

## A HISTÓRIA DE UMA INCUBADORA DE EMPRESAS: RESGATE DE SUA PRIMEIRA DÉCADA

Alexandre Dal Molin Wissmann<sup>1</sup>

**Resumo:** Esforços vêm sendo empreendidos na busca por mecanismos que fortaleçam as organizações e contribuam para o desenvolvimento social e econômico. O resgate da memória de instituições caracteriza-se como uma destas práticas, permitindo a compreensão do seu passado, o diagnóstico do presente e a projeção de ações. Diante deste cenário, o trabalho objetiva resgatar a história da Incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica – Criatec, evidenciando seus marcos históricos dentro de sua primeira década. Adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Neste último caso, a entrevista semiestruturada foi empregada e o diálogo ocorreu com um dos atores envolvidos no caso. Os resultados revelam o caminho de dificuldades e empreendedorismo que a criação de um espaço de desenvolvimento na região acarreta. São identificados os vínculos criados pela Incubadora, que permitem, nos anos iniciais, a construção dos alicerces do trabalho e, posteriormente, a consolidação e expansão das atividades. Também são expostas as metamorfoses da Incubadora em busca de reconhecimento externo e interno à Universidade. O trabalho garante a armazenagem da história através de significados, memórias e de informações sobre este mecanismo de desenvolvimento. Além disto, o resgate do passado, possibilita o entendimento do presente e a visualização de ações futuras.

**Palavras-chave:** Memória Organizacional. Gestão do Conhecimento. Historiografia. Incubadora de Empresas. Criatec.

## THE HISTORY OF A BUSINESS INCUBATOR: RESCUE OF ITS FIRST DECADE

**Abstract:** Efforts have been undertaken in the search for mechanisms that strengthen organizations and contribute to social and economic development. The rescue of the memory of institutions is characterized as one of these practices, allowing the understanding of its past, the diagnosis of the present and the projection of actions. In front of scenario, the work aims to rescue the history of Incubator of Technological Innovation Companies – Criatec, evidencing its historical achievement within its first decade. The case study was adopted as a research strategy. The technical procedures used were bibliographic, documentary and field research. In the latter case, the semi structured interview was used and the dialogue occurred with one of the actors involved in the case. The results reveal the path of difficulties and entrepreneurship that the creation of a development space in the region entails. Primarily the links created by the Incubator are identified, which allow, in the initial

---

1 Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). E-mail: [alewissmann@hotmail.com](mailto:alewissmann@hotmail.com)

years, the construction of the foundations of the work, and later the consolidation and expansion of activities. The metamorphoses of the Incubator are also exposed in search of external and internal recognition of the University. The work guarantees the history's storage, through meanings, memories and information about this development's mechanism. Beyond that, the rescue of the past, makes possible the understanding of the present and visualization of future actions.

**Keywords:** Organizational Memory. Knowledge management. Historiography. Business Incubator. Criatec.

## 1 Introdução

A busca por diferenciais estratégicos insere aspectos como inovação e tecnologia no cerne do novo contexto organizacional. É tácito que esforços vêm sendo empreendidos, não só pelas empresas, mas por outros setores. Agentes públicos e acadêmicos buscam maneiras de implementar e desenvolver ações que construam uma infraestrutura tecnológica que alavanque os processos de desenvolvimento. Entretanto, este processo muitas vezes é dificultado pelas características de um mercado competitivo, que encontra uma baixa qualificação dos empreendedores e apoio insuficiente em diversas áreas.

Esta conjuntura leva os empreendedores à buscarem alternativas que reduzam os riscos que permeiam um negócio no início de sua trajetória. Levando em conta essa tendência, Nobre et al (2016) orientam que um dos mecanismos utilizados é a criação de incubadoras de empresas. Os mesmos autores destacam que a partir da década de 1980, estas ações passaram a ser incorporadas na agenda de políticas para o desenvolvimento econômico do Brasil.

A partir deste período, diversas regiões do País aderem a este mecanismo, que apoia e abriga, principalmente micro e pequenas empresas de base tecnológica. Este suporte ocorre de diversas maneiras, desde o fornecimento de instalações físicas adequadas, serviços de apoio compartilhados, até o aconselhamento em diversas áreas e acesso a mercados e redes de *networking* (WONGLIMPIYARAT, 2014).

Na região noroeste do Rio Grande do Sul, a existência de incubadoras aparece como alternativa para o suporte destes conjuntos organizacionais. Diante disto, alternativas que visam o fortalecimento destas instituições mostram-se importantes para a consolidação destas práticas. Sendo que uma destas formas é o resgate histórico a partir da construção de sua memória (FLEURY, 2001). Posto isso, estabelece-se como objetivo deste trabalho resgatar a história da Incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica – Criatec, evidenciado seus marcos dentro de sua primeira década de existência.

## 2 Quadro Teórico de Referência

Os fundamentos teóricos que compõem a pesquisa em tela dividem-se em três categorias de análise. A primeira versa sobre a gestão do conhecimento e a memória organizacional, na sequência é exposta a abordagem de pesquisa sob a ótica da historiografia, e por fim, caracteriza-se as incubadoras de empresas, bem como seus prismas de análise.

## 2.1 Gestão do conhecimento e memória organizacional

O conhecimento é um assunto amplo e vem ganhando força no ambiente empresarial como recurso estratégico dentro das organizações. Na visão de Fleury e Oliveira Jr (2001) o conhecimento está associado à experiências, intuições e valores. Acredita-se também que ele está intrinsecamente ligado aos processos de aprendizagem, sejam eles formais ou informais (SCHWARTZ, 2000; TRINQUET, 2010; VIGOTSKI, 2008).

Independentemente do processo, a orientação de Nonaka e Takeuchi (1997) é de que existem dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O primeiro refere-se ao conhecimento que pode ser verbalizado ou escrito, já o segundo possui uma qualidade pessoal, e está “arraigado na ação, no comprometimento e no envolvimento do indivíduo com determinado contexto” (NONAKA, 2000, p. 33).

Acolhendo o tema para a perspectiva organizacional, o conhecimento desenvolve-se através das interações no ambiente por intermédio de processos de aprendizagem. Entretanto, para que este conhecimento, por vezes, não seja desperdiçado, é necessária a gestão deste ativo. Este processo “compreende geração, armazenamento, disseminação ou compartilhamento dos vários tipos de conhecimento na organização” (RAUPP e BEUREN, 2007, p. 3).

Comboiando esta ideia, Fleury (2001) destaca que a gestão do conhecimento dentro da organização ocorre em três momentos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos; disseminação; e construção de sua memória. O último item “refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história da empresa, que podem ser recuperadas e, assim, auxiliar na tomada de decisões no momento presente” (FLEURY, 2001, p. 94).

Sob a mesma perspectiva, Molina (2013) acredita ser possível resgatar estas informações através das experiências acumuladas dos sujeitos pertencentes à instituição, como também a partir de documentos e eventos ocorridos no período. Para o autor, este compilado de informações forma e constrói a memória da instituição.

Seguindo este raciocínio, Da Costa e Saraiva (2011) entendem que a memória organizacional tem dois objetivos: manter a coesão interna e aumentar a identificação e o compartilhamento de significados entre os indivíduos de uma instituição. Esta conjuntura transforma o registro da memória na base do conhecimento organizacional, pois é a partir dela que as pessoas terão acesso às informações e conhecimentos do passado (MOLINA, 2013).

## 2.2 Historiografia

A incorporação de métodos das ciências sociais à história teve início no final da década de 1920, com o surgimento da Escola de Annales. Dentre os conceitos defendidos pelo grupo de pesquisadores estava a ideia de que a história poderia ser contada, não só através de documentos escritos ou palavras, mas por meio de qualquer outro tipo de processo que gerasse um significado (GOMES e SANTANA, 2010).

Nota-se um desenvolvimento considerável desta temática. Nos Estados Unidos, por exemplo, a perspectiva histórica conta com uma divisão de *Management History* em

sua academia há muitos anos, já na Europa existem periódicos onde o assunto também é explorado, caso da Revista Sage, que desde 2006 possui a linha de pesquisa *Management and Organizational History* (VIZEU, 2010).

Nacionalmente, a preocupação também vêm surgindo dentro das organizações:

Algumas empresas estão buscando consultoria especializada para catalogação de documentos e recuperação de sua história, via coleta de depoimentos. Isso ocorre em função de uma valorização da história e, em alguns casos, da necessidade de resgatar o desenvolvimento da empresa (CURADO, 2001, p. 5).

A abordagem historiográfica permite estabelecer trajetórias, nas quais é possível associar diferentes acontecimentos dentro do mesmo estudo. Agregasse também a possibilidade de interação entre o tema abordado e fatores econômicos, sociais, políticos e culturais (JACOBS, 2001; CURADO, 2001).

Quanto às fontes de pesquisa dentro da abordagem, Pieranti (2008) outorga ao indivíduo a centralidade no processo de investigação. Esta atribuição advém do fato de que é o próprio sujeito que está no cerne da análise de qualquer estrutura; além de ser ele que reconta a história através de sua perspectiva. Soma-se a percepção do indivíduo do contexto, podendo indiciar outros elementos ao estudo.

Há ainda a possibilidade de pesquisa à documentos institucionais que apresentem informações sobre caso. Segundo Marques (2008), este resgate possibilita aos pesquisadores a oportunidade de preencher lacunas e também oferecer um canal para a reconstrução da cultura organizacional.

### **2.3 Incubadoras de empresas: caracterização e perspectiva de pesquisa**

O atual cenário econômico têm se mostrado desafiador para trabalhadores e organizações. De um lado um governo que adota práticas econômicas neoliberais, e de outro, números escancarando o alto grau de desempregados na sociedade brasileira. Esse cenário traz inúmeras consequências dentro das relações socioeconômicas. Destacam-se, dentre outros assuntos a (i) precarização das atividades; a (ii) redução dos direitos trabalhistas; e o (iii) incentivo dos órgãos públicos e outras entidades ao autoemprego (WISSMANN e LEAL, 2018). Este último, em especial, não só recebe atenção das instituições, como é vinculado dentro do meio acadêmico e organizacional à práticas de inovação e empreendedorismo. Assim, estas duas vertentes apresentam-se como alternativas para direcionar uma parcela destes trabalhadores à atividades empreendedoras, e se possível, de inovação tecnológica.

Nesta perspectiva, diversos estudos apontam para a criação de incubadoras de empresas como forma de aliar estes dois escopos (DE ARAÚJO et al, 2017; STOROPOLI et al, 2015). Objetiva-se – através da criação destes espaços – acelerar o crescimento e fornecer à novas empresas apoio tecnológico e administrativo. Da mesma maneira, estes ambientes reduzem falhas organizacionais ao longo do período de incubação, aumentando as chances de sobrevivência destas negócios no mercado. Em termos contratuais, a incubadora encarrega-se de fornecer “infraestrutura física básica, apoio estratégico e técnico-administrativo, de

modo a cooperar para que o empreendimento se desenvolva e se consolide” (UFRPE, 2016, p. 2).

Pode-se notar a aderência à prática através dos dados levantados em 2016 pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Os dados revelam que naquele momento o Brasil: já possuía 369 incubadoras em operação; abrigando 2.310 empresas incubadas e cerca de 3 mil empresas graduadas; gerando mais de 50 mil postos de trabalho; e ultrapassando um faturamento de R\$ 15 bilhões (ANPROTEC, 2016).

A década de 1980 foi marcada não só pelo surgimento das primeiras incubadoras no Brasil, mas pela ampliação da discussão do tema no âmbito acadêmico (NOBRE et al, 2016). A partir deste momento os prismas de análise sobre as incubadoras se diversificam, a saber: (i) geração de boas práticas organizacionais, tanto da incubadora, quanto dos empreendimentos incubados; a (ii) geração de características empreendedoras entre os sujeitos envolvidos no processo; os (iii) impactos econômicos da incubadora em seu contexto, principalmente na geração de emprego e renda; mais recentemente a (iv) criação de redes de *networking*, onde os conhecimentos são compartilhados entre empreendedores de diferentes áreas e regiões; (v) adequação à metodologias de trabalho em incubadoras; (vi) fomento à inovação; e por fim, a (vii) gestão do conhecimento destes espaços (ANPROTEC, 2016; CURADO, 2001; DE ARAÚJO et al, 2017; RAUPP e BEUREN, 2007; STOROPOLI et al, 2015; WONGLIMPIYARAT, 2014; XU, 2010).

Entretanto, a partir de um levantamento bibliográfico em bases de dados nacionais e internacionais (SciELO, *Google Scholar* e Capes), ainda que exista uma preocupação voltada aos conhecimentos técnicos gerados dentro das incubadoras, inexistem pesquisas em âmbito nacional voltadas ao registro da memória destes espaços. Esta conjectura amplia o campo temático da área, possibilitando novas pesquisas e geração de conhecimentos a partir do resgate histórico.

### 3 Metodologia

A presente pesquisa classifica-se como um estudo qualitativo, do tipo exploratório-descritivo (MINAYO, 1994). Sobre a estratégia de pesquisa, trata-se de um estudo de caso (YIN, 2001). A unidade analisada é a Incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica – Criatec, mantida pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ) e localizada no Campus de Ijuí-RS.

Para a elaboração de estudos historiográficos, Vergara (2005) recomenda a utilização de fontes primárias e secundárias. No levantamento de dados empíricos as técnicas mais utilizadas são a entrevista aos monumentos da instituição e a análise documental, já para os dados secundários, sugere-se o estudo de trabalhos publicados sobre o assunto (DA COSTA e SARAIVA, 2011).

O primeiro passo da pesquisa voltou-se a análise de documentos históricos e atuais. Esta etapa foi desenvolvida em dois locais: na Incubadora e no Museu Antropológico Diretor Pestana (MADP), instituição mantida pela Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado (FIDENE), mesma instituição mantenedora da UNIJUÍ.

O MADP pôde contribuir de maneira satisfatória na realização da pesquisa, uma vez que preserva documentos textuais/bibliográficos e iconográficos de significativo valor histórico e cultural.

A pesquisa de campo correspondeu à segunda etapa da investigação. Neste caso, realizou-se a entrevista com uma das pessoas responsáveis pela idealização do projeto e também ligada às atividades de gestão da Incubadora ao longo de toda sua trajetória: Sra. Maria Odete Dos Santos Garcia Palharini. A entrevista realizada foi do tipo semiestruturada, com um roteiro de perguntas previamente elaborado e teve duração de uma hora.

A técnica utilizada para o tratamento destes dados foi a análise de conteúdo. Este método se dedica ao estudo das falas dos sujeitos, das figuras de linguagem, das entrelinhas da entrevista, como também das manifestações ocorridas no decorrer da coleta (BARDIN, 2011). O tratamento e a análise dos dados foram feitos de forma qualitativa, com a organização dos documentos coletados, para em seguida realizar a sua interpretação (OLIVEIRA, 2004).

#### **4 Primeira década: a trajetória da Criatec**

Este capítulo analisa a história da Criatec, traçando três recortes dentro desta trajetória: o primeiro aborda o processo de constituição da Incubadora, sinalizando os desafios iniciais e os vínculos criados durante o projeto; o trabalho de desenvolvimento e consolidação é descrito no segundo momento; e por fim, a situação atual da Incubadora, bem como sua perspectiva futura são expostas.

##### **4.1 Empreendedorismo regional: a implantação de uma incubadora de empresas**

A cidade de Ijuí localiza-se na região noroeste do Rio Grande do Sul e possui sua estrutura voltada para a criação de bovinos de corte e de leite e ao cultivo de grãos. Se comparada aos números de outras cidades em nível estadual, destaca-se também o setor de serviços e o vínculo da indústria ao setor primário, principalmente com a produção de máquinas e equipamentos (BERTÊ et al, 2016).

No que se refere ao cenário de trabalho, os dados do IBGE (2018) demonstram que, embora permaneça na região noroeste, a população rural vem migrando para os centros urbanos mais próximos. Predominam empresas de pequeno e médio porte que, em sua maioria, atendem às demandas locais e microrregionais. Os dados ainda evidenciam a transformação na estrutura etária e o aumento da expectativa de vida, o que eleva o número de pessoas em idade ativa. Soma-se o crescente número de desempregados nas cidades e a precarização dos postos formais de trabalho, tornando este tipo de ocupação menos atrativa para os sujeitos (COLBARI, 2015).

Em resposta ao panorama exposto, o Estado – através de políticas públicas e ações governamentais – fomenta o empreendedorismo entre a população (MENCHISE, 2014). Uma destas ações é o incentivo a espaços onde o empreendedorismo dos sujeitos pode cristalizar-se em negócios que gerem emprego e renda, como as incubadoras de empresas.

Como dito anteriormente, no Brasil as primeiras incubadoras surgiram na década de 1980, sendo que as cidades de São Carlos/SP, Florianópolis/SC, Rio de Janeiro/RJ e Campina Grande/PB foram pioneiras na criação destes espaços (OLIVEIRA, 2003).

Em nível estadual, o primeiro espaço foi criado apenas no início do século XXI. Em 26 de agosto de 2003 a Raiar, Incubadora de empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) iniciou suas atividades de trabalho (PUCRS, 2015). Os casos, tanto no Brasil, como no Rio Grande do Sul, ganhavam repercussão e mostravam-se alternativas frente as características do mercado de trabalho. Neste momento o tema empreendedorismo e inovação também ganhava força na região noroeste através de discussões em ambientes acadêmicos.

Um dos primeiros agentes que conseguiu materializar as discussões sobre o tema foi o Pró-Reitor da UNIJUÍ na época, Sr. Telmo Frantz. O fato deste ator ter trabalhado na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado (SDECT), em anos anteriores, permitiu a visualização dos bons resultados que já estavam sendo gerados em outras regiões do Brasil e que poderiam ser levados para o noroeste gaúcho através deste tipo de mecanismo. O que o levou a fomentar e estimular mais pessoas ao engajamento no projeto.

Nesse sentido, estruturou-se uma equipe composta por funcionários da Universidade para dar início ao trabalho de pesquisa e planejamento. A equipe contava com três nomes: Edson Maletz, Maria Odete Dos Santos Garcia Palharini e Sandra Regina Albarello. Inicialmente, destaca-se a participação da equipe em um curso de qualificação realizado em Porto Alegre/RS. O curso, promovido pela ANPROTEC, tinha como tema a gestão de incubadoras. Embora estas ações – em conjunto com o conhecimento da equipe – conseguissem fornecer subsídios iniciais à base do trabalho, ainda faltavam elementos para os mesmos estruturarem o plano de negócio da incubadora.

Não existem dúvidas quanto à importância de uma rede de parceiros que proporcione apoio, subsídios, estrutura e informações, para que se consiga criar e gerir uma incubadora. Este apoio pode vir através de diferentes agentes, como Instituições de Ensino Superior (IES), entidades mantenedoras, governo, federações e associações (BRASIL, 2015). Sob esta perspectiva, a equipe percebeu que informações e experiências de agentes que já passaram por este processo poderiam ser elementares para a efetividade do projeto.

Partindo deste pressuposto, algumas ações foram tomadas. A primeira delas foi a participação da Incubadora no processo de criação, como sócia e fundadora da Rede Gaúcha de Incubadoras e Parques Tecnológicos (REGINP), que posteriormente passou a chamar-se Rede Gaúcha de Ambientes de Inovação. A Universidade participou deste processo através do Departamento de Engenharias (DECEENG) e de seu representante Sr. Edison Maletz. A fundação da Rede ocorreu no dia 11/11/2005 e a presença neste espaço permitiu o acesso às discussões voltadas ao tema e o contato com outras instituições que possuíam processos avançados em suas regiões.

A partir disto, outras duas instituições de diferentes regiões do estado tornaram-se fundamentais para a efetivação do trabalho: a Universidade do Vale do Taquari (Univates) e a PUCRS. Ambas já possuíam um trabalho pioneiro no que se refere a Parques Tecnológicos

e Incubadoras (UNIVATES, 2014; PUCRS, 2018). Tanto a Inovates – Incubadora Tecnológica da Univates, como a Raiar – Incubadora Multissetorial de Empresas de Base Tecnológica e Inovação da PUCRS, municiaram os representantes da região noroeste com experiências e informações necessárias para o projeto. Ilustra-se através das visitas técnicas realizadas pelos representantes e dos documentos repassados, servindo de balizadores no andamento do processo.

Após a fase inicial de planejamento, em 7 de março de 2007, por meio da resolução nº 01/2007 da Vice-Reitoria de Pós-Graduação Pesquisa e Extensão (VRPGPE), instituiu-se a Criatec. O evento de lançamento contou com a participação de alunos e autoridades, destacando-se a participação da Diretoria da REGINP, que ressaltou a importância destes espaços através da apresentação de *cases* de incubadoras de outras regiões (UNIJUÍ, 2007).

Após o lançamento e o primeiro edital de seleção, notou-se outro desafio: a disseminação do trabalho. Geograficamente, a região noroeste do Rio Grande do Sul situa-se distante de polos de inovação e tecnologia. Porto Alegre, por exemplo, fica a 400 km de distância, tornando limitado o acesso às novas ferramentas e metodologias. Somase o desconhecimento – tanto da comunidade e do empresariado, como internamente à Universidade – no início do século ao trabalho desenvolvido dentro de incubadoras tecnológicas.

Assimilada a dificuldade, os atores buscaram meios capazes de promover e difundir a proposta de trabalho da Incubadora. Apesar de estratégias terem sido traçadas inicialmente, este trabalho mostrou-se árduo. Parcela deste complicador pode ser atribuída, de acordo com a entrevistada, à falta de cultura empreendedora dos sujeitos locais. Entretanto, ações capitaneadas pelos representantes da Incubadora começaram a ser realizadas sistematicamente:

“Vimos que precisávamos disseminar estas informações, fazer muitos eventos, repassar esta cultura de inovação, de negócios, que os alunos poderiam transformar os conhecimentos deles em negócios. Para os primeiros cafés tecnológicos nós convidávamos amigos, os contatos que nós tínhamos nas empresas pra ter público, e aí fomos evoluindo. Começamos a participar de feiras, e as coisas foram indo, as pessoas perceberam que isso tinha futuro e sentiram que poderiam fazer parte disso.” (Entrevistada, 2017).

Através de exposições em eventos, encontros com amigos e apresentações para a comunidade acadêmica, objetivou-se sensibilizar e expor as possibilidades que estavam sendo criadas a partir deste mecanismo.

Outro componente que merece destaque é o espaço utilizado pela Incubadora ao longo destes anos, tanto com relação às suas dependências, como sua localização no município. Inicialmente, a Criatec situava-se no centro da cidade de Ijuí-RS, ocupando um espaço reduzido (102 m<sup>2</sup>) no quinto andar de um prédio comercial, ambiente alugado e disponibilizado pela Instituição de Ensino. O local, de acordo com os relatos, além de não possibilitar à comunidade em geral conhecer o trabalho que estava sendo realizado, não oferecia uma estrutura adequada às empresas, principalmente em termos de tecnologia e inovação. Além disto, a Universidade localiza-se à 5 Km deste ponto, o que dificultava o processo de integração e disseminação das atividades entre o corpo universitário.

A baixa integração entre Universidade e Incubadora era visualizada por meio do distanciamento físico e pela falta de conhecimento dos processos e atividades entre a comunidade acadêmica. Desta maneira, os cinco primeiros anos de trabalho foram voltados, principalmente, para a exposição deste mecanismo de desenvolvimento. A atividade foi essencial para que técnicos-administrativos, docentes e discentes começassem a entender e buscar maiores informações sobre este canal da Instituição.

#### 4.2 Consolidação e desenvolvimento: a fixação de raízes da Criatec na região

À medida que os desafios iniciais foram sendo superados, outras ações apresentavam-se necessárias para a consolidação e o desenvolvimento do trabalho. Além disto, a localização e a estrutura física ainda retratavam obstáculos ao desenvolvimento da Incubadora. Neste momento a principal estratégia utilizada pela equipe foi a ampliação da rede de contatos e o fortalecimento dos vínculos já estabelecidos. Tendo em vista este horizonte, algumas ações foram sendo estruturadas e os objetivos foram sendo alcançados. A Figura 1 demonstra os principais fatos ocorridos entre os anos de 2012 e 2017.

Figura 1 – Fatos marcantes durante o desenvolvimento da Incubadora

Ano	Fato marcante	Descrição
2012	Credenciamento no programa Tecnópole	Programa do governo estadual que visa o desenvolvimento científico, tecnológico e a inovação; através do fornecimento de subsídios buscam-se ações que incentivam estratégias nesta área; inicia-se a participação em editais em busca de recursos para a Incubadora.
2013	Inauguração da nova sede	Com auxílio do governo municipal, através do repasse de recursos e do terreno para construção do espaço físico; do governo federal, por meio do Programa Nacional de Incubadoras e Parques (PNI), repassando recursos para a infraestrutura física; e da Universidade, através de apoio jurídico e de gestão; concluiu-se o processo de construção da nova sede, reunindo ampla estrutura, suporte de equipamentos e processos.
2013	Revitalização do espaço físico	Mesmo após a inauguração de uma estrutura física moderna, móveis e equipamentos deteriorados marcavam um ambiente destinado a empreendedores em busca de inovação e tecnologia em seus produtos e serviços; entretanto, a partir de subsídio recebido pelo Programa Tecnópole, houve a renovação de toda estrutura física de móveis e equipamentos, caracterizando o espaço de acordo com seu propósito.
2015	Regulamentação da Criatec pelo Conselho Universitário	Até então, as atividades da Incubadora só existiam por meio de uma resolução do, à época, Pró-Reitor; a partir do crescimento no âmbito Institucional e externo, por meio das conexões estabelecidas, a Universidade decide regulamentar as atividades da Incubadora.

Ano	Fato marcante	Descrição
2016	Implantação do projeto CERNE	Projeto para a Criatec ser considerada Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE); através de subsídio recebido por meio de edital lançado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com ANPROTEC, iniciaram-se as ações visando o primeiro nível do modelo (UNIJUÍ, 2016).
2017	Estruturação de três laboratórios	A criação de três novos laboratórios conseguiu disponibilizar espaços com tecnologia e equipamentos necessários para que as empresas incubadas desenvolvam seus produtos e serviços de modo adequado às suas demandas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Diante do levantamento, nota-se a construção de canais que possibilitaram o desenvolvimento do espaço. Destaca-se o aporte de diversos outros agentes, que através de subsídios viabilizaram o crescimento da Incubadora em termos de tamanho e qualidade. É importante pontuar que a realidade em questão não difere de outros contextos, uma vez que as incubadoras – sobretudo aquelas mantidas por Universidades – necessitam de suporte do Estado, investidores privados, comunidade e demais instituições, buscando melhores condições de trabalho aos incubados (RAUPP e BEUREN, 2007).

A partir da ampliação da rede de *networking* e da criação de sua nova sede, ocorre a regulamentação do órgão pela Universidade. Além da aproximação física e de processos, simbolicamente, o fato registra o reconhecimento do trabalho e dos resultados alcançados, principalmente pela mantenedora.

A fixação de raízes dentro da região também pode ser visualizada através de outro dado. Além dos relatórios internos demonstram um crescimento anual na demanda por vagas, a busca por um ambiente de inovação, pelo suporte oferecido e pelo desenvolvimento de características empreendedoras, faz com que sujeitos de outras cidades, como Condor-RS, Santo Augusto-RS e Panambi-RS procurem a Criatec (UNIJUÍ, 2017).

Outro fato observado refere-se ao modelo CERNE. Proposto pela ANPROTEC em 2009, ele visa reduzir o nível de variabilidade das incubadoras pelo Brasil (ANPROTEC, 2014). Apesar do modelo ser considerado uma ferramenta de qualificação do trabalho nas incubadoras, sua aplicação ainda é baixa no Rio Grande do Sul. De acordo com a entrevistada, a Criatec tem demonstrado um trabalho pioneiro neste sentido, uma vez que poucas instituições iniciaram esta atividade. Comprova-se isto pelo fato de que os representantes da Criatec auxiliam, através de orientações, principalmente em assembleias da REGINP, outras incubadoras e parques que estão buscando instituir este mecanismo (REGINP, 2018). O fato demonstra a evolução do trabalho realizado pela Incubadora. Antes, apenas receptora de elementos para construção de sua estrutura, transformou-se também em uma disseminadora de conhecimentos, servindo de parâmetro para outras instituições desenvolverem suas atividades.

### 4.3 Panorama atual e perspectiva futura

Entende-se que as necessidades regionais, fixadas no planejamento estratégico da Incubadora em seu primeiro ano estão sendo abarcadas (UNIJUÍ, 2006). Indicadores como o baixo nível de aplicação em recursos de alta tecnologia e uma dependência do setor agrícola, causadores de um vazamento de investimentos financeiros e de recursos humanos qualificados para outras regiões, reagem de modo positivo por meio das atividades executadas nesta primeira década.

O relatório da Agência de Inovação e Tecnologia (AGIT), setor ao qual a Criatec é vinculada na Unijuí, apresenta dados que comprovam a afirmação. Nestes dez anos a Incubadora já criou cerca de 100 empregos diretos, através de suas 25 empresas graduadas ou em fase de acompanhamento (UNIJUÍ, 2017).

Entretanto, a representatividade destes dados não está apenas no prisma quantitativo. Isto porque estes negócios além de fixarem raízes de inovação no noroeste do estado, criam a possibilidade de usuários não se voltarem a polos de regiões centrais em busca de soluções. Soma-se também o alto índice de empresas que continuam ativas em suas atividades. Dentre os empreendimentos que já vincularam-se à Incubadora, cerca de 85% ainda atuam no mercado (UNIJUÍ, 2017).

Sobre os dados financeiros da Incubadora, os relatórios da Unijuí (2017) revelam que já foram arrecadados quase R\$ 1,5 milhão em projetos que visam a melhoria do ambiente e dos processos de trabalho. A captação de recursos para as empresas incubadas é outro dado significativo, cerca de R\$ 1 milhão já foram conquistados neste período. O faturamento anual das empresas incubadas é outro ponto interessante, nos últimos dois anos, em média a receita total dos negócios é de R\$ 900 mil, recurso que também auxilia a manutenção da Criatec.

Atualmente, além do apoio comumente recebido pelas empresas, a Incubadora apoia – através de projetos de extensão da Universidade – alternativas paralelas ao crescimento destes negócios. Dentre estas vias, destaca-se o associativismo dos empreendimentos por meio de Programas como o Redes de Cooperação, onde são estabelecidas relações de benefício mútuo entre as empresas incubadas e graduadas e também de outras incubadoras da região. Iniciativas como esta buscam, principalmente a maximização da troca de experiências entre os sujeitos.

Ainda que o cenário apresente-se positivo, a perspectiva futura é desafiadora. Um dos pontos que ainda manifesta-se como um obstáculo é o conhecimento da comunidade – principalmente a empresarial – ao espaço e aos propósitos da Incubadora. Isto é retratado quando verifica-se a origem dos empreendedores incubados: alunos e professores da Universidade representam 80% dos negócios vinculados nestes dez anos. Sob a mesma perspectiva, Becker, Albarello e Palharini (2014) entendem que ainda há barreiras a serem superadas no processo de sensibilização e prospecção de empreendimentos aptos à incubação na Criatec. Embora exista um crescimento recente na procura por estas oportunidades, entende-se que ampliando a quantidade, qualidade e diversidade das propostas de negócios, as chances de resultados positivos serão maiores.

Além disto, a curto e médio prazo, outras duas questões requerem atenção: a melhoria dos processos de trabalho, buscando uma maior efetividade das ações propostas e a instabilidade na captação dos subsídios que, em grande parte, fomentam o trabalho destes espaços. Entende-se também que a aprendizagem tem sido fator constante dentro do trabalho realizado, e os processos de melhoria são buscados em todos os momentos.

## 5 Considerações finais

O trabalho buscou resgatar a primeira década da Incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica – Criatec, trazendo seus marcos históricos neste período. Buscou-se fortalecer as bases de trabalho, realçando sua caminhada, suas conquistas e exibindo seus próximos desafios. Além disto, o estudo tem o intuito de exibir as demandas destes espaços e promover o debate com os agentes do desenvolvimento regional.

Sobre a análise, inicialmente observou-se o considerável desenvolvimento da Incubadora em sua primeira década. Destaca-se o trabalho de sensibilização realizado pelos sujeitos precursores do projeto, que tiveram como missão pesquisar e compreender os processos e o funcionamento de uma incubadora de empresas. Soma-se a isto, o papel dos apoiadores, colaboradores internos da Universidade, órgãos públicos e outras IES que forneceram subsídios e permitiram a ampliação dos conhecimentos necessários para a execução do empreendimento. O trabalho de disseminação e captação de parceiros foi, também, um dos grandes desafios superados, onde nota-se o trabalho de apresentação da entidade em diversos canais, possibilitando a geração de conexões e a captação de recursos.

Entende-se que compreendendo o passado da instituição, a sua história, amplia-se as chances de identificar melhor seus pontos fracos e, principalmente, suas potencialidades (ANDRADE e AMBONI, 2002). A partir desta perspectiva, embora os resultados anunciados revelem um panorama positivo, a projeção é desafiadora. Questões como a falta de linearidade no recebimento de recursos financeiros, a constante sensibilização requerida para o aumento no engajamento dos agentes locais, a busca por uma maior integração entre as empresas incubadas constituem exemplos de demandas de trabalho.

De qualquer modo, o resgate histórico e o levantamento destes acontecimentos que marcaram a trajetória da Incubadora são questões que consolidam o primeiro passo e fundamentam ações futuras.

## Referências

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **CERNE – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos:** manual de implementação. 3ª ed. Brasília: ANPROTEC, 2014.

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Estudo de impacto econômico:** segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília: SEBRAE, 2016.

- ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Projeto pedagógico para cursos de Administração**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BECKER, R. G.; ALBARELLO, S. R.; PALHARINI, M. O. da S. G. A implementação do modelo de certificação cerne na incubadora da UNIJUÍ melhora dos processos. Salão do Conhecimento. Ijuí/RS. **Anais...** Ijuí, 2014.
- BERTÊ, A. M. A. et al. **Perfil Socioeconômico** – COREDE Noroeste Colonial. Boletim Geográfico do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, n. 26, p. 591-624, 2016.
- BRASIL, Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Parques e incubadoras para o desenvolvimento do Brasil**: estudo de práticas de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Brasília: MCTI, 2015.
- COLBARI, A. de L. Do Autoemprego ao Microempreendedorismo Individual: desafios conceituais e empíricos. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 1, p. 165-189, 2015.
- CURADO, I. Pesquisa Historiográfica em Administração: uma proposta metodológica. XXV EnANPAD 2001. Campinas/SP. **Anais...** Rio de Janeiro, 2001.
- DA COSTA, A. M.; SARAIVA, L. A. S. Memória e a Formalização Social do passado nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 45 n.6, p. 1761-1780. 2011.
- DE ARAÚJO, C. S. et al. O papel da incubadora de empresas na promoção de inovação e no desenvolvimento da gestão dos empreendimentos. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 20, n. 1, p. 60-70, 2017.
- FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In. DUTRA, J. S. (Org). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. A história oral na análise organizacional: a possível e promissora conversa entre a história e a administração. **Cadernos EBAPE**, v. 8, n. 1, p. 1-18. 2010.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama do município de Ijuí-RS**. Brasília. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/ijui/panorama>> Acesso em 20 jan. 2018

JACOBS, K. Historical Perspectives and Methodologies: their relevance for housing studies? In: **Housing, Theory and Society**, n. 18, p. 127-135, 2001.

MARQUES, T. C. de N. História de Empresas, Memórias e Fontes. XIX EnANGRAD. Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba, 2008.

MENCHISE, R. As transformações nas sociedades capitalistas: base à compreensão do empreendedorismo. **Boletim Conteúdo Jurídico**, v. 6, p. 1-22, 2014.

MINAYO, M. C. de S.; (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MOLINA, L. G. Memória organizacional e a constituição de bases de conhecimento. **Tese de doutorado**. Marília: UNESP, 2013.

NOBRE, E. A. et al. Capacidade de Inovação nas Empresas Incubadas. **HOLOS**, v. 3, p. 198-217, 2016.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In. **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, L. J. R. de. **Incubadoras universitárias de empresas e cooperativas: contrastes, semelhanças e desafios**. Dissertação de mestrado. Campinas: UNICAMP, 2003.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PIERANTI, O. P. A metodologia historiográfica na pesquisa em administração: uma discussão acerca dos princípios e de sua aplicabilidade no Brasil Contemporâneo. **Cadernos EBAPE**, v. 6, n. 1, mar. 2008.

PUCRS, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. **Portal institucional**. 2018. Disponível em: < <http://www.pucrs.br/tecnopuc/startups/nossa-historia/> > Acesso em: 17 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Processo de seleção de empresas para incubação**. Incubadora multissetorial de empresas de base tecnológica e inovação da PUCRS. Porto Alegre: 2015.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à ANPROTEC. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 2, p. 38-58. 2007.

REGINP, Rede Gaúcha de Ambientes de Inovação. **Assembleia geral da REGINP**. Universidade de Passo Fundo (UPF). Passo Fundo: 2018.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e uso de si. **Revista Pro-posições**, Campinas, v. 1, n. 5, p. 34-50, jul. 2000.

STOROPOLI, J. E. et al. O desenvolvimento de capacidades e recursos em incubadoras de empresas. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, p. 1-15, 2015.

TRINQUET, P. Trabalho e Educação: o método ergológico. **Revista HISTEDBR Online**, Campinas, número especial, p. 93-113, ago. 2010.

UFRPE, Universidade Federal Rural de Pernambuco. **Incubadora de Empresas de Base Tecnológica – INCUBATEC**. 2016. Disponível em: <<http://incubatec.ufrpe.br/edital-incubatec-2016>>. Acessado em 06 out. 2017.

UNIJUÍ lança incubadora empresarial amanhã. **Jornal da Manhã**, Ijuí, 6 mar. 2007. p. 9.

UNIJUÍ, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Agência de Inovação e Tecnologia – AGIT. **Plano de Negócio**: Incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica – Criatec. Responsável: Edison A. Maletz. Ijuí: 2006.

\_\_\_\_\_. Agência de Inovação e Tecnologia – AGIT. **Relatório de apresentação**: Criatec em 2017. Ijuí: 2017.

\_\_\_\_\_. **Comunica**: portal de notícias da UNIJUÍ. 2016. Disponível em: <<http://www.unijui.edu.br/comunica/institucional/24034-criatec-recebe-primeira-parcela-do-edital-sebrae-anprotec>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

UNIVATES, Universidade do Vale do Taquari. Incubadora Tecnológica da Univates – Inovates. **Portal de notícias**. 2014. Disponível em: <<https://www.univates.br/noticia/13747-inovates-comemora-dez-anos-e-gradua-mais-quatro-empresas>> Acesso em: 17 fev. 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIGOTSKI, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

VIZEU, F. Recontando a (velha) história: reflexões sobre a gênese do management. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 780-797, 2010.

WISSMANN, A. D. M.; LEAL, A. P. Experiências de Microempreendedorismo Individual (MEI) na ótica das Relações de Trabalho no município de Rio Grande - RS. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, p. 5-19, 2018.

WONGLIMPIYARAT, J. Incubator policy to support entrepreneurial development, technology transfer and commercialization. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, vol. 10, n. 4, p. 334-351, 2014.

XU, L. Business Incubation in China: effectiveness and perceived contributions to tenant enterprises. **Management Research Review**, Cambridge, v. 33, n. 1, p. 90-99, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.