

Escritório de negócios como mecanismo de apoio a empreendedores e empresas tecnológicas: Estudo de Caso Intuel

LUCAS ROBERTO DA SILVA DIAS (Intuel)
CLEUSA ROCHA ASANOME (Intuel)
ROSEMARIE ELIZABETH DE ABREU (Intuel)
JORGE GARBARINO DE SOUZA (Intuel)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

DIAS, Lucas Roberto da et al. Escritório de negócios como mecanismo de apoio a empreendedores e empresas tecnológicas: Estudo de Caso Intuel In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 50-63.

Resumo

A existência de uma unidade operacional para o fortalecimento do Ecosistema de Inovação da INTUEL – Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica, tornou-se fator preponderante para a cooepetência (união – cooperação – de competências visando melhores resultados) para o cumprimento das metas definidas em planejamentos estratégicos. O objetivo deste artigo será discutir a importância da modelagem de um Escritório de Negócios (E.N.) na INTUEL para promover maior cooepetição (cooperar para competir) entre a UEL (Universidade Estadual de Londrina), outras IPES (Instituições de Pesquisa e Ensino Superior) e o público empresarial; auxiliando no desenvolvimento sócio-econômico e tecnológico do Norte Pioneiro do Paraná. As atividades desenvolvidas pelo E.N. através dos programas de coaching e mentoring empresariais conduzidas por consultores associados, promoveram maior qualificação dos empreendedores (público alvo) que compõem o habitat. Os resultados foram obtidos com a utilização de ferramentas próprias e metodologia personalizada a cada caso empresarial, privilegiando áreas como: marketing e negócios, gestão de pessoas, de projetos e financeira. Os resultados apresentados pelo E.N. vêm sendo expressivos, atendendo as expectativas dos stakeholders envolvidos, como o alcance de 100% na taxa de incubação da INTUEL, intermediações consistentes entre clientes e empresas residentes, prospecção e maior contato com potenciais parceiros, a geração de novos projetos e empresas nas áreas de biotecnologia, softwares de entretenimento e automação industrial; e a padronização nas relações técnico-comerciais das empresas. Assim, contribuiu para o adensamento da transferência de ciência e tecnologia e a geração de inovações, beneficiando a comunidade londrinense e regiões coligadas.

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário da economia brasileira fundamentada em políticas de internalização da tecnologia utilizada no setor produtivo e o aumento devastador e desorientado do número de novos negócios gerados procurando atender esta demanda, promove às incubadoras de empresas o papel fundamental de ambientes catalisadores de MPEs tecnológicas.

Com programas de estímulo ao empreendedorismo, as incubadoras auxiliam desde o embrião – idéia do negócio – até a graduação (pós-incubação) das empresas. Disponibilizando mecanismos de

coopetição que fomentam a capacitação e a qualificação dos empreendedores, os ambientes de incubadoras são propícios ao efeito transbordamento entre as IPES e os setores produtivos.

As incubadoras procuram apoiar eficientemente as atividades empresariais dos residentes. Buscando maximizar os efeitos das relações inter e extra-incubadora, as empresas passam por processos de qualificação, reciclagem e reestruturação por meio de orientações de *mentores* e *coaches* - programa gerido por consultores especializados em *coaching e mentoring empresarial*, que visa a capacitação e o desenvolvimento de aptidões para os empresários, novos empreendedores e empresas, visto que as empresas, com equipes altamente qualificadas nas áreas tecnológicas, mas que encontram dificuldades em suas relações comerciais.

A defasagem dos empreendedores em atividades negociais ocasionam perdas incontáveis; sejam elas financeiro-tecnológicas ou oportunidades de parcerias estratégicas. Devido a estes fatores tão relevantes, o desenvolvimento da coopetência – unir diferentes competências de empresas para obtenção de maiores resultados – entre as empresas residentes, a INTUEL modelou uma unidade operacional gerida por consultores e coordenadores especializados na gestão de negócios, denominada Escritório de Negócios da INTUEL para atuar como agente intermediário com os *stakeholders* envolvidos nas ações mercadológicas das empresas e da incubadora.

Este artigo objetiva caracterizar as funcionalidades do Escritório de Negócios da INTUEL e os benefícios de sua existência. Serão revistas literaturas sobre as definições de unidades de negócios como mecanismos de apoio às MPEs e estratégias empresariais que crêem na geração de inovações, na transferência de ciência e tecnologia e no capital humano, como recursos propulsores do crescimento e desenvolvimento econômico.

Será discutida a metodologia estratégica definida para a modelagem do E.N. da INTUEL, focada na dinâmica da transferência de informações e relações comerciais entre os *stakeholders*. Reflete-se sobre a questão da geração da inovação inclusas nas estratégias do conhecimento, utilizando a nova premissa denominada coopetição, onde as empresas cooperam para competir.

É apresentado o estudo de caso do E.N. da INTUEL desenvolvendo os mecanismos utilizados para maior interação do ecossistema, atividades desenvolvidas e cases de sucesso no intermédio de negociações entre empresas e clientes. Este, ainda apresenta os resultados e índices obtidos pelo Escritório, determinados por atividades de *mentoring e coaching* como: geração de novos projetos, desenvolvimento de atividades correlatas ao Escritório, atendimento ao público, orientações em planos de negócios e avaliações financeiro-econômicas, captação de recursos e prospecção de parcerias.

Enfim, a finalização do estudo dar-se-á com as conclusões permeadas na desmistificação do formato atual do E.N. da INTUEL, metas e perspectivas enquanto da geração de novos negócios, tecnologias e inovações, capacidades mercadológicas e estratégias “coopetitivas” (cooperação e competição) na gestão das empresas, para a consolidação do ecossistema de inovação da INTUEL.

2. INCUBADORAS DE EMPRESAS, EMPRESAS EMERGENTES E ESCRITÓRIO DE NEGÓCIOS: COOPETÊNCIA PARA O SUCESSO

O atual contexto do mercado econômico mundial exige dos agentes a atualização constante e cada vez mais dinâmica. As relações e as atividades de uma empresa não são mais simplesmente rotineiras e comuns. Estas a cada dia apresentam novos desafios, e as dificuldades englobam quase todos os setores de uma organização.

Nem todas as empresas conseguem contornar suas dificuldades e reerguerem-se para continuar no mercado. Dados apresentados pelo SEBRAE (2004) indicam que 49,4% das MPEs encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos.

Dentre os fatores considerados pelo SEBRAE (2004) como causadores do fechamento das empresas podemos destacar, respectivamente, incapacidade gerencial e a falta de recursos financeiros como sendo os fatores determinantes do insucesso. Considerar a escassez de recursos financeiros como sendo um fator de insucesso pode até ser plausível; mas afirmar que a incapacidade gerencial o é, gera alguns questionamentos.

A falta de conhecimentos gerenciais por parte dos administradores das MPEs pode ser interpretada, em muitos casos, como a inaptidão dos líderes em relacionarem-se com os demais agentes envolvidos na operação da empresa. Os agentes em questão podem ser os próprios funcionários, colaboradores, clientes ou os fornecedores. Cientes de suas qualidades técnicas nas áreas operacionais, a gestão interpessoal pode transformar-se na cruz de muitos empreendedores.

Para PORTER (1986; p 207-224):

Com a indefinição das regras do jogo competitivo e as dificuldades de diagnosticar o comportamento dos competidores neste ambiente, é maior a capacidade das empresas em imprimir sua forma à estrutura da indústria. A busca de equilíbrio entre a defesa da indústria e a defesa de seus próprios interesses é ponto chave para a atuação das empresas emergentes. Por causa de problemas quanto à imagem e credibilidade, na fase emergente, a empresa depende das outras empresas do setor para seu próprio sucesso. Evitar a degradação da concorrência torna-se estratégico para a sobrevivência. Desse modo, a necessidade de cooperação formaliza-se em reuniões, associações industriais e “clusterização”, tornando possível desenvolver a indústria.

O sucesso das empresas, não depende apenas do conhecimento gerencial ou da qualidade técnica dos líderes, mas sim, de como eles conseguem transferir suas competências aos demais membros da empresa. Transformar funcionários em pessoas eficientes e eficazes não é tarefa das mais fáceis.

Para Peter DRUCKER (2002) o aumento da produtividade depende dos indivíduos:

É necessário saber administrar os trabalhadores do conhecimento de modo a alcançar maior produtividade. O problema central está em aumentar gradativamente a produtividade do conhecimento. O desafio principal é fazer com que pessoas comuns realizem coisas extraordinárias (DRUCKER; 2002:15).

Assim, grande parte dos insucessos pode inferir na lacuna existente entre os empresários e os funcionários. Quando considerado em MPEs sem funcionários, a lacuna transforma-se em visão administrativa conturbada. Os empreendedores “esquecem” que suas empresas não dependerão apenas de seus conhecimentos técnicos, mas também, de suas habilidades de relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.

Como afirma Idalberto CHIAVENATO (2002):

A sobrevivência e o sucesso de uma organização dependerá do desempenho e das competências das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento. Afinal, o desempenho organizacional está intimamente relacionado com o desempenho individual e coletivo. A única maneira de uma organização ter sucesso em uma sociedade e economia baseadas no conhecimento é extrair o máximo possível das pessoas que trabalham com o conhecimento. A vantagem competitiva e sustentável da empresa depende hoje da transformação do conhecimento em resultados organizacionais concretos (CHIAVENATO, 2002:3).

Os planejamentos e estratégias definidos para as empresas em sua maioria não são cumpridos. Não por falta de vontade dos empreendedores, mas sim, por desorientação administrativa. Neste contexto, surge a necessidade de maior qualificação dos empreendedores em áreas críticas para o sucesso da empresa. Como salienta GADELHA (1998):

O progresso técnico é tratado no âmbito das estratégias empresariais num contexto de incerteza keynesiana (ou seja, não passível de cálculos de cálculos probabilísticos). Os agentes, a despeito de seus esforços, não possuem capacidade cognitiva suficiente tanto para avaliar as condições do presente – a complexidade dos resultados da interação entre os agentes – como para prever os acontecimentos futuros. A busca pela maximização dos lucros pode até ser tentada, mas faltam elementos cognitivos que permitam uma avaliação *ex-ante* de qual seria a estratégia maximizadora. Em suma, os agentes trabalham sob racionalidade limitada (*bounded rationality*) (GADELHA, 1998: 16).

Conscientes das limitações dos empreendedores em determinadas áreas administrativas, a necessidade de implementação de programas de treinamento, acompanhamento e orientação nas instituições de apoio às MPEs como as incubadoras de empresas torna-se visível. A criação de uma unidade de negócios operacionalizando todas as atividades citadas e, gerida por consultores especializados em gestão de negócios e relacionamentos interpessoais, utilizando-se dos programas de *coaching* e *mentoring* empresarial, transforma-se em estratégia para promover a cooperação entre os agentes e obter os resultados desejados.

Os programas de *coaching* e *mentoring* surgem não apenas para satisfazer necessidades ou solucionar dificuldades momentâneas, mas sim, para transformar a cultura empreendedora e modelá-la qualitativamente, orientando-a para as metas e objetivos propostos. Tais programas são bem vindos em organizações que dependem da união das competências dos agentes para maximizar resultados ou até, obtê-los de forma extraordinária.

O *coaching* é um relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que alcance os resultados ou seguir determinado caminho. Não significa apenas um compromisso com resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal. O *coaching* é um relacionamento que produz novas competências, impulsiona talentos e estimula potencialidades no qual todos os envolvidos saem ganhando. O *coaching* agrega valor intelectual às pessoas. É um instrumento vital para a criação e a disseminação do conhecimento corporativo. Ser *coach* é saber ouvir, endossar mudanças positivas, contextualizar para oferecer ambientes seguros às pessoas e desenvolver as potencialidades dos indivíduos - empreendedores (CHIAVENATO; 2002).

Identificar o momento para utilização do programa de *coaching* é tarefa das mais árduas. As organizações podem valer-se do *coaching* para: melhoria do desempenho; aumento da produtividade; desenvolvimento de competências e habilidades; geração e aplicabilidade do conhecimento; busca pela excelência e aumento da eficiência e eficácia; orientação profissional e pessoal; retroação (*feedback*) a respeito do desempenho, da imagem e da pessoa; diagnóstico e resolução de problemas; redução de incertezas; visão e ação estratégica; gestão de conflitos e trabalho em equipe. Todas as aplicações buscando projetar a criatividade e a inovação no trabalho e organizações.

O *coaching* corporativo é o elemento central de um processo de evolução cultural que amplia os horizontes do ambiente de trabalho para as pessoas que recebem direcionamento de outras, e onde as pessoas se comprometem a fazer as coisas de maneira apaixonada e motivada. Cada pessoa ganha, e a organização alcança vantagem competitiva quando a criatividade e o potencial das pessoas são realizados e concretizados. O *coaching* organizacional ocorre quando uma organização utiliza a atuação conjunta de vários *coaches* e aprendizes para desenvolver sua capacidade de

aprendizado e de renovação no alcance de resultados extraordinários. Trata-se de criar sinergias e ampliar resultados (CHIAVENATO; 2002).

O programa de *mentoring*, em paralelo ao de *coaching*, é outra ferramenta utilizada pelas organizações para obter maiores resultados. Apesar dos termos oferecerem bastante semelhança em seus significados, a diferença é simples: enquanto que o *coaching* é ligado à orientação específica que o superior imediato oferece ao subordinado no dia-a-dia de trabalho, o *mentoring* refere-se à orientação mais ampla no desenvolvimento da carreira do funcionário a partir de um mentor.

O QUADRO 1 a seguir apresenta as principais características dos dois programas, definido por CHIAVENATO (2002):

QUADRO 1 – Diferenças Básicas entre *Coaching* e *Mentoring*.

Coaching	Mentoring
Condução ativa da pessoa pelo superior imediato	Orientação profissional por alguma pessoa da organização
Estilo de liderança e supervisão	Estilo de desenvolvimento de carreira
Foco no curto prazo e no cotidiano	Foco no longo prazo e no futuro
Relação entre líder e subordinado	Relação entre protetor e protegido
Impulso no trabalho atual	Impulso no encarecimento futuro

Fonte: CHIAVENATO, 2002.

Para CHIAVENATO (2002) o *mentoring* define-se como:

A participação de uma pessoa experiente (o mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (o orientado ou protegido) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área. Em geral, é parte integrante do processo de encarecimento ou do planejamento de carreira. Sob a batuta de um bom mentor, a aprendizagem passa a focalizar objetivos, oportunidades, expectativas, padrões e assistência, na plena realização de nossas potencialidades. O *mentoring* é uma relação entre duas ou mais pessoas voltada para o desenvolvimento e na qual uma delas proporciona orientação, modelagem de papel, compartilhamento de contatos e redes de relacionamento e apoio geral à outra (CHIAVENATO, 2002).

A implantação dos programas de *coaching* e *mentoring* deveria, então, sanar as principais dificuldades apresentadas pelos empreendedores no ambiente da INTUEL. Relacionar tais dificuldades de forma clara e objetiva foi um desafio alcançado através da modelagem do Escritório de Negócios. Para a prospecção dos entraves empresariais, os consultores especializados em gestão de negócios utilizaram-se de modelos planejados de ações para promover a Coopetência. No próximo tópico será apresentada a metodologia para a modelagem do Escritório de Negócios objetivando a coopetência para a coopetição.

3. DA COOPETÊNCIA À COOPETIÇÃO: MODELAGEM DO ESCRITÓRIO DE NEGÓCIOS DA INTUEL

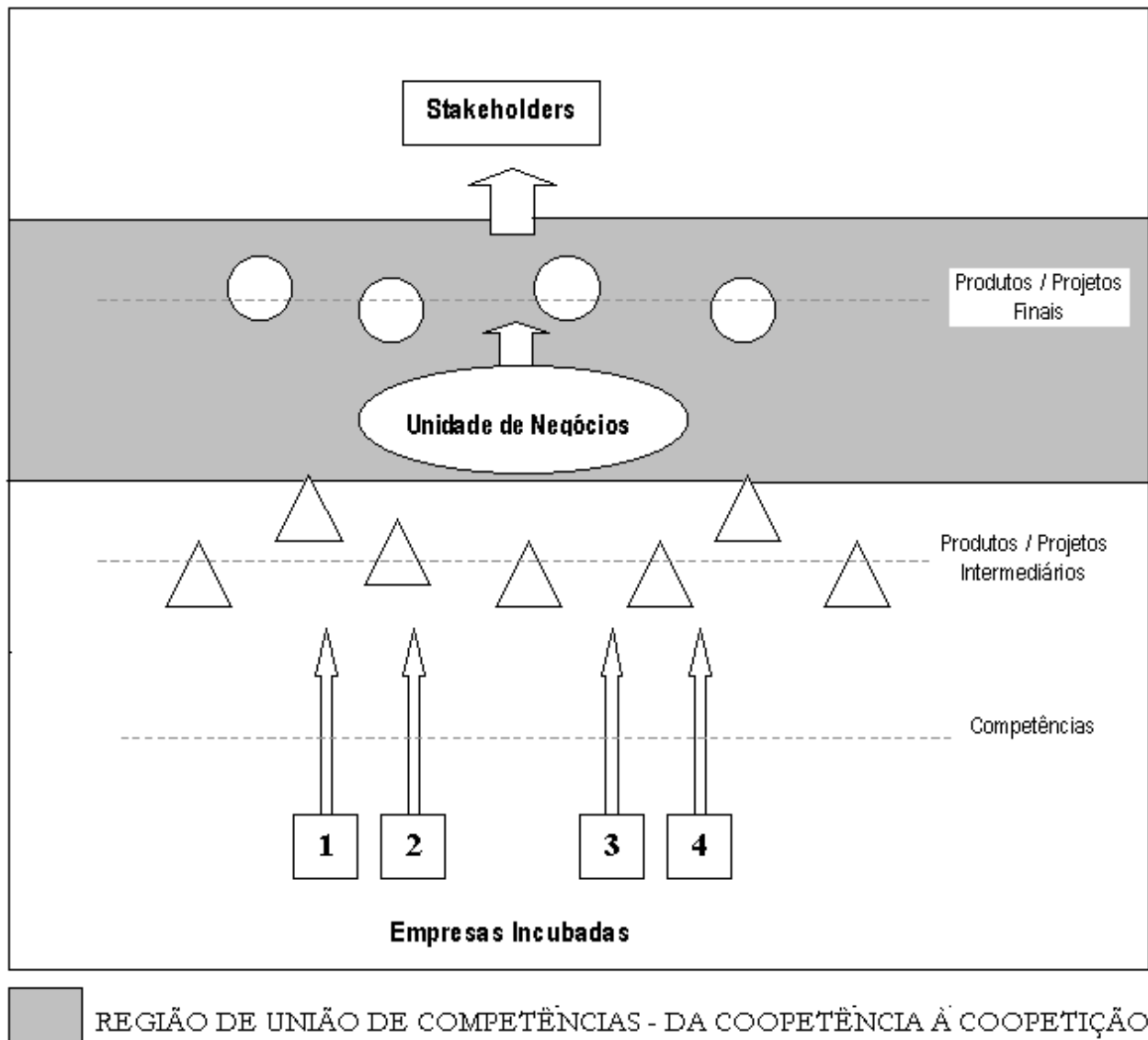
Conscientes das dificuldades encontradas pelos empreendedores nas relações empresariais cotidianas no ambiente da INTUEL, a criação da unidade de negócios da INTUEL tornara-se meta para a excelência das relações empresariais no ecossistema. A estratégia para implantação do E.N. deveria ser planejada para que as ações obtivessem sucesso.

Inicialmente, seria necessário conhecer a problemática global do ecossistema e, individualizá-lo propositadamente para atender às demandas referentes aos planejamentos e metas dos projetos das empresas incubadas. Como resultado das atividades das consultorias entre as residentes da INTUEL detectou-se a defasagem nas relações comerciais e na solução de crises intequipes, as quais prejudicavam as operações empresariais. Assim, a estratégia era solucionar ao mesmo tempo ambas

as dificuldades, de forma rápida, clara e eficiente para mudanças na cultura gerencial das empresas incubadas.

Para definir a estratégia que sanaria os infortúnios no ecossistema, adaptou-se a visão de PRAHALAD & HAMEL (1990), na qual a identificação das competências centrais de uma firma e seus produtos centrais/principais é definida em uma estrutura semelhante às características de uma árvore. Para um esquema empresarial das relações técnico-comerciais, tem-se o organograma das *coopetências*¹ no ecossistema da incubadora, como demonstra a FIGURA 1:

FIGURA 1 – Coopetência: unindo competências para competir.



Fonte: Adaptação da visão definida por PRAHALAD & HAMEL (1990) sobre Competências Centrais e os “Core Products”, elaborada pelo autor.

Unir as competências para transformar as empresas em grandes competidoras, teoricamente, é fácil. Mas como descobrir, realmente, quais competências unir e como transformá-las em diferenciais competitivos para as empresas incubadas? Por que não criar um agente intermediário que, ao mesmo tempo, prospecte as competências e habilidades das empresas e una-as operacionalmente

¹ O termo *coopetência* é definido como a união das competências de várias empresas para a geração de produtos de melhor qualidade, maior poder de barganha e, atingindo maiores mercados alcançando resultados maiores.

para obter melhores resultados comerciais que alavanque as empresas incubadas. Assim, surge a unidade operacional denominada Escritório de Negócios da INTUEL.

No organograma da Coopetência demonstrado na FIGURA 1, a configuração semelhante à de uma árvore denota a raiz como sendo as competências das empresas incubadas, que geram diversos galhos desorganizados em busca de crescimento – os produtos intermediários -, os quais muitas vezes quebram ou perdem seus objetivos iniciais de gerar bons frutos. Quando inserido nesta árvore um agente que consiga selecionar e unir as forças (competências), direcionando para o crescimento correto baseado nos galhos mais fortes, certamente os resultados serão bons frutos, ou produtos, para serem oferecidos aos agentes interessados no desenvolvimento do ecossistema.

A modelagem do Escritório de Negócios da INTUEL, concomitantemente aos programas de *coaching* e *mentoring empresarial*, permitiu, não somente, sanar as defasagens nas relações comerciais e crises interpessoas nas empresas já incubadas. Também permitiu oferecer maior qualificação aos novos negócios em orientações para elaboração de plano de negócios, tomada de decisões e rumos para negócios e atendimentos de análises de viabilidade técnico-econômica e comercial.

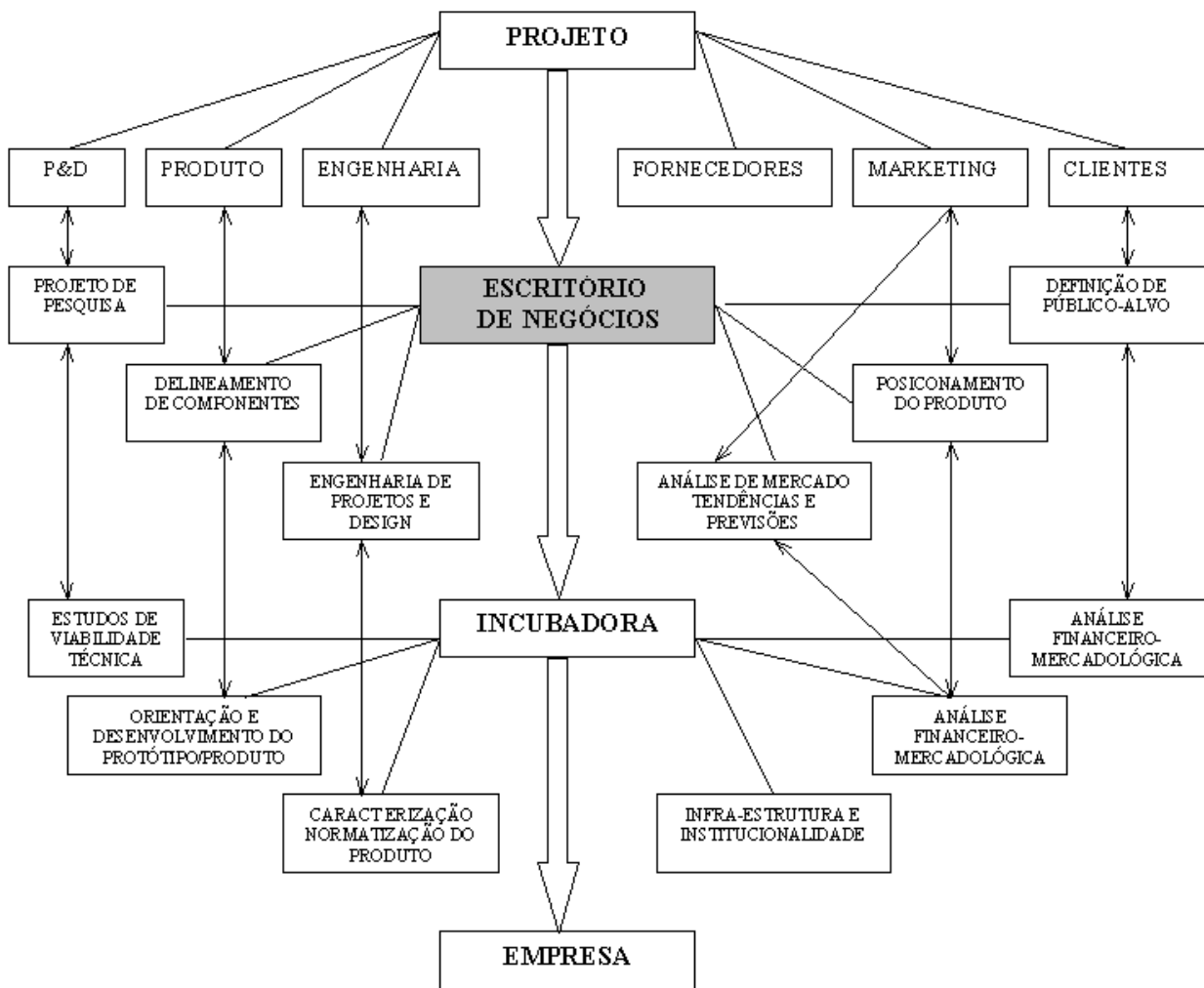
4. ESCRITÓRIO DE NEGÓCIOS DA INTUEL: PLATAFORMA DO SUCESSO

Diante das oportunidades existentes para as MPEs tecnológicas no mercado brasileiro e do montante de perdas diante do não aproveitamento destas, através dos resultados obtidos pelas consultorias efetuadas entre as residentes, a caracterização do Escritório de Negócios da INTUEL privilegiou a cooperação técnica-comercial e humana inter-empresas.

Visando integrar todo o Ecossistema, disponibilizando às empresas serviços de qualidade na gestão administrativa e acompanhamentos em atividades comerciais, a modelagem do E.N. buscou auxiliar os empreendedores deste a idéia do negócio, até o momento em que tornariam-se graduadas, não perdendo de vista o objetivo principal: a excelência das relações empresariais da INTUEL.

Na FIGURA 2, ficam caracterizadas as ações definidas como fundamentais para a transformação de idéias em empresas. Para oportunizar a geração de uma empresa bem sucedida no futuro, cria-la de forma organizada e consistente com as regras do mercado, estruturando-a e oferecendo qualidade técnica e comercial, seria necessário que o Escritório de Negócios da INTUEL orientasse seu crescimento. Assim, na FIGURA 2 denota-se o momento entre a transformação da idéia do empreendedor em empresa:

FIGURA 2 – Escritório de Negócios da INTUEL: como transformar idéias em empresas.



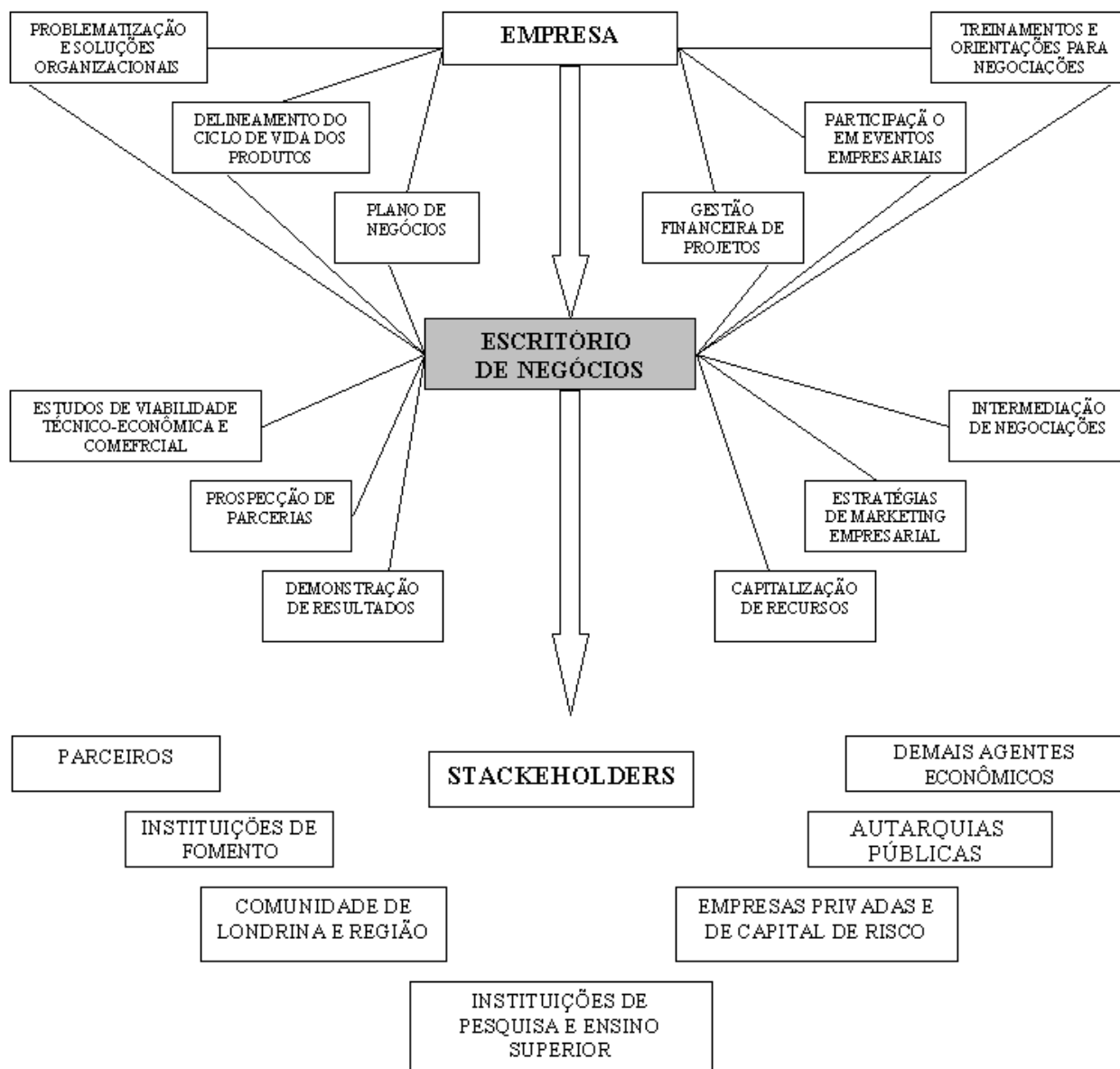
Fonte: Escritório de Negócios da INTUEL (2005)

Através das atividades do Escritório de Negócios da INTUEL, o projeto é avaliado de acordo com fatores pré-determinados como sendo necessários para uma empresa tecnológica. Os fatores definidos quanto à capacidade de geração de P&D, da engenharia, design e normatização do produto, aspectos mercadológicos bem definidos e conhecidos pela equipe empreendedora, buscam orientar a estruturação do negócio para que este atenda as demandas dos *stakeholders* e configure sem precedentes as regras da INTUEL. É fazer com que as empresas enquadrem-se desde os embriões nas características desejadas pela incubadora.

Após o momento de estruturação da empresa, a vida desta na incubadora contará com o respaldo técnico-institucional da INTUEL. Dentro dos programas de *coaching* e *mentoring*, as empresas são orientadas na busca da excelência das relações empresariais visando o mercado. O Escritório de Negócios da INTUEL é um agente catalisador de informações e atividades gerenciais, o qual busca integrar todos os agentes envolvidos no ecossistema da Incubadora com a sociedade de um modo geral sob o ponto de vista de uma arquitetura organizacional.

A representação na FIGURA 3 caracteriza as atividades do Escritório de Negócios da INTUEL após a criação e incubação da empresa:

FIGURA 3 – Escritório de Negócios da INTUEL: transformando idéias em negócios bem sucedidos.



Fonte: Escritório de Negócios da INTUEL (2005).

Teorizar sobre a transformação de idéias em negócios bem sucedidos, dentro do termo empreendedorismo é fácil. Formar, realmente, empresas de sucesso e organizar ações comprovadas que sirvam de modelo para a eficiência e eficácia do processo definido, não é.

Como já apresentado, conhecer a realidade das empresas e descobrir quais competências poderiam ser utilizadas em cooperação para obter vantagem competitiva, é ponto crucial na determinação das estratégias a serem adotadas pelo Escritório de Negócios. Os programas de *coaching* e *mentoring empresariais* foram definidos como substanciais para o relacionamento imparcial com as empresas. As ações definidas como ferramentas de análise foram:

- Capacitação do público empreendedor: fase de qualificação e treinamento dos envolvidos nos programas;
- Reuniões (individuais e coletivas) quinzenais com as residentes;
- Reuniões com membros da comunidade de Londrina e região;
- Questionários para obtenção de informações e dados das empresas;
- Pesquisas *in-loco* sobre necessidades e dificuldades das empresas;
- Auditorias das atividades empresariais;

- Atualização de Informações entre unidade de negócios e incubadas;
- Desenvolvimento de banco de dados empresarial da INTUEL;
- Acompanhamento em atividades empresariais e eventos;
- Gestão financeira de projetos e atualização de informações para capitalização

de recursos.

Com a estruturação do Escritório de Negócios da INTUEL, o fortalecimento das atividades comerciais da incubadora foi apresentado como resultado imediato. As ações do E.N., juntamente à participação dos consultores associados, vêm sendo importantes às empresas para soluções gerenciais e o alcance das metas estabelecidas.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos pelas atividades do Escritório de Negócios da INTUEL.

5. RESULTADOS DO ESCRITÓRIO DE NEGÓCIOS DA INTUEL

Os resultados obtidos pelo Escritório de Negócios no período compreendido entre sua formação, dia 01 de junho de 2004 e janeiro de 2005 vêm comprovando que sua modelagem trás benefícios ao ecossistema da INTUEL. Podem ser avaliados pela normatização desde processos de atendimento ao público empreendedor e gestão dos recursos das empresas incubadas até o intermédio entre residentes e o público empresarial.

Para a avaliação do Escritório de Negócios como sendo ou não benéfico à incubadora foram verificados alguns fatores referentes às suas atividades. A carga horária total executada pelo E.N. foi de 1.888 horas, divididas entre atividades do Escritório de Negócios, entrevistas e reuniões com projetos e empresas, bancas de avaliação e seleção de empresas e de atendimento à comunidade.

Ao todo foram executados 70 (setenta) atividades e projetos pelos gestores do E.N., das quais 92,86% delas foram concluídas no prazo médio de 15 dias. Vale ressaltar que o tempo médio para execução de uma atividade é dado desde o conhecimento de sua necessidade até o momento dado como efetivamente finalizado. Dentre as atividades desenvolvidas pode-se destacar: elaboração de projetos para submissão em editais de fomento; acompanhamentos técnico-comerciais a empresas residentes; orientação e intermediações entre residentes, clientes, parceiros e outras empresas; organização de bancas de avaliação; gestão financeira de projetos; entre outras.

Para maior integração entre empresas e consultores do Escritório de Negócios na busca de informações para os planejamentos estratégicos, foram efetuadas 95 reuniões e entrevistas com residentes, pesquisadores, empreendedores e equipe de gestão da incubadora, totalizando 190 horas de encontros. Nessas reuniões pode-se diagnosticar as defasagens existentes no ecossistema e solucionar demandas excepcionais dentro das ações empresariais, como o cumprimento de prazos de entregas de projetos e planejamentos estratégicos.

No prazo referido, foram efetuadas 21 (vinte e uma) orientações de negócios para incubação e pré-incubação na INTUEL com elaboração de planos de negócios, planilhas financeiras de viabilidade econômica, resumos executivos e orientações técnicas. Dos quais foram pré-selecionados 06 (seis) novos empreendimentos que seriam avaliados em banca de seleção para inclusão na INTUEL. Foram 100% os aprovados, gerando 05 novas empresas na incubadora e, apenas uma desistente do processo de incubação. Com esse índice a INTUEL atingiu 100% de sua capacidade de incubação.

Através de treinamentos e cursos oferecidos em conjunto com o Departamento do curso de Computação da UEL, na disciplina de empreendedorismo, foram desenvolvidos 07 (sete) planos de negócios, atingindo 40 empreendedores. Todos os negócios avaliados em bancas de incubação e

avaliação obtiveram notas superiores a 7,5 (sete e meio), caracterizando a padronização e a capacitação dos empreendedores na documentação da idéia. Ainda, os gestores do Escritório de Negócios foram convidados a avaliarem mais de 15 projetos e empresas participantes de eventos de âmbito nacional, organizados por instituições das áreas ligadas às ciências tecnológicas.

O atendimento ao público empreendedor em assuntos diversos efetuado pelo Escritório de Negócios da INTUEL, excluindo processos de incubação, atingiu o total de 130 horas, em 87 atendimentos sobre formação de parcerias, visitas institucionais e empresariais, novas propostas e orientações de negócios. No atendimento ao público destacou-se o intermédio entre empresas residentes e clientes. Foram direcionados 15 (quinze) novas solicitações de serviços de agentes externos desde locais e outros estados, até de outro país (Peru) solicitando softwares de automação industrial e monitoramento de processos industriais.

Enfim, as atividades do Escritório de Negócios da INTUEL, em conjunto com os Programas de *coaching* e *mentoring empresarial* permitiram às empresas do ecossistema alcançarem bons resultados desde sua organização. Visto que privilegiou a busca pela excelência das relações interpessoal e de empresas, transformou-se em meta para a INTUEL. O QUADRO 2 resume as ações do E.N. entre junho de 2004 e janeiro de 2005:

QUADRO 2 – Atividades do Escritório de Negócios da INTUEL: Junho/04 a Janeiro/05.

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	HORAS TOTAIS	METAS ATINGIDAS
ATIVIDADES E PROJETOS E.N.	70	1.532	92,86%
REUNIÕES DE PROJETOS	95	190	81,05%
ATENDIMENTO À COMUNIDADE	87	130	-
BANCAS DE INCUBAÇÃO	06	36	100 %
INTERMÉDIO RESIDENTES-CLIENTES	15	-	-
AVALIAÇÃO DE PROJETOS	22	-	-
CAPACIDADE DE INCUBAÇÃO	10	-	100%
TOTAL		1.888 hs	

Fonte: Escritório de Negócios da INTUEL (2005).

6. CONCLUSÃO

As dificuldades latentes no meio empresarial da INTUEL eram transformadas em perdas substanciais às empresas residentes, ocasionando elevado grau de mortalidade dos projetos e empresas pré e incubadas. A criação da unidade denominada Escritório de Negócios no habitat proporcionou maior integração entre as empresas e a equipe de gestão da incubadora, gerando uma união das competências para o alcance dos resultados esperados por uma visão estratégica anterior aos processos na INTUEL.

A implantação dos programas de *coaching* e *mentoring empresarial* proporcionou o fortalecimento e a criação de aptidões até então desconhecidas dos empreendedores do ecossistema. Os consultores associados ao Escritório de Negócios da INTUEL geriram de forma brilhante as soluções dos confrontos intequipe nas empresas, dando novo formato organizacional e elaborando os planejamentos estratégicos das empresas e da incubadora.

O atendimento ao público atingiu uma qualidade imediata. Eficientemente, foram elaborados modelos padronizados de planos de negócios, resumo executivo e planilhas financeiras. Baseados em modelos adaptados a nova realidade do habitat. Foram disponibilizados gratuitamente ao público empreendedor na tentativa de potencializar as atividades empreendedoras de Londrina e região.

A excelência das relações empresariais na INTUEL vem sendo buscada constantemente. Novos projetos que atendam às demandas não somente das residentes, mas também dos *stakeholders* da incubadora, estão sendo planejados. Estima-se a criação de uma unidade que transpasse os limites físicos da INTUEL e atenda empreendedores em nível nacional. Criou-se, após análises dos consultores associados pela demanda das empresas das áreas de softwares entretenimento na INTUEL, um núcleo especializado em softwares educacionais; games; monitoramento e automação industrial.

As conclusões referentes à criação do Escritório de Negócios da INTUEL são positivas. As orientações dos consultores especializados em *coaching* e *mentoring empresarial* são fundamentais para maximizar os pontos fortes, e corrigir os pontos fracos das empresas incubadas.

Acredita-se na busca da excelência nas relações empresariais da INTUEL. Novas metas foram colocadas para 2005 e, através do fortalecimento da unidade operacional denominada Escritório de Negócios da INTUEL, dar-se-á continuidade das atividades que visam o maior objetivo da INTUEL e de qualquer incubadora do mundo: UTILIZAR A COOPETÊNCIA PARA COOPETIR.

BIBLIOGRAFIA

ALBURQUERQUE, E. M. **Sistema nacional de inovação no Brasil: uma análise introdutória a partir de dados disponíveis sobre a ciência e a tecnologia**. Revista de Economia Política, vol.16, nº 3 (63), JULHO-SETEMBRO/96.

ANPROTEC. Associação Brasileira de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. Site <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em 15 de janeiro 2005.

ANPROTEC. **Planejando a Implantação de Incubadoras de Empresas**. Brasília: Ed. 2002.

ANPROTEC; SEBRAE. **Incubadora de Empresas – A Grande Parceira dos Empreendedores**. Brasília: 2003.

ASANOME, C. R.; DIAS, L. R. S; SIMÕES, M. C. **Empresas Juniores como Instrumento de Apoio às Incubadoras de Empresas: Estudo de Caso INTUEL**. ENEJ – Encontro Nacional de Empresas Juniores: Salvador, 2003.

BAETA, A.M.C. (1997). **As Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica: Uma Nova Prática Organizacional para Inovação**. Tese de Doutorado apresentada na COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro. Brasil.

BERTERO, C. O.; CURADO, I. B. **Planejando estrategicamente a empresa**. Especialização *Executivo Jr.* – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

BRONZO, M. **Concorrência entre Cadeias Produtivas: como a logística se transformou em estratégia**. Belo Horizonte: Fumarc; 1999.

CALIGARIS, A. B.; MAGIERSKI, D. **A influência do programa de inovação tecnológica em pequenas empresas no desenvolvimento do produto**. Artigo do Programa de Inovação Tecnológica em Pequenas Empresas (PIPE/FAPESP), 2002.

CASTRO, E. **Empreendedorismo**. Brasília: IBICT/MCT, 2001.

CHANDLER, A.D. **Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism**. London: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos: Coaching e Mentoring**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DOLABELA, F. **Empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER; P. **Eles Não São Empregados, São Pessoas**. Exame/Harvard Business Review, Ed.764, 18 de Abril de 2002, p.15.

ENRIQUEZ, G.; COSTA, J. G. C. **Sistemas locais de inovação tecnológica, incubadoras de empresas e desenvolvimento da indústria no Pará**. Disponível no *site* de busca Google: palavra-chave “incubadoras”. 25/03/2002.

FERNANDES, J. M. **Gestão da Tecnologia como parte da estratégia competitiva as empresas**. Brasília: IPDE, 1 ed., 2003.

FILION, Louis J. (1990) **Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios**. Trad.: Maria Leticia Galizzi e Paulo Luz Moreira. Revista de Administração. São Paulo, v. 34, n.º 2, abril/junho 1999.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr.; M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Ed. Atlas S.A. 1.ed., 2001, 2ª tiragem, 2002.

GADELHA, C. **A nova ortodoxia do desenvolvimento: uma crítica do debate em torno da visão do Banco Mundial e elementos de uma abordagem alternativa neo-schumpeteriana**. Revista de Economia Política, v.18, n.1(69), jan-março, 1998. p.7-25

GIMENEZ, F. A. P. *et al.* **Uma Investigação sobre a Tendência do Comportamento Empreendedor**. In: Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, 2001. 193p.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LEMONS, C. **Inovação na era do conhecimento: parcerias estratégicas**. nº 8. Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

LODISH, L.; MORGAN, H. L.; KALLIANPUR, A. **Empreendedorismo e Marketing: Lições do Curso de MBA da Wharton School**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MANSFIELD; E. **Contributions of new technology to the economy**. In Technology, R&D and the Economy, Ed Bruce Smith e Claude Barfield, p.132 (The Brookings Institutions, Washington, DC, 1996).

MINISTÉRIO do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Fórum de Competitividade: diálogo para o desenvolvimento**. 09/12/2002.

<<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/glossario/ForumGlossario.pdf>>; acesso em 01/12/04.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996, cap.4.p.82-113.

NUNEZ, C. **Empreendedorismo e Competitividade**. Fundação BIOMINAS. Belo Horizonte – MG; 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996b.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v.68, n.3, p.79-91, may-june, 1990.

PREISS, K.; GOLDAMAN, S.L.; NAGEL, R.N. **Cooperar para Competir: construindo parcerias eficazes**. São Paulo: Futura, 1998.

PUGA, F. P. **Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. DEPEC/BNDES. Textos para Discussão n° 75. RJ, fev/2000.

Revista de ADMIMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. **Gestão tecnológica**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, Vol.17 n° 6, 1977.

SANTOS, L.W.; ICHIKAWA, E.Y.; SENDIN, P.V.; CARGANO, D.F. **Ciência, Tecnologia e Sociedade: o desafio da interação**. Londrina: IAPAR, 2002.

SANTOS, S. A. dos. **Criação de Empresas de Alta Tecnologia**. São Paulo: Pioneira, 1987. Disponível em: <<http://www.venturecapital.com.br>>. Acesso em 10/07/2000.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Brasília, Agosto/2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>; acesso em 27/01/2005.

SEBRAE. **Unidade de Negócios**. Disponível em: <<http://www.ce.sebrae.com.br/novo/paginas/sebrae/unidade2.php>>; acesso em 24/01/2005.

VERGARA, S. C. **Gerindo habilidades e competências**. Especialização *Executivo Jr.*- Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

WALSTAD, W.B; KOURILSKY, M.L. **Seeds of Success: Entrepreneurship and Youth**. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation. Dubuque, Iowa – USA, 1999.