receita própria



**Figura 6** - Distribuição das respostas por faixa de participação das receitas próprias no total das receitas

Fonte: Pesquisa direta

## Objetivos das incubadoras

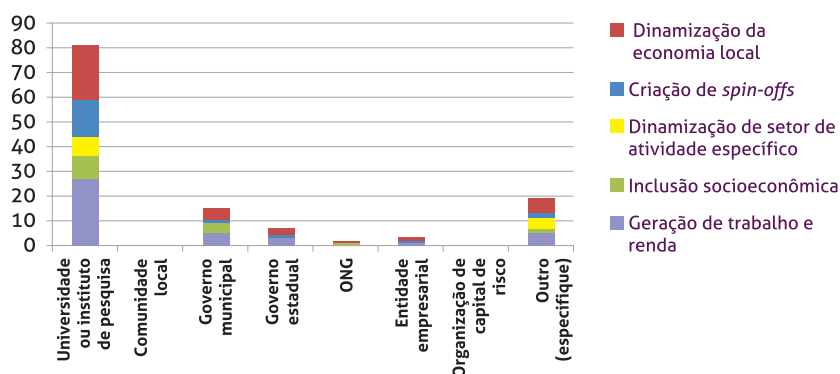
A taxonomia das incubadoras deverá ser baseada em seus objetivos, que traduzem impactos diferenciados sobre a economia e a sociedade, ao mesmo tempo em que requerem gestão e esforços igualmente diferenciados. Os objetivos mais citados pelas incubadoras que responderam ao questionário foram:

- Dinamização da economia local;
- Criação de *spin-offs*;
- Dinamização de setor específico de atividade;
- Inclusão socioeconômica;
- Geração de emprego e renda.

## Entidades vinculadas

As universidades são as principais instituições de vinculação das incubadoras, seguida pelos governos municipais. As incubadoras vinculadas a universidades apresentam a gama completa dos objetivos priorizados, enquanto que as demais parecem ter uma ação mais restrita.

## Tipo de instituição de vinculação da incubadora, conforme seus objetivos



**Figura 7** - Tipo de instituição de vinculação da incubadora conforme seus objetivos

Fonte: Pesquisa direta





## Infraestrutura e serviços

O levantamento revelou um padrão muito semelhante de oferecimento de serviços e infraestrutura para todos os objetivos, à exceção daquele de inclusão socioeconômica – que apresenta maior participação do serviço “estudos e pesquisas” e uma menor presença relativa de infraestrutura laboratorial.

### Oferecimento de serviços e infraestrutura

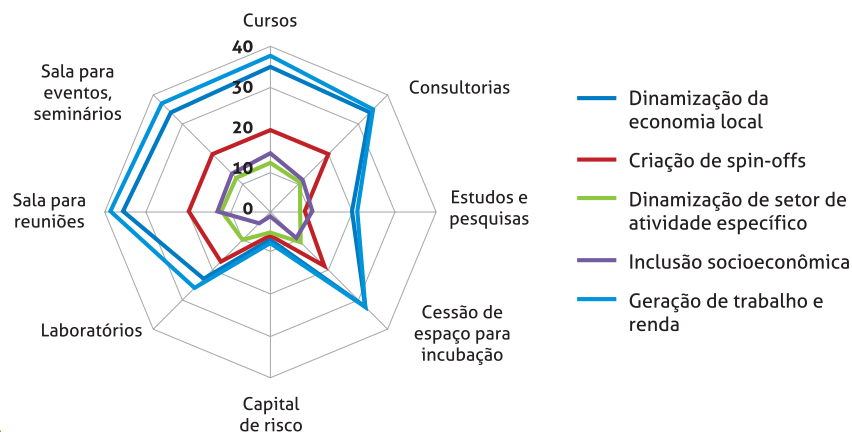


Figura 8 - Oferecimento de serviços e infraestrutura

Fonte: Pesquisa direta

## Localização

- Universidades e os centros de pesquisa são os locais de maior frequência, de forma coerente com os resultados sobre as instituições gestoras.
- Os parques tecnológicos da amostra não sediam incubadoras cujo objetivo seja a inclusão socioeconômica. Essas incubadoras estão localizadas, preferencialmente, em universidades ou áreas urbanas.
- Incubadoras localizadas em área industrial não declararam objetivos de criação de *spin-offs* e de dinamização de setor de atividade específico, uma possível indicação de atuação generalista e tradicional.
- Empresas e empreendimentos graduados localizam-se majoritariamente no mesmo município da incubadora de origem, confirmando o caráter local dos processos de incubação.

### Localização das incubadoras, de acordo com seus objetivos

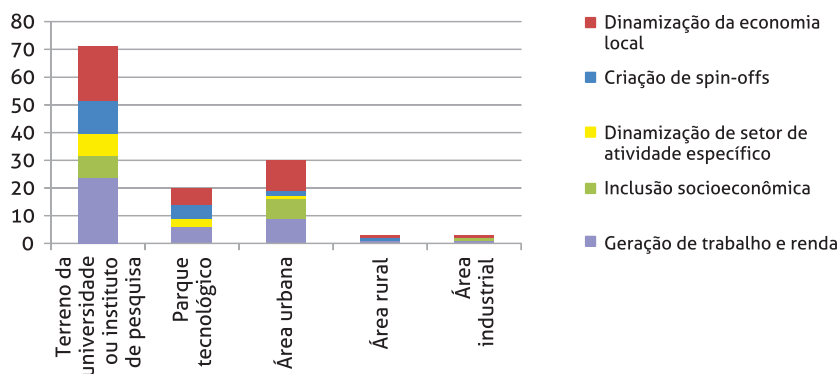


Figura 9 - Localização das incubadoras de acordo com seus objetivos

Fonte: Pesquisa direta



## Contribuições ao desenvolvimento local

Perguntas sobre as principais contribuições para o desenvolvimento local, as incubadoras indicaram, preferencialmente, as seguintes:

- Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Geração de emprego e renda;
- Criação de novos negócios de alta qualidade.

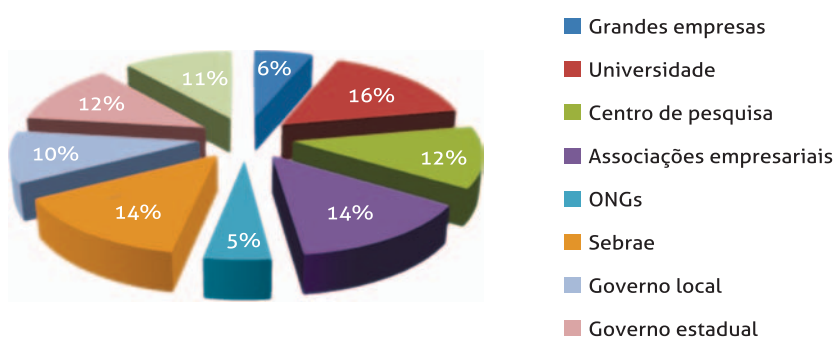
Coerentemente aos princípios da incubação, os objetivos de dinamização da economia local e de geração de trabalho e renda estão presentes em todos os grupos de contribuições, em intensidades semelhantes.

## Entrevistas

Após o recebimento dos questionários respondidos, foram realizadas entrevistas com um grupo de gestores de 23 incubadoras de empresas, distribuídas em todas as regiões do país. As entrevistas privilegiaram as incubadoras de base tecnológica, deixando para um segundo momento aquelas dedicadas a outros focos, notadamente as incubadoras de cooperativas populares. Principais destaques:

- Em relação ao foco de atuação, as incubadoras entrevistadas declararam estar preponderantemente voltadas à dinamização da economia local. As incubadoras dedicadas à dinamização de um setor específico são minoritárias no grupo entrevistado, a norma sendo a multissetorialidade;
- A criação de *spin-offs* foi o segundo foco mais citado, em especial por incubadoras sediadas em capitais e vinculadas a universidades de grande porte;
- As incubadoras mantêm alianças estratégicas prioritariamente com universidades, seguidas pelo Sebrae e outras organizações empresariais;
- As incubadoras cooperam mais fortemente entre si do que com outras organizações. Ficou clara a importância de iniciativas como a formação das redes estaduais, o processo de criação de incubadoras-âncoras e o Prime, tiveram nesse movimento.

### Alianças estratégicas (% sobre total das respostas)

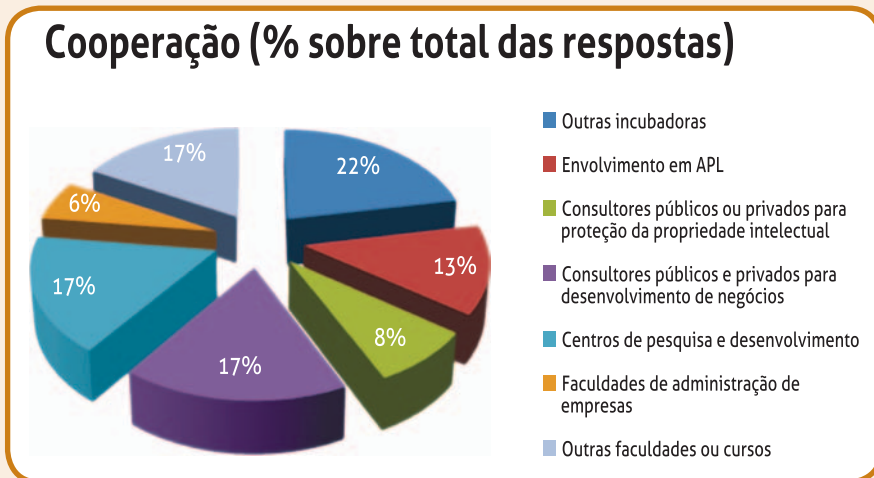


**Figura 10** - Alianças estratégicas das incubadoras, participação por tipo de parceiro

Fonte: Entrevistas



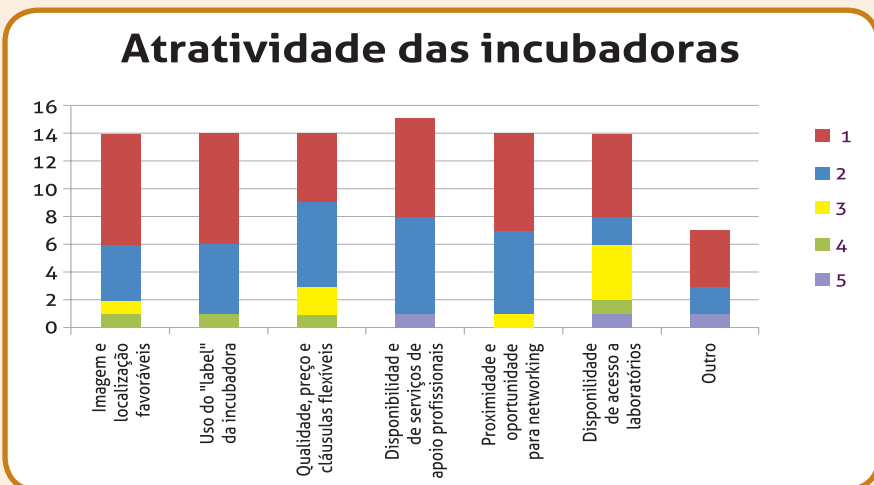
**Figura 11** - Parceiros de cooperação das incubadoras de empresas



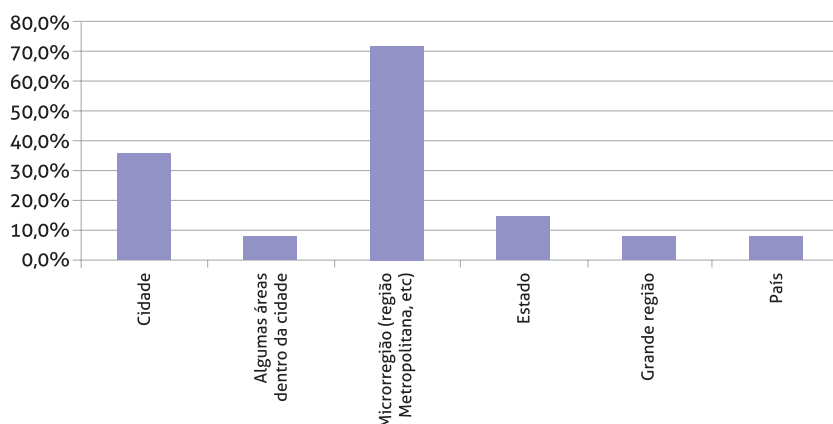
- Segundo os gerentes, os principais pontos de atratividade das incubadoras são imagem e localização favoráveis, além do uso do label da incubadora.

**Figura 12** - Elementos de atratividade das incubadoras

Fonte: Entrevistas



### Principais áreas de captação de empreendimentos



- Os empreendimentos das incubadoras são captados majoritariamente na microrregião de sua localização.

**Figura 13** - Principais áreas de captação de empreendimentos

Fonte: Entrevistas



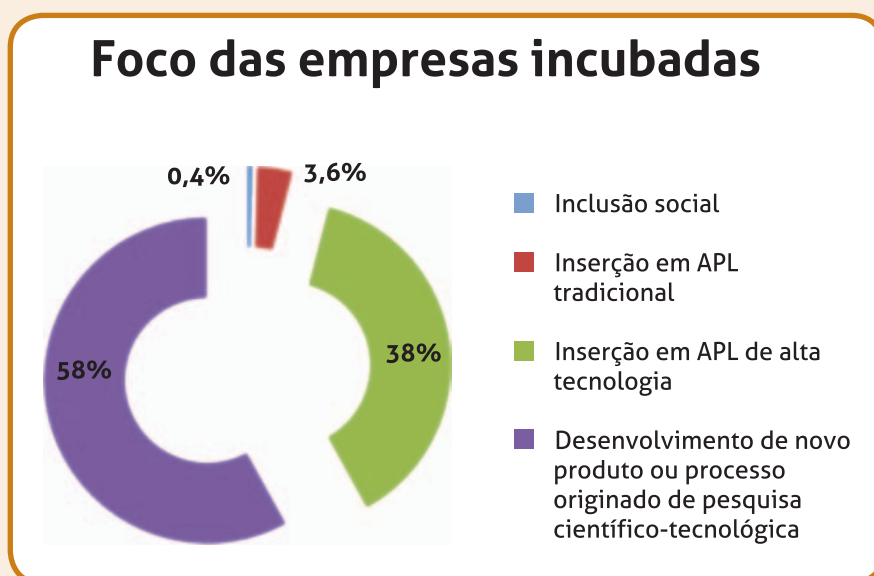
## ETAPA 2

- Segundo os gerentes, os serviços mais demandados pelas empresas incubadas / associadas são:
  - Ajuda na busca de financiamentos, auxílios, capital de risco;
  - Elaboração e revisão de planos de negócios;
  - Apoio à participação em feiras e mostras;
  - *Networking* com outros empresários;
  - Consultoria para desenvolvimento de novos produtos;
  - Pesquisa de mercado;
  - Serviços jurídicos;
  - Capacitação empresarial;
  - Assessoria de comunicação;
  - Assessoria para comercialização;
  - *Design* e programação visual.

Vários desses serviços não são oferecidos pelas incubadoras, de maneira geral. São exemplos de serviços **muito demandados, mas pouco ofertados**: as assessorias de comunicação e para comercialização, as pesquisas de mercado, a busca de *funding* e os serviços jurídicos.

### Foco e inovação nas empresas

- A empresa incubada é geralmente de serviços (52% das respostas), tendo como foco o desenvolvimento de novo produto oriundo da pesquisa científica (58%). A participação da indústria (43%) é bastante expressiva, face às experiências mundiais que mostram a supremacia dos serviços entre as empresas incubadas, conforme foi visto na análise dos casos estrangeiros.



**Figura 14** - Foco das empresas incubadas

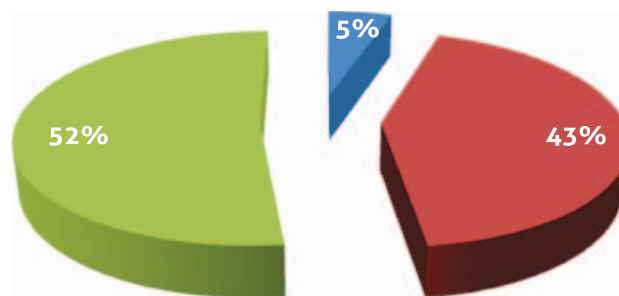
Fonte: Entrevistas





## Setores de atuação das empresas

■ Agricultura e agroindústria ■ Indústria ■ Serviços

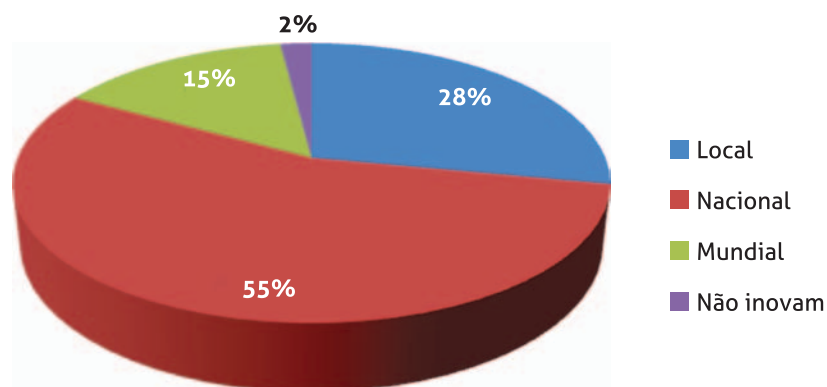


**Figura 15** - Setores econômicos de atuação das empresas incubadas

Fonte: Entrevistas

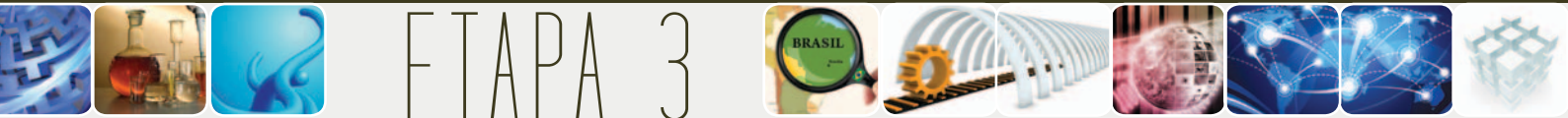
- Cerca de um terço das empresas incubadas inova somente em relação ao âmbito local (28%). Esse conjunto de empresas, acrescido da minúscula proporção das que não inovam (2%), apresenta evidentes limites ao seu crescimento, pois suas possibilidades de expansão de mercado são mais restritas do que o caso das incubadas que desenvolvem produtos novos no âmbito nacional e que correspondem a 55% do total. Um grupo menor, mas de alto potencial de crescimento, corresponde a 15% das empresas incubadas que inovam em relação ao estado da arte mundial.

## Alcance das inovações das incubadas



**Figura 16** - Alcance das inovações das empresas incubadas

Fonte: Entrevistas



## Proposição de uma taxonomia

O levantamento realizado na Etapa 2 revelou uma grande diversidade interna nas incubadoras, mesmo quando se consideram as incubadoras por tipo/foco das empresas ou empreendimentos. Essa constatação reforça a importância do estabelecimento de uma taxonomia baseada nos objetivos das incubadoras, de modo a subsidiar o apoio ao processo de incubação e a obtenção de resultados aderentes aos propósitos priorizados por esses empreendimentos.

As incubadoras tecnológicas ligadas a universidades ou centros de pesquisa possuem um conjunto de objetivos que indicam uma atuação em múltiplos níveis: desenvolvimento local e desenvolvimento tecnológico. Nesse caso, os objetivos de dinamização da economia local e de inclusão social são minoritários, mas não ausentes. Esses dois objetivos aparecem como prioritários para as incubadoras com foco em empreendimentos de economia solidária e de base tradicional, mas também em intensidades diferentes. O único objetivo que é comum a todos os tipos de incubadoras é o de geração de trabalho e renda.



Figura 17 - Inovação, agregação de valor e impacto territorial



## Taxonomia

- A taxonomia das incubadoras brasileiras traduz a complexidade do movimento não pela sua forma, pois são todas semelhantes, mas por suas funções, estratégias e objetivos.
- A literatura sobre incubadoras apresenta certo consenso sobre a necessidade de se estabelecer políticas capazes de atender a diversidade de situações encontradas entre as experiências nacionais. Uma matriz que relacione objetivos e potencial de agregação de valor e impacto territorial pode ser o caminho para afinar a política de fomento e de financiamento das incubadoras de empresas no Brasil, dando, adicionalmente, os sinais para que os agentes implicados possam melhor planejar sua ação.
- Os tipos taxonômicos não deixam de levar em consideração os esforços diferenciados que os caracterizam. Por exemplo, uma incubadora cujo objetivo principal seja a inclusão social, provavelmente, não insistirá na inovação de produto, mas, sim, em inovação organizacional. Sua função é importante no âmbito local, auxiliando a obtenção de melhor qualidade de vida, emprego e renda. Uma incubadora de base tecnológica, com objetivo de valorização da pesquisa científica, precisará de recursos para analisar mercados ainda instáveis e então orientar o desenvolvimento do produto, apoiar a empresa nascente em relação à proteção da propriedade industrial, atrair capital de risco e angels para perto da incubadora e assim por diante.
- Os tipos propostos pela Anprotec (2007) são base interessante para o agrupamento das experiências brasileiras. São eles:
  - **Incubação de empresas orientadas para o desenvolvimento local ou setorial:** empresas dedicadas prioritariamente à criação de empreendimentos que resolvam gargalos em Arranjos Produtivos Locais (APLs) e cadeias produtivas, promovam a economia solidária e dinamizem economias locais, agregando inovação ao seu tecido econômico;
  - **Incubação de empresas orientadas para a geração e uso intensivo de tecnologia:** empresas têm sólida relação com núcleos de geração de conhecimento em universidades e centros de pesquisa. Seus portfólios de serviços são planejados para promover a incubação de empresas de alto potencial de crescimento; as conexões das incubadoras com agentes externos estratégicos para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas baseadas em tecnologia são comuns e intensas.



## Sugestões de políticas de apoio

As entrevistas realizadas com gerentes de incubadoras permitiram identificar quatro grandes temas que desafiam a sustentabilidade das incubadoras: recursos financeiros, pessoal, questões organizacionais e ação das agências de fomento e dos órgãos de governança. Além desses, acrescenta-se o tema da integração das incubadoras nos sistemas de inovação. Sobre essas questões, sugerem-se as seguintes diretrizes políticas:

### Recursos financeiros

- A menor dependência de recursos externos, majoritariamente públicos, requer a geração de receita interna em maior volume do que até agora foi possível. A abertura das incubadoras para seu ambiente local, com a assistência a empresas não-incubadas e a prestação de outros serviços para a comunidade empresarial e governos – movimentos estratégicos sugeridos pelas diretrizes de reposicionamento da Anprotec – deveriam ser estimulados mediante políticas de aproximação entre governos municipais e gestores de incubadoras de empresas, propondo às municipalidades projetos de ampliação das ações de empreendedorismo que envolvessem necessariamente as incubadoras e os parques tecnológicos locais.
- A sustentabilidade financeira das incubadoras poderá ser atingida se, além da consolidação da prestação de serviços externos, elas passarem a obter retornos em relação aos seus resultados, por exemplo, na forma de participação nas empresas ou de criação de fundos locais e estaduais formados com parte dos impostos gerados a mais.

### Pessoal

- A falta de recursos próprios leva as incubadoras a depender de bolsas para a formação de suas equipes. Essa forma de solução implica no esvaziamento periódico das equipes em função do fim das bolsas. A dificuldade em manter e qualificar equipes inviabilizam a expansão dos serviços da incubadora. Assim, poderia ser incentivada a atração de pessoal para a incubadora dentro da entidade gestora, de duas formas: i) no caso das entidades privadas, poderia ser criado incentivo na forma de participação nos custos trabalhistas, como já existe para a inserção de doutores nas empresas, diminuindo, assim, o custo final para a gestora; ii) quando a gestora é pública, poderia ser incentivada a capacitar pessoal interno para as diferentes atividades dentro da incubadora, como fazem algumas universidades federais.
- A lista de serviços demandados pelas empresas incubadas indica a necessidade de uma maior capacitação das equipes em comunicação, comercialização, análise de mercado e financiamento da atividade produtiva, entre outros. Assim, a capacitação das equipes das incubadoras deveria ser foco de um programa permanente, baseado em ensino a distância e complementado com seminários práticos presenciais.





## Questões organizacionais

- Em função de ter nascido dentro das universidades, a maioria das incubadoras brasileiras enfrentam dificuldades para conquistar autonomia administrativa. A maior parte das incubadoras vinculadas a entidades públicas ou privadas não possui orçamento próprio, dependendo de acordos renovados periodicamente, o que traz instabilidade e insegurança. Tendo em vista a legislação nacional e a cultura organizacional das universidades brasileiras, não parece viável uma mudança nessa questão no curto prazo.
- A definição de uma política clara sobre incubadoras de empresas como instrumentos de desenvolvimento poderia ajudar a reverter esse quadro, especialmente nas instituições universitárias. A existência de política nacional sobre o papel das incubadoras de empresas funcionaria como sinalização para os gestores das instituições-mães das incubadoras sobre a pertinência de políticas internas de apoio à incubação.

## Ação das agências de fomento e dos órgãos de governança

- Em reuniões de avaliação do programa de incubadoras, promovidas pelo CNPq ao longo do período 2000-2007, gerentes e gestores de incubadoras ressaltaram a necessidade de ser estabelecido um calendário de lançamento de editais tanto para as incubadoras quanto para as empresas. Além disso, há necessidade de maior diálogo e integração entre as ações das agências, de modo a desenvolverem trabalhos complementares. A integração entre programas da mesma agência também foi lembrada como necessidade. Todas essas questões foram reforçadas durante as entrevistas com gerentes.
- Além das questões referentes à organização da ação das agências, pode-se acrescentar a necessidade de editais para a manutenção das incubadoras, inclusive de seus prédios.

## Integração nos sistemas regionais e locais de inovação

- Incubadoras de empresas e parques tecnológicos constituem dois importantes mecanismos de apoio à inovação e ao desenvolvimento local e regional. Entretanto, ainda há uma tendência a analisá-los de forma independente e desconectada das estratégias de desenvolvimento.
- A construção de pontes de política e de estratégias entre os dois mecanismos aparece como necessidade e oportunidade para o desenvolvimento local e regional. Nesse sentido, não há como não integrá-los na consolidação dos sistemas locais e regionais de inovação, conjuntamente com as instituições de ensino e pesquisa e os setores públicos e privados.
- Ações que fomentassem a inserção clara da inovação nas políticas de desenvolvimento local e regional, mediante planos abrangentes e articulados entre si, seriam promotoras do reconhecimento dos sistemas locais e regionais de inovação de sua consolidação.



A análise da experiência mundial revela que o setor de incubadoras de empresas brasileiro encontra-se entre os maiores e possui estrutura muito semelhante a das experiências analisadas – tanto do ponto de vista do tamanho das empresas incubadas e suas áreas de atuação quanto da forma de financiamento de sua operação. O sistema brasileiro se mostra descentralizado, como outros das Américas, tendo o governo nacional função orientadora, ao contrário de outros países, como a Coreia do Sul, onde o Estado é promotor e financiador de primeira instância das incubadoras de empresas.

O papel das políticas públicas é muito importante em todas as experiências analisadas, mesmo nos sistemas descentralizados como o dos Estados Unidos. Essa presença governamental tem fundamento no reconhecimento das incubadoras de empresas como mecanismo de aceleração do crescimento de empresas emergentes inovadoras. Aliás, inovação é base e fio condutor das políticas públicas, institucionais e internas das incubadoras. A criação de valor para as empresas incubadas passa também por sua capacitação para operar em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Para isso, as funções de capacitação e consultoria deveriam ser privilegiadas pela equipe da incubadora – o que não acontece, conforme demonstrado pela pesquisa direta realizada junto às incubadoras de empresas brasileiras.

Buscando organizar melhor o setor no Brasil, vários passos já foram dados, dentre os quais destacam-se a criação do PNI (Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos), formalizado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação em 2009, promovendo a integração entre os principais atores do sistema, a implantação do SAPI (Sistema de Acompanhamento de Parques e Incubadoras) no Portal Inovação, oportunizando o acesso às informações e indicadores de desempenho das incubadoras e das empresas incubadas de forma padronizada, e a introdução do CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos), orientando a melhoria e a ampliação da ação das incubadoras. Estas ações precisam, ainda, ser consolidadas e complementadas.

Um dos complementos essenciais é a diferenciação dos diferentes tipos de incubadoras para fins de política pública. Este projeto teve como objetivo avançar nesse sentido, com base nas informações obtidas nas etapas de pesquisa de campo, de *benchmarking* e da consulta à literatura disponível sobre o tema. Chegou-se à proposição de critérios para a definição dos diversos tipos taxonômicos, a partir de seus impactos em termos de desenvolvimento local e sua capacidade inovadora, chamando a atenção para a necessidade de customização das políticas de acordo com os objetivos primordiais de cada tipo.

A execução deste Estudo identificou a necessidade de aprofundamento de vários pontos que surgiram durante as discussões sobre seus resultados. Entre eles, destacam-se:

- Estudo sobre os sistemas nacionais que mostram maior participação de receitas próprias sobre o total das receitas, como os do Reino Unido e da Alemanha, que promovem a participação das incubadoras nas empresas, como Israel;
- Comparação entre as estratégias e a gestão das incubadoras com menos de cinco anos e as mais antigas.
- Análise aprofundada dos parceiros preferenciais, especialmente as associações empresariais e os governos municipais;
- Análise aprofundada sobre a gestão dos serviços de capacitação e assessoria prestados pelas incubadoras, com o objetivo de encontrar soluções alternativas para a prestação de serviços muito demandados pelas empresas e que não são comumente oferecidos.



## Referências bibliográficas

ANPROTEC. Aventura do possível. Brasília: Anprotec, 2007.

BERGEK, A., NORRMAN, C. Incubator best practice: a framework. Technovation.vol. 28. pp. 20-28.

CORÉIA DO SUL. Promoting business and technology incubation for improved competitiveness of small and medium-sized industries through application of modern and efficient technologies in the Republic of Korea. Korea: Seul, 2002.

CSES.Centre for Strategy and Evaluation Services.European Commission Enterprise Directorate General. Final report.Benchmarking of business incubators.Kent/Bruxelas: CSES, 2002.

EBN. Bic Observatory in 2009.Disponível em [www.ebn.be](http://www.ebn.be) EBN.

EBN. BIC Observatory in 2011.Disponível em [www.ebn.br](http://www.ebn.br).

IINFODEV. Mixed-use incubator handbook: a start-up guide for incubator developers. 2009. Disponível em [www.infodev.org](http://www.infodev.org).

LAHORGUE, M. A. et al. Pólos, parques e incubadoras. Brasília : Sebrae/Anprotec, 2004.

LAHORGUE, M. A., HANEFELD, A. O. A localização das incubadoras tecnológicas no Brasil: reforço ou quebra de tendência histórica de concentração das infraestruturas de ciência, tecnologia e inovação. Estudos do CEPE (UNISC), Santa Cruz do Sul. v. 19. pp. 7-21. 2004.

PARK, S. Business incubators and entrepreneurship in Korea: analyzing historical development and current situation. Far Eastern Studies.Vol. 7.Maio 2008. pp. 65-81.

PETROU, A., LIARGOVAS, P., DASKALOPOULOU, I. Entrepreneurship incubators and economic growth. Nova Iorque: Nova Science, 2010.

VITURINO, R. O país das *start-ups*. Época Negócios. Janeiro 2011. pp. 88-105.

## Sites consultados

[www.aipypt.org.ar](http://www.aipypt.org.ar)

[www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)

[www.enseignementsup-recherche.gouv.fr](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr)

[www.incubators.org.il](http://www.incubators.org.il)

[www.infodev.org](http://www.infodev.org) [www.nbia.org](http://www.nbia.org)

[www.science.co.il](http://www.science.co.il)

## REALIZAÇÃO



Ministério da  
**Ciência, Tecnologia  
e Inovação**



## APOIO

