

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD – ADM)

Raquel Capiotti da Silva

PLANO DE MARKETING PARA A SOCIEDADE INCUBADORA
TECNOLÓGICA DE CAXIAS DO SUL - ITEC

Porto Alegre
2007

Raquel Capiotti da Silva

PLANO DE MARKETING PARA A SOCIEDADE INCUBADORA
TECNOLÓGICA DE CAXIAS DO SUL - ITEC

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre

2007

Raquel Capiotti da Silva

PLANO DE MARKETING PARA A SOCIEDADE INCUBADORA
TECNOLÓGICA DE CAXIAS DO SUL - ITEC

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Sr.

Orientador – Prof. Dr. José Carlos Fiorioli – UFRGS

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Incubadoras em operação no Brasil – 1988-05	29
Figura 2	Fluxograma esquemático da organização do método	36
Figura 3	PIB total e per capita, e as suas taxas de crescimento no Brasil e no RS – 1994-06	37
Figura 4	Dez maiores municípios, segundo o PIB total, do RS – 2004	38
Figura 5	Estrutura do Valor Adicionado Bruto, por setores de atividade, do RS – 1994-05	39
Figura 6	Ranking PIB total por estado – 2004	40
Figura 7	PIB total e per capita dos municípios do RS com mais de 1000 mil habitantes – 2004	41
Figura 8	População, taxa de urbanização e número de veículos, terminais telefônicos e leitos por município do RS – 2003	42
Figura 9	Balança Comercial de Caxias do Sul – US\$ (FOB) – Base SISCOMEX 2006	43
Figura 10	Balança Comercial do RS – US\$ 1.000 (FOB) – Base SISCOMEX 2006	43
Quadro 1	Objetivos, estratégias e ações para o plano de marketing da ITEC	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	PROBLEMA	8
3	OBJETIVOS	9
3.1	OBJETIVO GERAL	9
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
4	A EMPRESA	10
4.1	GESTÃO	11
4.2	SERVIÇOS OFERECIDOS	12
4.2.1	Serviços complementares	13
4.3	SELEÇÃO DE PROJETOS	14
4.4	PROCESSO SELETIVO DE INCUBAÇÃO	14
4.5	AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DAS EMPRESAS INCUBADAS	15
5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
5.1	CONCEITO DE MARKETING	16
5.2	COMPOSTO DE MARKETING	16
5.2.1	Produto	16
5.2.1.1	Ciclo de vida do produto	17
5.2.1.2	Posicionamento do produto	17
5.2.2	Preço	18
5.2.3	Promoção	19
5.2.3.1	Propaganda	19
5.2.3.2	Publicidade	20
5.2.3.3	Promoção de vendas	21
5.2.3.4	Relações públicas	21
5.2.4	Ponto de Distribuição	22
5.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
5.4	PLANO DE MARKETING	24
5.5	INCUBADORAS	26
5.5.1	Conceito	26
5.5.2	Histórico	28
5.5.3	Tipos de incubadoras	30

5.5.4	Seleção	32
6	MÉTODO	34
7	PLANO DE MARKETING	37
7.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	37
7.1.1	Estado	37
7.1.2	Região	40
7.1.3	Município	41
7.1.4	Público-alvo	44
7.1.5	Concorrência	44
7.1.6	Ambiente Político-legal	45
7.2	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	46
7.3	COMPOSTO DE MARKETING	48
7.3.1	Serviços	48
7.3.2	Localização	48
7.3.3	Preço	48
7.3.4	Promoção	49
7.4	ANÁLISE SWOT	50
7.5	RESULTADOS ESPERADOS	52
7.6	ESTRATÉGIAS E AÇÕES	53
7.6.1	Plano de ação	54
7.7	CONTROLES	58
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
8.1	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	59
8.2	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	60
	REFERÊNCIAS	61
	ANEXO A - EDITAL DE SELEÇÃO DE PROJETOS ITEC N°02/99 ..	65

1 INTRODUÇÃO

O mercado internacional vem se caracterizando por um novo dinamismo econômico, que está fundamentado em crescimento da demanda por bens e serviços diferenciados, decorrentes do desenvolvimento intensivo e acelerado de novas tecnologias (CRAVEIRO *apud* FARIA, 2006, p. 88).

Nos últimos anos, no Brasil, o termo inovação tecnológica tem gerado diversos debates em fóruns acadêmicos e empresariais. No entanto, a inovação ainda é recebida no país como despesa e não como investimento fundamental à geração de riqueza. Para mudar este cenário, é necessário criar estímulos para que uma parcela do setor acadêmico se volte para a área da inovação e seja motivada a participar da criação de empresas de base tecnológica. (CRAVEIRO *apud* FARIA, 2006, p. 88).

Contudo, transformar conhecimento em produto não é uma tarefa fácil. Montar um negócio próprio também não o é. E é aí que as incubadoras tecnológicas entram como uma possível solução para ambos.

O termo incubadora tecnológica, ainda pouco conhecido no mundo dos negócios, diz respeito, segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia (2002), a uma organização que visa o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais.

Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar, temporariamente, as empresas e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades. Trata-se de um espaço comum, subdividido em módulos, geralmente localizado próximo a universidades ou centros de pesquisa que abriga, principalmente, microempresas de base tecnológica (Ministério da Ciência e Tecnologia, 2002).

Com isso, após esta resumida elucidação a respeito de incubadoras tecnológicas, este trabalho tem a intenção de enfatizar o papel do marketing nas

incubadoras tecnológicas, propondo a elaboração de um plano de marketing para a Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul, a ITEC.

Segundo Drucker (1975), o objetivo do marketing no âmbito das incubadoras é conhecer todos os envolvidos nos processos de decisão, incluindo seus clientes, a tal ponto que a incubadora é capaz de atender suas necessidades e se vender sozinha. Em sua forma ideal, as atividades de marketing para incubadoras devem resultar em tomadores de decisão preparados para sustentar as incubadoras de forma ativa.

2 PROBLEMA

Como transformar uma idéia inovadora em um produto? E como fazer com que este produto seja rentável, com aceitação de mercado?

Pelo fato de as incubadoras estarem geralmente vinculadas às universidades, é daí que surgem seus principais clientes e conseqüentemente aí se localiza o seu mercado potencial. Esta demanda, muitas vezes reprimida, tem uma característica comum: são alunos, pesquisadores, professores e técnicos dispostos a enfrentar o risco inerente à condição empresarial.

No entanto, o que se nota é o desconhecimento por parte dos próprios acadêmicos com relação às atividades, resultados e até objetivos das incubadoras tecnológicas. E possivelmente a maioria das pessoas - acadêmicos ou não - não tem idéia da importância que as incubadoras têm atualmente para a região onde se localizam e até mesmo para o país. Elas constituem uma nova base de impulso para o desenvolvimento econômico-social do país, aumentando o índice de sobrevivência das microempresas, gerando novos empregos e permitindo o melhor aproveitamento dos resultados da atividade de pesquisa.

Este panorama, ou seja, esta lacuna de conhecimento ao redor das incubadoras tecnológicas, não é diferente para a ITEC localizada dentro do campus da Universidade de Caxias do Sul, a UCS. Diante disso é que se propõe uma melhor forma de divulgação desta incubadora através da elaboração de um plano de marketing para a mesma.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um Plano de Marketing para a Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul (ITEC), visando melhorar a divulgação da mesma.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo geral pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- a) elaborar uma análise SWOT de acordo com as informações obtidas com as análises dos ambientes externo e interno e do composto de marketing;
- b) identificar os resultados esperados;
- c) estabelecer estratégias de marketing e controles para atingimento dos resultados esperados.

4 A EMPRESA

A Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul (ITEC) foi fundada em Março de 1999, sendo uma iniciativa da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e da Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC).

Antes disso, em Julho de 1997, foram estabelecidas as primeiras iniciativas visando o estabelecimento da Incubadora quando foi elaborada através do Pólo de Modernização da Serra uma proposta de criação da Incubadora onde foram elencados os principais pontos a serem atendidos para a viabilização do processo.

A partir deste escopo de trabalhos, os parceiros levaram o projeto adiante, conseguindo os recursos para construção do prédio e a implantação da estrutura administrativa.

Além dos três apoiadores e mantenedores, a implantação da Incubadora contou com relevantes préstimos das seguintes empresas da região:

- a) Randon;
- b) Vidro Forte;
- c) Marcopolo;
- d) WPL;
- e) Marelli;
- f) Magazine Luíza;
- g) Intral;
- h) Metal Corte.

Também as Instituições que se seguem foram de fundamental importância na implantação do processo:

- a) SEBRAE – RS;
- b) SENAI – FIERGS;

c) Secretaria da Ciência e Tecnologia do RS.

Situada no Campus da UCS, a ITEC é vizinha das instalações do SENAI Mecatrônica / Autotrônica, o que facilita o intercâmbio com estas entidades. Assim como o fato de a UCS ser uma das mantenedoras, fazendo com que gere a possibilidade de apoio de seus laboratórios e da biblioteca central, onde as empresas incubadas encontram ajuda para atender suas demandas nas mais diversas áreas.

A ITEC busca empreendedores das seguintes áreas de atuação: Agronomia, Engenharia, Informática, Biotecnologia, Química, Medicina, Física, Matemática, Veterinária e outras.

Com um prédio de 754m², pode abrigar até quatorze empresas incubadas em módulos de 20 a 60m². São no total quatorze módulos, mas as empresas podem optar pela ocupação de dois módulos.

As demais instalações são:

- a) sala de reunião e treinamento com 40 m²;
- b) sala de recepção;
- c) secretaria;
- d) copa;
- e) banheiros com chuveiros;
- f) estacionamento.

4.1 GESTÃO

A gestão da ITEC está estruturada na seguinte forma:

- a) conselho superior que congrega representantes das entidades mantenedoras sendo composto de três membros efetivos e três suplentes;

- b) conselho consultivo, composto por membros representantes de entidades que contribuem para manutenção da ITEC;
- c) conselho fiscal, composto por três membros efetivos e três suplentes eleitos pelo conselho superior;
- d) diretoria e gerência, atualmente exercida por um gerente com atribuições dos dois cargos;
- e) corpo funcional, composto de uma secretária/auxiliar administrativo e uma pessoa de serviços gerais.

O diretor/gerente é o encarregado do planejamento e execução dos trabalhos cotidianos de acordo com as metas estabelecidas. Todas as ações concernentes à boa gestão da ITEC são desenvolvidas pelo diretor/gerente.

Assim sendo, de acordo com as metas propostas pelo conselho superior são de sua responsabilidade as iniciativas e a realização de ações no sentido de treinar e apoiar as empresas incubadas nas mais diversas áreas de conhecimento, segundo as suas necessidades individuais, no sentido de atingirem o sucesso na realização de seus projetos.

As funções de recepcionista, telefonista e auxiliar administrativo atualmente são desempenhadas pela secretária da ITEC. Seu cargo é considerado estratégico e de grande responsabilidade pelo serviço que presta aos incubados, visto que sua ineficiência pode trazer prejuízos aos mesmos. Existe uma grande preocupação por parte da ITEC para que este serviço seja feito eficientemente.

Cabe salientar que todo o quadro de pessoal da ITEC é custeado integralmente pela receita gerada pelos mantenedores: UCS, CIC, Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, e receitas provindas de seus serviços.

4.2 SERVIÇOS OFERECIDOS

Atualmente a ITEC oferece três modalidades de serviços: a Pré-incubação, a Incubação e a Incubação Externa.

A pré-incubação visa preparar o provável candidato para desenvolver o seu plano de negócios. O mesmo participa de todos os cursos disponibilizados pela ITEC integrando um ambiente empresarial antes mesmo de iniciar seu projeto.

A incubação externa visa atender a demanda de alguns segmentos que tem limitação no espaço físico, colocação de equipamentos e destino de resíduos nas instalações que dispõe a ITEC.

4.2.1 Serviços complementares

São oferecidos aos pré-incubados e incubados, além da infra-estrutura dos módulos com ligação ADSL à internet, ramal telefônico, alarme, uma série de serviços para facilitar suas atividades conforme segue:

- a) recepção;
- b) telefonista;
- c) fax;
- d) scanner;
- e) reprografia e fotocópia;
- f) seleção e distribuição de correspondência;
- g) manutenção e serviços gerais do prédio;
- h) estacionamento;
- i) serviços bancários;
- j) acesso facilitado a laboratórios e a biblioteca da UCS;
- k) cursos gerenciais e treinamentos.

4.3 SELEÇÃO DE PROJETOS

A ITEC mantém um Edital Permanente, conforme Anexo A, que normatiza a entrada de novos projetos. O acesso, portanto é permanente, condicionado à existência de vagas físicas (módulos) disponíveis.

A utilização de um Edital Permanente foi adotada quando se verificou que o tempo de permanência das empresas era variável segundo o desempenho, necessidades de cada uma e a disponibilidade de áreas.

4.4 PROCESSO SELETIVO DE INCUBAÇÃO

O processo de seleção prevê a apresentação de um plano de negócios, seguindo o roteiro fornecido pelo SEBRAE, que é examinado por três especialistas indicados pelo conselho superior.

Normalmente são dois professores da área em que o bem ou serviço se insere e um professor da área de administração. Após esta análise, o diretor/gerente apresenta um parecer, que é submetido ao conselho superior para aprovação.

Os principais critérios utilizados pela atual diretoria/gerência são os seguintes, sem ordem de importância:

- a) grau de inovação dentro do ambiente onde irá inserir-se;
- b) contribuição para solução de problemas sociais – geração de renda, emprego e impostos;
- c) viabilidade técnica, econômica, financeira;
- d) formação e experiência profissional dos empreendedores.

4.5 AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DAS EMPRESAS INCUBADAS

Atualmente é utilizada a análise dos balancetes das empresas que são apresentados nos meses de Abril, Agosto e Dezembro onde é feita uma análise da situação econômico-financeira da empresa.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 CONCEITO DE MARKETING

Segundo Kotler e Armstrong (1999), a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais são parte fundamental na conceituação do termo marketing. Para Kotler e Armstrong (1999), marketing seria, portanto, o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando bens e valores uns com os outros.

5.2 COMPOSTO DE MARKETING

Fazem parte do Composto de Marketing (Marketing Mix) os níveis e interação dos elementos dos esforços de marketing de um bem ou serviço, incluindo as características do produto, precificação, embalagem, propaganda, comercialização, distribuição, e orçamento de marketing; especialmente na medida em que esses elementos afetam os resultados de vendas.

Conforme Cobra (1997), existem sistemas integrados de marketing que definem os inter-relacionamentos dos elementos de marketing com o meio ambiente. Dentre estes um dos mais conhecidos são os quatro P's de McCarthy (1997) em que o composto é apresentado em quatro funções básicas: Produto, Preço, Ponto de Distribuição e Promoção.

5.2.1 Produto

Das quatro variáveis do Composto de Marketing, produto é considerado a mais crítica no processo decisório de Marketing, da qual decorrem as respectivas

decisões de preço, distribuição e comunicação. Produto é o conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compram. Primariamente, eles podem consistir de atributos tangíveis (físicos) ou intangíveis, como aqueles associados com serviços, ou uma combinação de tangíveis e intangíveis.

Para Kotler e Armstrong (1999), um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo; incluindo-se objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e idéias. Levando-se em consideração as definições e objetivos do marketing a tarefa maior de um produto é satisfazer as necessidades do mercado. McKenna (1993) cita que, do ponto de vista do consumidor, um produto tem uma infinidade de significados, portanto é o mercado quem define o produto.

5.2.1.1 Ciclo de vida do produto

O Ciclo de vida do produto é um modelo dos estágios históricos de vendas e lucros de um produto. Esse conceito expressa, simplesmente, que a vida de um produto no mercado não é eterna, mas que, normalmente, o produto passa por diferentes níveis de vendas (e de lucratividade), que se assemelham à evolução dos seres vivos.

Conforme Kotler e Armstrong (1999) os bens nascem, crescem, amadurecem e morrem. Portanto são considerados quatro estágios do ciclo de vida do produto: a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio.

5.2.1.2 Posicionamento do produto

Uma estratégia de marketing que funciona bem para um determinado produto pode não funcionar para outro determinado produto. Existem razões para estas diferenças. Uma delas é que esses bens estão em diferentes estágios de seu ciclo de vida.

Para Kotler e Armstrong (1999), logo que o conceito central do produto é escolhido, define-se o caráter do espaço em que o produto novo tem de ser posicionado. McKenna (1993) afirma que o mercado é que posiciona o produto e que as empresas devem entender as engrenagens do mercado para poder influenciar as formas pelas quais o mercado posiciona o produto.

McKenna (1993) menciona que a diferenciação de um produto no mercado pode estar baseada em vários fatores: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público-alvo, clientes específicos e alianças. Cobra (1997) ressalta que o composto de marketing (produto, preço, distribuição e promoção) é essencial na operação dos detalhes táticos do posicionamento.

5.2.2 Preço

O preço é o único componente do Marketing Mix que gera receita e é um dos principais elementos na determinação da participação de mercado de uma empresa e em sua rentabilidade.

Para Cobra (1997), preço, numa economia de mercado, é um valor arbitrário para o pagamento de um bem ou serviço, incluindo-se todos os custos de produção e o lucro da empresa. Já para o consumidor, o preço está relacionado à qualidade e ao nível de satisfação que determinado produto pode oferecer.

Por isso Cobra (1997) ainda afirma, que o preço é o principal fator do composto mercadológico e que apesar de outros fatores influenciarem na decisão de compra, há um limite dentro do qual o preço é o fator decisivo para a motivação de compra do consumidor.

5.2.3 Promoção

O principal trabalho de promoção de um profissional de marketing é dizer aos consumidores-alvos que o produto certo está disponível no preço certo e na praça certa.

As empresas não devem limitar-se a fazer bons produtos - devem também informar os consumidores dos benefícios desses produtos e posicioná-los com cuidado. Para isso, precisam usar com destreza ferramentas de promoção, tais como propaganda, publicidade, promoção de vendas e relações públicas.

5.2.3.1 Propaganda

Conforme Kotler e Armstrong (1999) propaganda é qualquer forma paga de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços através de um patrocinador identificado.

Ainda segundo Kotler e Armstrong (1999), o primeiro passo ao desenvolver um programa de propaganda é estabelecer os objetivos desta, que constituem uma decisão estratégica e devem ser específicos e claramente definidos.

O objetivo geral da propaganda é afetar o comportamento de compra. E segundo McCarthy (1997) seus objetivos básicos podem ser: informar, persuadir e/ou lembrar.

A propaganda informativa é utilizada para desenvolver demanda primária na introdução de uma nova categoria de produto. Informa os consumidores potenciais sobre um novo produto e ajuda a transformá-los em adotantes.

A propaganda persuasiva enfatiza a demanda seletiva na medida em que a concorrência aumenta, ou seja, à medida que o ciclo de vida do produto se movimenta, destacando sua marca em relação aos concorrentes. Pode ser direta objetivando a ação de compra imediata ou indireta apontando as vantagens do produto para afetar as decisões de compra futuras. Algumas propagandas

persuasivas tornam-se propagandas comparativas quando uma empresa compara direta ou indiretamente sua marca com outras marcas.

A propaganda de lembrança procura manter o nome do produto frente ao público. É importante para produtos maduros que já obtiveram preferência ou insistência de marca.

Para Cobra (1997), os objetivos da propaganda devem ser definidos de acordo com a seqüência:

- a) público-alvo;
- b) orçamento necessário disponível;
- c) elementos criativos;
- d) mídia;
- e) técnica, pré-teste e pós-teste a serem utilizados.

A eficácia de uma propaganda depende do uso da melhor mídia disponível que deve ser estabelecido de maneira que se compatibilize às políticas da empresa, com os recursos disponíveis para possibilitar que as quantidades consideráveis de seus bens ou serviços sejam vendidas.

A propaganda eficaz deve afetar as vendas, porém os resultados da propaganda não podem ser mensurados apenas pela variação das vendas. A propaganda é parte do composto promocional que um gerente deve desenvolver para satisfazer aos consumidores-alvos.

5.2.3.2 Publicidade

Para Cobra (1997) a publicidade consiste em estímulos impessoais, teoricamente não pagos pelo patrocinador, para a apresentação de idéias, bens ou serviços, através de meios de comunicação como rádio, televisão e outros veículos. Ou seja, é uma tentativa de atrair a atenção para a empresa e suas ofertas evitando

os custos de mídia. Eventualmente, se uma empresa possui uma mensagem realmente nova, a publicidade pode ser mais eficaz do que a propaganda.

5.2.3.3 Promoção de vendas

Segundo Kotler e Armstrong (1999) a promoção de vendas consiste em incentivos de curto prazo que visam estimular a compra e venda imediata de bens ou serviços.

A promoção de vendas tem provado ser eficaz em mercados mais competitivos, geralmente podendo ser implementada rapidamente, trazendo resultados mais breves que a propaganda e, conseqüentemente, assumindo proporções de larga importância.

As promoções de venda devem ter como objetivo criar relacionamento com o consumidor, ao invés de criar apenas volumes de venda a curto prazo e troca temporária de marcas. Deve também ajudar a reforçar a posição do produto e a construir um relacionamento de longo prazo com os consumidores. É responsabilidade do profissional de marketing estabelecer os objetivos e as políticas de promoção de vendas que se ajustarão aos demais componentes da estratégia de marketing da empresa.

5.2.3.4 Relações públicas

Segundo Kotler e Armstrong (1999) relações públicas dizem respeito à construção de um bom relacionamento com os vários públicos através de uma publicidade favorável, uma boa “imagem corporativa”, e o controle de boatos, histórias e eventos desfavoráveis.

Em outras palavras, as relações públicas “vendem” a empresa institucionalmente, tratando-se de uma “venda” indireta, venda de imagem, sendo quase subliminar feita através de contatos diretos e pessoais, ou indiretos e

impessoais, buscando estreitar o relacionamento e a interdependência da empresa ou da instituição com o seu mercado, o seu consumidor ou o seu público.

Conforme Hajjar (2007), atualmente os clientes têm uma grande preocupação em comprar bens e serviços de empresas “sólidas” e “confiáveis”. Por exemplo, ética, governança corporativa e responsabilidade social são temas valorizados pelos clientes e é importante as empresas estarem preparadas para mostrar que respeitam e implementam estes conceitos.

As principais ferramentas das relações públicas são notícias na imprensa, discursos, eventos especiais como coletivas de imprensa e reportagens, materiais escritos como relatórios anuais, materiais audiovisuais e materiais de identidade corporativa.

5.2.4 Ponto de Distribuição

Assim como o produto, a distribuição também deve satisfazer as necessidades do consumidor. Para Cobra (1997), a função básica de um canal de distribuição é escoar a produção em geral, seja de bens de consumo, industriais ou de serviços.

O canal de marketing necessita basear-se na logística para colocar os produtos à disposição dos consumidores. Portanto, a criação de utilidades de tempo e lugar, essencial para a satisfação dos clientes, depende da logística.

A distribuição de produtos pode ser analisada sob diversas perspectivas, sendo que para a logística, a denominação usada é a de distribuição física, ou seja, os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor.

O objetivo geral da distribuição física, como meta ideal, é o de levar os produtos certos, para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado, pelo menor custo possível. (NOVAES, 2001).

5.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Kotler e Armstrong (1999) o Planejamento Estratégico é um processo gerencial que permite que se estabeleça um direcionamento a ser seguido pela empresa, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente. Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

De acordo com Cobra (1997), as organizações devem coordenar seus esforços de marketing para obter o máximo impacto junto ao público-alvo e alcançar as metas de negócios. Além do compromisso de conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínua mudança. O planejamento estratégico orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantém um compromisso com o lucro, o crescimento e sua missão organizacional.

O planejamento estratégico envolve toda a organização, desde as áreas de gestão de pessoas, financeira, produção até marketing. O planejamento é ainda um processo contínuo, um guia de orientação, um exercício mental que é desenvolvido na empresa, possibilitando uma retroalimentação organizada e sistemática, garantindo a análise das decisões para conduzir a organização na melhor direção.

O planejamento tático faz parte do planejamento estratégico e costuma se concentrar em médio prazo. Um planejamento é dito como tático quando se refere ao planejamento para departamentos específicos. Por exemplo: quando o departamento de marketing planeja, refere-se ao nível tático. O mesmo acontece com o de recursos humanos, o de finanças e assim por diante. Cada planejamento funcional é dito tático. (LAS CASAS, 2001).

5.4 PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler e Armstrong (2006), plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos.

De acordo com Las Casas (2001) o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa.

Existem diferentes tipos de planos para diferentes propósitos e não apenas um plano de marketing como regra.

Por exemplo, para Kotler e Keller (2006), o plano de marketing deve conter:

- a) resumo executivo e sumário;
- b) análise da situação;
- c) estratégia de Marketing;
- d) projeções financeiras;
- e) controles.

Já para McCarthy (1997), o plano de marketing deve dar os seguintes detalhes:

- a) que composto de marketing será oferecido, a quem (mercado-alvo) e por quanto tempo;
- b) que recursos da empresa serão necessários e a que periodicidade;
- c) que resultados são esperados.

Las Casas (2001) observa ainda que na maior parte das metodologias utilizadas por diversos autores identificam-se os seguintes componentes:

- a) Análise (diagnóstico) do ambiente interno e externo da empresa, identificando os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças;

- b) Diretrizes da empresa (missão, visão, objetivos, metas, políticas);
- c) Direcionamento das estratégias ou meios que se pretende atingir;
- d) Sistema de controle e avaliação.

Na análise da situação, ou seja, na análise ambiental são apresentados antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às várias forças que atuam no macroambiente. Além disso, Kotler e Keller (2006) dizem que informações históricas importantes podem ser incluídas para contextualizar a análise.

Conforme Certo e Peter (1993) a análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional de modo a identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. O ambiente organizacional é constituído de todos os fatores, internos e externos à organização que podem influenciar seu progresso para o atingimento dessas metas.

Kotler e Keller (2006) ainda destacam que as informações levantadas na análise ambiental devem ser utilizadas na condução de uma análise SWOT. Esta análise foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School e o termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxônicas: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização, de forma integrada, dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto interna como externamente, ou seja, a forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente.

Segundo Ghemawat (2000), a SWOT começou a ser desenvolvida nos anos sessenta, nas escolas americanas de administração. O objetivo inicial era focalizar a combinação das “forças e fraquezas” de uma organização com “oportunidades e ameaças” provenientes do mercado.

Oliveira (1999) explica que o objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando

oportunidades e protegendo-se das ameaças. Diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, serão adotadas estratégias buscando a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

Para a elaboração das estratégias de marketing, segundo Kotler e Keller (2006), o gerente deve definir a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano. Além disso, deve definir os grupos e necessidades que o produto deve satisfazer para depois estabelecer o posicionamento competitivo do mesmo que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos.

O plano ainda deve incluir alguns procedimentos de controle para que possam ser identificados os problemas. Kotler e Keller (2006) mostram que algumas empresas incluem também planos de contingência que descrevem as atitudes que a gerência tomaria em resposta a eventos adversos específicos.

Os planos de marketing variam conforme a organização, em tamanho e também em relação à importância dada pela mesma. Mas o problema que existe na maioria dos planos de marketing, conforme apontado por Kotler e Keller (2006), é a falta de realismo dos mesmos causada pela análise competitiva insuficiente e foco no curto prazo.

5.5 INCUBADORAS

5.5.1 Conceito

Incubadora é a denominação utilizada para definir o espaço institucional para apoiar a transformação de empresários potenciais em empresas crescentes e lucrativas (LALKAKA, 2007). As incubadoras promovem oportunidades para o desenvolvimento tecnológico do processo produtivo e oferecem aos novos empreendedores, além de espaço físico e os serviços de escritório, o apoio administrativo, aconselhamento e consultoria gerencial e de marketing. (BAËTA, 1999).

Ainda segundo a Sociedade Nacional de Entidades Promotoras de Investimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC (2007):

Uma incubadora de empresas é um ambiente flexível e encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. Além da assessoria na gestão técnica e empresarial da empresa, a incubadora oferece a infra-estrutura e serviços compartilhados necessários para o desenvolvimento do novo negócio, como espaço físico, salas de reunião, telefone, fax, acesso à Internet, suporte em informática, entre outros. Desta forma, as incubadoras de empresas geridas por órgãos governamentais, universidades, associações empresariais e fundações, são catalisadoras do processo de desenvolvimento e consolidação de empreendimentos inovadores no mercado competitivo.

A incubação de empresas destaca-se como um dos mecanismos de apoio para a criação de pequenas e médias empresas, que, além de incentivar o desenvolvimento de negócios deste porte, busca capacitar os empreendedores na gestão do empreendimento. Acredita-se que a empresa instalada em uma incubadora tende a apresentar maiores chances de sobrevivência, quando inserida no mercado, num comparativo com aquelas que não tiveram a mesma oportunidade.

Para Dornelas (2002) uma incubadora de empresas é um mecanismo, mantido por entidades governamentais, universidades e grupos comunitários, de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos, mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional. E neste sentido o sucesso de uma incubadora depende em grande parte do real envolvimento dos vários parceiros na formação, constituição e manutenção da mesma através de recursos financeiros e/ ou materiais.

As incubadoras utilizam o conhecimento como seu principal insumo de produção fazendo a intermediação entre os desenvolvimentos tecnológicos e o mercado. E por ter o objetivo de amparar novas empresas, além de oferecer vários benefícios, ela o faz por preços inferiores aos do mercado. O principal objetivo de uma incubadora de empresas deve ser a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem a incubadora, o que ocorre geralmente em um prazo de dois a quatro anos.

5.5.2 Histórico

As primeiras experiências de incubação de empresas que se têm notícia surgiram na Universidade de Stanford que viu na área que possuía nas proximidades do campus de Palo Alto a oportunidade de desenvolvê-la como um lugar privilegiado para empresas obterem facilidades de pesquisa e desenvolvimento (DORNELAS, 2002). A idéia se expandiu pela região e começaram a aparecer os chamados "habitats de inovação" assim definidos por Spolidoro (1999), que desde 1938 se instalaram, sobretudo na região do Vale do Silício. A partir disto outras universidades americanas também iniciaram o processo de incubação de empresas, e em alguns casos de sucesso chegaram a recuperar áreas com indústrias decadentes e de crescente desemprego, como é o caso da Estrada 128, na região de Boston próximo ao Massachusetts Institute of Technology.

No entanto foi durante os anos setenta e início dos anos oitenta que surgiram, conforme Allen (1986), as incubadoras no modelo que conhecemos atualmente. Nesta época, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa Ocidental, as incubadoras surgiram principalmente com o objetivo de alavancar o processo de industrialização em regiões pouco desenvolvidas ou em declínio, devido à recessão da época. Com o crescente aumento de desemprego que ocorria em alguns setores industriais tradicionais estas incubadoras tiveram motivação de natureza econômica e social, e visão para a criação de postos de trabalho, geração de renda e de desenvolvimento econômico.

Em 1985, com o crescimento considerável de incubadoras nos Estados Unidos, planejavam-se ou estavam em operação aproximadamente cento e cinquenta incubadoras. Em 1999, o número de incubadoras nos Estados Unidos era superior a oitocentos (NBIA), em 2002 estava próximo de mil (NBIA) e atualmente tem-se uma média de criação de quase uma incubadora de empresas por semana no país.

Atualmente o Japão também utiliza incubadoras de empresas, assim como muitos países como China, Índia, México, Argentina, Turquia, Polônia entre outros países em desenvolvimento.

No Brasil a primeira incubadora surge em 1985, na cidade de São Carlos (SP). Até o início dos anos noventa o número de incubadoras brasileiras era de apenas sete; em 1995 já havia vinte e sete incubadoras no país (ANPROTEC, 2007). Desde 1996, o número de incubadoras no Brasil tem registrado um crescimento recorde. De acordo com a ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas), o mercado de incubadoras brasileiras cresce cerca de 30% ao ano. Em 2001 a ANPROTEC registrou a existência de cento e cinquenta incubadoras de empresas no Brasil. O número total de incubadoras em operação, no Brasil, em 2005, segundo o último levantamento divulgado pela ANPROTEC é de trezentos e trinta e nove em todas as regiões do país (Figura 1).

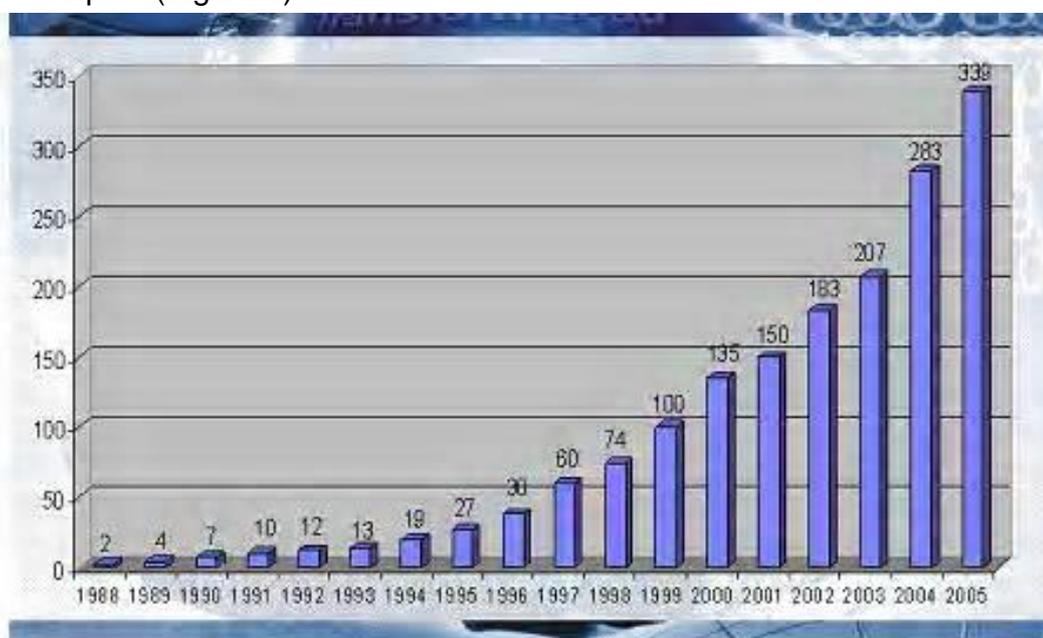


Figura 1: Incubadoras em operação no Brasil – 1988-05

Fonte: ANPROTEC

O Brasil é considerado o segundo colocado no ranking mundial de incubação e tem o maior número de incubadoras na América Latina (CIETEC, 2007). Isso se deve, principalmente, a uma participação ativa de entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), Fundações de Amparo à Pesquisa e IEL (Instituto Euvaldo Lodi), que são responsáveis pela manutenção e pelo suporte institucional de grande parte das

incubadoras do país, além do apoio fundamental das universidades, órgãos públicos, institutos de pesquisa e do setor privado.

As incubadoras surgem, no Brasil, como uma alternativa de desenvolvimento técnico científico, proporcionando às empresas públicas e privadas mecanismos de competitividade e de desenvolvimento econômico, podendo, assim, serem consideradas instrumentos essenciais para apoiar a reestruturação econômica e a evolução da economia industrial, estimulando e apoiando a criação e o desenvolvimento das empresas (ANPROTEC, 2007).

5.5.3 Tipos de incubadoras

O universo das incubadoras abrange uma riqueza de tipos, compreendendo as incubadoras de base tecnológica, incubadoras tradicionais e incubadoras mistas (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2002). De forma resumida, as incubadoras tecnológicas são aquelas que abrigam as empresas de base tecnológica; as incubadoras tradicionais recebem empresas dos setores tradicionais da economia, enquanto as incubadoras mistas são voltadas para ambos os tipos de empresas.

Conforme Baêta (1999), as incubadoras de base tecnológica podem ser definidas como organizações que abrigam empreendimentos nascentes, geralmente oriundos de pesquisa científica, cujo projeto implica inovações. Tais organizações oferecem espaço e serviços subsidiados que favorecem o empresariamento e o desenvolvimento de produtos ou processos de alto conteúdo científico e tecnológico.

É importante salientar o conceito de inovação tecnológica, uma vez que para um empreendimento ser aceito numa incubadora tecnológica, seu projeto precisa implicar em inovação.

Conforme Betz (1987), o conceito de inovação tecnológica combina as idéias de invenção tecnológica com inovação empresarial: Inovação tecnológica é a invenção de nova tecnologia e o desenvolvimento e introdução no mercado de bens, processos ou serviços baseados nesta tecnologia.

Para Craveiro (*apud* FARIA, 2006, p. 87), a inovação se refere a uma mudança radical ou a um incremento em bens, processos ou serviços, ou seja, a inovação está sempre associada a um incremento ou melhora.

O conceito de inovação tecnológica é importante porque ele afeta o desenvolvimento da indústria e da economia. Seu impacto se inicia com a ciência e a tecnologia e tem contribuído para uma revolução industrial global. O impacto de novas tecnologias baseadas na nova ciência tem criado novas indústrias que impulsionam a expansão econômica.

O sucesso de uma empresa de base tecnológica, isto é, empresa que compete com base em vantagens tecnológicas, depende, portanto, da sua habilidade em explorar e desenvolver um fluxo de novos produtos que atendam às necessidades do mercado, conseguir produzir estes produtos mantendo níveis de qualidade e preço, desenvolver ou adaptar novas tecnologias para atender às necessidades futuras e saber responder rapidamente ao aparecimento de novos competidores ou de oportunidades imprevistas.

As incubadoras do tipo tradicional, segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia (2002), abrigam empresas ligadas aos setores da economia ditos tradicionais como: confecção, mecânica, agroindústria e alimentos; papel e celulose, entre outros. Empresas deste setor detêm tecnologia largamente difundida e buscam na incubação agregar valor aos seus bens, processos ou serviços por meio de incremento tecnológico.

Conforme o Ministério da Ciência e Tecnologia (2002) as incubadoras de empresas também podem ser classificadas quanto à localização física das empresas incubadas, ou seja, podem ser classificadas em incubadoras fechadas ou incubadoras abertas; as primeiras estão instaladas em espaço fechado, dividido em módulos para as empresas incubadas e um módulo comum que atenderá todas as empresas, constituído de recepção, secretaria, sala de reunião, instalação sanitária, copa e cozinha. As empresas incubadas rateiam entre si as despesas de luz, água, telefone, xerox, fax, informática e despesas com pessoal administrativo e de segurança. As empresas incubadas receberão apoio complementar, constituído de crédito, treinamento para funcionários e empresários, assistência jurídica, técnica, gerencial, de comercialização e de desenvolvimento do Plano Estratégico do negócio. Nas incubadoras abertas as empresas incubadas não compartilham um

espaço físico definido, ficam dispersas geograficamente numa área pré-estabelecida, não compartilham custos inerentes ao agrupamento físico, podendo compartilhar outros custos como uso de laboratórios, assistência técnica e jurídica. Recebem, no entanto, o mesmo tipo de assistência fornecida nas incubadoras fechadas, como treinamento, assistência jurídica, técnica, gerencial, de comercialização e de desenvolvimento do Plano Estratégico do negócio.

Quanto às empresas vinculadas, existem basicamente três tipos, segundo a ANPROTEC (2007):

- a) empresa incubada: organização abrigada em incubadora de empresas, que desenvolve bens ou serviços inovadores e passa por processo de seleção e recebe apoio técnico, gerencial e/ou financeiro de rede de instituições constituída especialmente para criar e acelerar o desenvolvimento de pequenos negócios. Algumas instituições usam o termo empresa residente;
- b) empresa graduada: organização que passou pelo processo de incubação e que alcançou desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da incubadora. Algumas instituições usam o termo empresa liberada. A empresa graduada pode continuar mantendo vínculo com a incubadora na condição de empresa associada;
- c) empresa associada: aquela que utiliza a infra-estrutura e os serviços oferecidos pela incubadora, sem ocupar espaço físico, mantendo vínculo formal. Pode ser empresa recém criada ou já existente no mercado.

5.5.4 Seleção

Qualquer pessoa que tenha um projeto inovador e que deseje abrir sua própria empresa pode apresentar propostas para análise da incubadora, assim como empresas já existentes também podem candidatar-se a receber o apoio da incubadora. Neste caso, é preciso ter um projeto para melhoria ou desenvolvimento de novos bens ou serviços e para participar basta entrar em contato com a

incubadora e apresentar a proposta. Ela será analisada de acordo com os critérios de seleção definidos pela incubadora (SEBRAE, 2007).

Cada incubadora de empresas tem seus próprios critérios para seleção de novos empreendimentos. Todavia, pode-se dizer que, em geral, elas analisam os seguintes pontos (SEBRAE, 2007):

- a) grau de inovação do bem ou serviço;
- b) viabilidade econômico-financeira e mercadológica;
- c) perfil empreendedor e qualificação técnica do proponente e da equipe envolvida no projeto;
- d) interação do empreendimento com os objetivos e missão da incubadora;
- e) produtos ou processos que gerem empregos especializados;
- f) contribuição com o avanço tecnológico;
- g) condições de sobrevivência da empresa (recursos financeiros para iniciar o projeto).

As incubadoras têm se constituído num fenômeno mundial, existindo cerca de quatro mil em todos os continentes (NBIA, 2007). Originadas como uma estrutura de apoio para ajudar o empreendedor, individual ou em grupo, a transpor os resultados da pesquisa, para uma empresa, a incubação tem sido utilizada para atender diversas finalidades. Ora para a transferência do conhecimento produzido na universidade para a empresa, ora para aumentar o nível tecnológico de empresas existentes, assim como, para criar negócios. A incubadora pode ser vista ainda como um instrumento integrado a políticas sociais para a diminuição da pobreza, propiciando a qualificação profissional e a criação de oportunidades de geração de renda para grupos excluídos social e economicamente.

6 MÉTODO

Para o desenvolvimento do plano de marketing para a Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul serão analisados primeiramente os ambientes interno e externo da mesma.

De acordo com Kotler e Keller (2006) o ambiente de marketing é constituído por agentes e forças que estão fora do controle de marketing sendo formado por um macroambiente e um microambiente, que afetam de uma forma ou de outra a estrutura, a conduta e a atuação dos sistemas de marketing nas organizações.

Para a análise do ambiente externo em que se encontra a ITEC, será feito um levantamento de dados secundários sobre o mercado através de sites de instituições de pesquisas estatísticas como o da Fundação de Economia e Estatística, a FEE. Serão analisadas informações sobre o estado, a região e o município em que se encontra a incubadora, ou seja, informações sobre o Rio Grande do Sul, a Serra Gaúcha e Caxias do Sul, respectivamente. Ainda dentro da análise externa serão apresentados elementos como o público-alvo, a concorrência e o ambiente político-legal. Estas pesquisas auxiliarão na compreensão e na avaliação do mercado.

De acordo com Oliveira (1999), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo focalizada, é imprescindível tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Neste caso, o levantamento de dados para análise do ambiente interno da incubadora será feito através de material documentado pela própria incubadora, como pesquisas e consultorias realizadas. Conforme Yin (2005), a documentação, pela sua própria característica, é uma importante fonte de dados e nela as informações podem tomar diversas formas como cartas, memorandos, agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais e artigos da mídia e o seu uso deve ser planejado para que sirva para corroborar e aumentar as evidências vindas de outras fontes.

Será analisado também o composto de marketing da incubadora. O composto de marketing conforme McCarthy (1997) é apresentado em quatro funções básicas: Produto, Preço, Ponto de Distribuição e Promoção.

Cobra (1997) destaca ainda que a interação de uma organização com seus meios internos e externos se realiza através do composto de marketing. Desta forma podemos entender o composto de marketing como um conjunto de ferramentas que as organizações possuem e utilizam para alcançar seus objetivos de marketing.

Com as informações do mercado e os dados internos da empresa juntamente com a análise do composto de marketing da empresa, será feita a análise SWOT pela qual serão identificados os pontos fracos e fortes da incubadora assim como as ameaças e oportunidades desta. Esta análise segundo Westwood (1996) permite aos administradores, entre outras coisas, determinarem se a empresa e o produto ofertado realmente são capazes de alcançarem sucesso dentro do mercado onde atuam.

Para o fechamento das necessidades da empresa em relação ao plano de marketing, serão feitas entrevistas em profundidade com o diretor da ITEC. Esta técnica de entrevista não se utiliza de um questionário estruturado. Evitam-se perguntas que possam dirigir respostas para o que se tem em mente, procurando-se dialogar com o entrevistado dentro de um campo descontraído, em que se propicia o máximo de liberdade de expressão (BRIOSCHI ; TRIGO, 1992).

Nestas entrevistas, os tópicos abordados serão basicamente:

- a) Estrutura de um plano de marketing em teoria;
- b) Análise dos ambientes externo e interno;
- c) Análise do composto de marketing;
- d) Resultado da análise SWOT.

Com a identificação dos resultados esperados pela incubadora, a análise SWOT servirá para o estabelecimento das estratégias de marketing, cuja finalidade segundo Oliveira (1999) é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação a serem seguidos para o alcance dos objetivos estabelecidos, ou seja, os resultados esperados.

Por fim propõem-se alguns sistemas de controle para acompanhamento e manutenção do plano de marketing.

A figura 2 ilustra de forma sintetizada o método escolhido para o desenvolvimento deste trabalho conforme acima explicado. Nela estão identificadas as ações que nortearão a elaboração do plano de marketing que se seguirá.

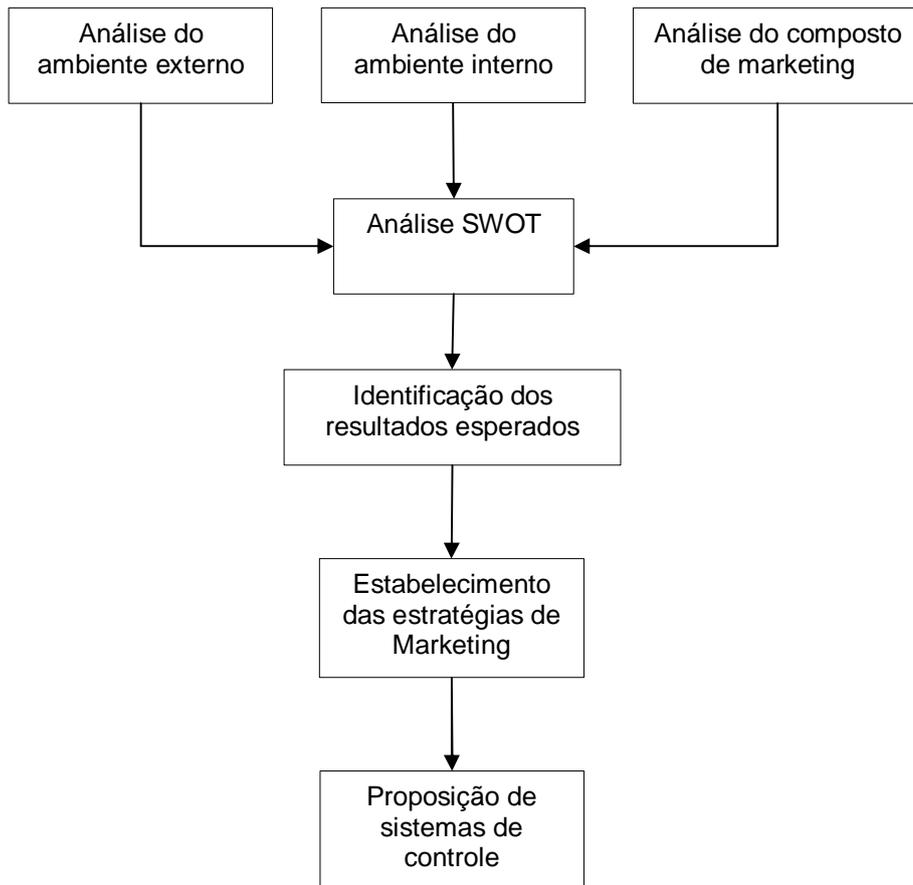


Figura 2: Fluxograma esquemático da organização do método
Fonte: Elaborado pela autora

7 PLANO DE MARKETING

7.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

7.1.1 Estado

Conforme dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE), o PIB (Produto Interno Bruto) total gaúcho em 1994 era de 31.129 milhões de reais e passou para 142.874 milhões em 2004, o que representa 8,08% do total brasileiro (Figura 3).

ANOS	RIO GRANDE DO SUL (1)				BRASIL			
	PIB		Taxas de Crescimento (%)		PIB		Taxas de Crescimento (%)	
	Total (R\$milhões)	Per capita (R\$)	Total	Per capita	Total (R\$milhões)	Per capita (R\$)	Total	Per capita
1994	31.129	3.298	5,2	4,1	349.205	2.232	5,9	4,2
1995	53.653	5.624	-5,0	-6,0	646.192	4.067	4,2	2,6
1996	63.263	6.564	0,5	-0,5	778.887	4.828	2,7	1,1
1997	69.221	7.006	6,1	3,5	870.743	5.317	3,3	1,7
1998	70.542	7.063	-0,5	-1,6	914.188	5.499	0,1	-1,4
1999	75.450	7.441	3,0	1,4	973.846	5.771	0,8	-0,7
2000	85.138	8.302	4,4	3,2	1.101.255	6.430	4,4	2,8
2001	94.084	9.071	3,1	1,9	1.198.736	6.896	1,3	-0,2
2002	104.451	9.958	1,1	-0,1	1.346.028	7.631	1,9	0,4
2003	128.040	12.071	4,8	3,6	1.556.182	8.694	0,5	-0,9
2004	142.874	13.320	3,4	2,2	1.766.620	9.729	4,9	3,4
2005	145.182	13.387	-5,2	-6,2	1.937.598	10.520	2,3	0,8
2006	155.971	14.227	2,7	1,6	-	-	-	-

Figura 3: PIB total e *per capita*, e as suas taxas de crescimento no Brasil e no RS – 1994-06

Fonte: IBGE/ Coordenação de Contas Nacionais.
FEE/Núcleo de Contabilidade Social.

Segundo a FEE, a maior parte dos municípios que apresentam maior PIB são predominantemente industriais e estão concentrados no eixo Caxias do Sul - Porto Alegre - Santa Cruz do Sul. Destacando-se Porto Alegre, Canoas, Caxias do Sul, Triunfo, Gravataí, Rio Grande, Novo Hamburgo e Santa Cruz do Sul. Juntos

estes oito municípios responderam em 2004 por 37,44% do PIB do Estado (Figura 4).

MUNICÍPIOS	PIB					ESTRUTURA DO VAB (%)			PIB <i>per capita</i> (R\$)	POPULAÇÃO	
	(R\$ 1000)	Variação %	Part. (%)		Posição 2003	A	I	S		Nº	Part. (%)
			2004	2003							
Porto Alegre	15.944.201	8,7	11,16	11,45	1º	0,15	27,27	72,58	11.257	1.416.363	13,20
Canoas	8.610.943	13,6	6,03	5,92	2º	0,05	62,01	37,94	26.496	324.994	3,03
Caxias do Sul	8.117.442	22,3	5,68	5,19	3º	4,82	61,96	33,22	20.485	396.261	3,69
Triunfo	6.461.807	28,3	4,52	3,93	4º	1,66	88,86	9,48	265.448	24.343	0,23
Gravataí	3.894.463	20,6	2,73	2,52	6º	0,56	71,43	28,01	15.031	259.100	2,42
Rio Grande	3.820.671	0,8	2,67	2,96	5º	2,86	64,73	32,41	19.716	193.789	1,81
Novo Hamburgo	3.434.114	15,5	2,40	2,32	7º	0,59	49,53	49,88	13.635	251.854	2,35
Santa Cruz do Sul	3.209.996	19,7	2,25	2,09	8º	4,71	66,69	28,59	27.653	116.081	1,08
Pelotas	2.372.849	11,9	1,66	1,66	9º	6,39	33,13	60,48	7.009	338.544	3,16
Passo Fundo	2.010.607	12,8	1,41	1,39	10º	4,66	38,22	57,11	11.033	182.233	1,70
Total	57.877.093	-	40,51	39,44	-	-	-	-	-	3.503.562	32,66
Rio Grande do Sul	142.874.226	11,6	100,00	100,00	-	16,34	42,66	41,00	13.320	10.726.063	100,00

Fonte: FEE/Núcleo de Contabilidade Social.

Figura 4: Dez maiores municípios, segundo o PIB total, do RS – 2004

Fonte: FEE/Núcleo de Contabilidade Social.
IBGE/Coordenação de Contas Nacionais.

Tendo 8,08% do PIB nacional em 2004, a economia do Estado é baseada na agricultura (soja, trigo, arroz e milho), na pecuária e na indústria (de couro e calçados, alimentícia, têxtil, madeireira, metalúrgica e química).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2007), para o cálculo do PIB, são tomadas como base as informações dos Censos Industrial, Comercial e de Serviços, do Censo Agropecuário, bem como de registros administrativos e balanços contábeis das empresas. A partir dessas informações, é calculado o valor adicionado em cada setor de atividade, que corresponde, por um lado, ao produto daquele setor e, por outro, à renda nele gerada, que é apropriada, por exemplo, na forma de lucros e salários. O valor adicionado bruto é calculado pelas perspectivas do produto e da renda. Pela perspectiva do produto, ele é resultante da diferença entre o valor bruto da produção – que representa o valor total das mercadorias produzidas ou serviços vendidos – e o consumo intermediário – que corresponde às despesas operacionais e administrativas de bens e serviços intermediários utilizados no processo de produção. Pela perspectiva da renda, o valor adicionado corresponde à remuneração dos empregados, método utilizado no caso dos setores que se dedicam ao fornecimento de serviços sem fins lucrativos.

A industrialização do Rio Grande do Sul está elevando sua participação no PIB brasileiro, trazendo investimento, mão-de-obra e infra-estrutura para o Estado. Os dados do valor adicionado bruto mostram que em 2004 a indústria respondeu por 42,66% da economia do Rio Grande do Sul, sendo a maior fatia desta participação responsabilidade da indústria de transformação, já que a indústria extrativa mineral possui uma participação pouco expressiva dentro da economia gaúcha (FEE, 2007) (Figura 5).

SETORES	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005(1)
Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal	14,37	14,22	13,75	12,30	13,46	13,29	11,95	14,47	14,80	18,69	16,34	11,51
Indústria	44,44	36,69	36,60	39,58	36,66	37,50	40,97	39,99	39,68	40,33	42,66	44,52
Indústria extrativa mineral	0,07	0,09	0,08	0,08	0,07	0,10	0,11	0,10	0,10	0,11	0,13	0,14
Indústria de transformação	37,82	30,02	30,08	32,41	28,87	30,54	32,96	32,47	32,61	33,79	36,12	37,63
Eleticidade, gás e água	1,62	1,83	2,13	2,22	2,33	2,12	1,93	2,00	1,98	1,81	1,85	2,35
Construção Civil	4,92	4,76	4,32	4,87	5,39	4,73	5,98	5,43	4,99	4,62	4,56	4,40
Serviços	41,19	49,08	49,65	48,12	49,88	49,21	47,08	45,54	45,52	40,99	41,00	43,98
Comércio, reparação de veículos e de objetos pessoais e de uso doméstico	9,45	11,94	10,48	10,10	9,65	9,77	9,48	9,44	8,95	9,16	8,91	9,19
Alojamento e alimentação	1,10	1,23	1,23	1,22	1,27	1,34	1,28	1,15	1,07	1,00	0,99	1,04
Transportes e armazenagem	1,97	1,59	1,64	1,77	1,85	1,83	1,61	1,62	1,62	1,60	1,54	1,54
Comunicações	0,71	0,56	0,89	0,80	1,01	1,69	1,68	2,00	2,01	1,63	1,63	1,78
Intermediação financeira	6,79	5,32	4,08	4,03	4,58	4,58	3,93	4,18	6,23	4,67	4,78	4,76
Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	6,06	10,31	12,81	13,25	13,96	12,86	11,88	11,07	10,13	8,48	8,08	8,72
Administração pública, defesa e seguridade social	11,67	14,09	14,14	12,48	12,93	12,83	13,28	12,22	11,99	11,16	11,78	13,38
Saúde e educação mercantis	2,31	2,54	2,85	2,83	2,92	2,70	2,37	2,19	1,96	1,81	1,85	1,95
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	0,74	1,05	1,07	1,18	1,22	1,14	1,12	1,17	1,08	1,02	1,01	1,16
Serviços domésticos	0,39	0,45	0,46	0,47	0,49	0,47	0,46	0,49	0,49	0,45	0,42	0,47
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

FONTES: FEE/Núcleo de Contabilidade Social.

Figura 5: Estrutura do Valor Adicionado Bruto, por setores de atividade, do RS – 1994-05

Fonte: FEE/Núcleo de Contabilidade Social.

IBGE/Coordenação de Contas Nacionais.

O Rio Grande do Sul possui um dos parques automotivos mais completos de toda a América Latina. O setor automotivo responde por 13% do PIB industrial gaúcho (FEE, 2007).

Com uma população de quase 11 milhões de habitantes, o Rio Grande do Sul é a quarta maior economia nacional, pelo tamanho do seu Produto Interno Bruto (PIB) em 2004, superado apenas por São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, respectivamente (Figura 6).

Estado	PIB (R\$ milhões)
São Paulo	546.607
Rio de Janeiro	222.564
Minas Gerais	166.586
Rio Grande do Sul	142.874
Paraná	108.699
Bahia	86.882
Santa Catarina	70.208
Pernambuco	47.697
Distrito Federal	43.522
Goiás	41.316

Figura 6: Ranking PIB total por estado – 2004
 Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.

7.1.2 Região

Na região da Serra Gaúcha, conforme dados de 2005 da Fundação de Economia e Estatística (FEE), vivem aproximadamente 800 mil pessoas em municípios importantes como Caxias do sul, Bento Gonçalves, Farroupilha, São Marcos, Carlos Barbosa, Garibaldi, entre outros.

É característica desta região a forte vocação industrial destacando-se a existência de empresas principalmente nos setores: Metal-mecânico, Moveleiro, Vinícola e Plástico. O pólo de autopeças da região de Caxias do Sul é o segundo mais importante do país, composto por mais de 2.200 empresas, geradoras de cerca de 40 mil postos de trabalho (FEE, 2007).

No setor educacional, destaca-se a existência da UCS – Universidade de Caxias do Sul que com seus 40 anos de existência e com pesquisas básicas relevantes abriga em seus cursos quase 38 mil alunos espalhados nas suas doze unidades universitárias atingindo praticamente todos os municípios da Região, oferecendo cursos de graduação e pós-graduação (UCS, 2007).

Cabe destacar ainda a existência de diversas escolas técnicas lideradas pelo SENAI que somente na cidade de Caxias do Sul possui quatro delas, destacando-se as áreas de atuação de automação e mecatrônica (SENAI, 2007).

7.1.3 Município

Com quase 400 mil habitantes (estimativa da população em 2004 conforme dados da FEE), área territorial de 1.643,9 Km² e a 125 Km da capital do Estado, Caxias do Sul é o terceiro centro econômico-financeiro e a segunda maior cidade em população do estado do Rio Grande do Sul (FEE, 2007) (Figura 7).

MUNICÍPIOS	PIB				PIB <i>per capita</i>			ESTRUTURA DO VAB (%)			POPULAÇÃO	
	(R\$ 1000)	Variação %	Part. (%)		(R\$)	Relativos		A	I	S	Nº	Part. (%)
			2004	2003		2004	2003					
Porto Alegre	15.944.201	8,7	11,16	11,45	11.257	0,85	0,87	0,15	27,27	72,58	1.416.363	13,20
Caxias do Sul	8.117.442	22,3	5,68	5,19	20.485	1,54	1,42	4,82	61,96	33,22	396.261	3,69
Pelotas	2.372.849	11,9	1,66	1,66	7.009	0,53	0,52	6,39	33,13	60,48	338.544	3,16
Canoas	8.610.943	13,6	6,03	5,92	26.496	1,99	1,96	0,05	62,01	37,94	324.994	3,03
Santa Maria	1.746.528	12,1	1,22	1,22	6.667	0,50	0,50	6,67	22,57	70,76	261.980	2,44
Gravataí	3.894.463	20,6	2,73	2,52	15.031	1,13	1,06	0,56	71,43	28,01	259.100	2,42
Novo Hamburgo	3.434.114	15,5	2,40	2,32	13.635	1,02	0,99	0,59	49,53	49,88	251.854	2,35
Viamão	1.342.599	13,6	0,94	0,92	5.340	0,40	0,40	9,90	31,13	58,98	251.407	2,34
São Leopoldo	2.005.186	14,9	1,40	1,36	9.701	0,73	0,71	0,11	51,57	48,31	206.702	1,93
Alvorada	710.084	15,4	0,50	0,48	3.456	0,26	0,25	0,18	23,84	75,97	205.476	1,92
Rio Grande	3.820.671	0,8	2,67	2,96	19.716	1,48	1,63	2,86	64,73	32,41	193.789	1,81
Passo Fundo	2.010.607	12,8	1,41	1,39	11.033	0,83	0,82	4,66	38,22	57,11	182.233	1,70
Uruguaiana	1.288.237	13,5	0,90	0,89	9.651	0,72	0,71	31,28	25,88	42,83	133.481	1,24
Sapucaia do Sul	1.760.632	5,9	1,23	1,30	13.347	1,00	1,06	0,05	68,69	31,26	131.917	1,23
Bagé	840.579	16,3	0,59	0,56	6.997	0,53	0,50	16,06	27,15	56,79	120.129	1,12
Cachoeirinha	1.849.747	19,5	1,29	1,21	15.742	1,18	1,11	0,05	52,89	47,06	117.501	1,10
Santa Cruz do Sul	3.209.996	19,7	2,25	2,09	27.653	2,08	1,94	4,71	66,69	28,59	116.081	1,08
Guáíba	890.662	11,9	0,62	0,62	8.707	0,65	0,66	2,84	56,39	40,77	102.290	0,95
Bento Gonçalves	1.971.125	16,7	1,38	1,32	19.620	1,47	1,42	11,96	55,68	32,36	100.467	0,94
Total	65.820.665	-	46,07	45,38	-	-	-	-	-	-	5.110.569	47,65
Rio Grande do Sul	142.874.226	11,6	100,00	100,00	13.320	1,00	1,00	16,34	42,66	41,00	10.726.063	100,00

FONTE: FEE/Núcleo de Contabilidade Social.

Figura 7: PIB total e *per capita* dos municípios do RS com mais de 1000 mil habitantes – 2004

Fonte: FEE/Núcleo de Contabilidade Social.

IBGE/Coordenação de Contas Nacionais.

Caxias do Sul é um pólo centralizador da região mais diversificada do país com vastos parreirais, indústrias, vinícolas e um variado parque industrial. Em 2004 a indústria na cidade representava 61,96% da economia, os serviços 33,22% e agropecuária 4,82% (FEE, 2007).

Os indicadores sociais de Caxias do Sul refletem as suas forças econômicas: o número de carros, de telefones e de leitos hospitalares por habitante estão entre os maiores do RS e do país. O município é predominantemente urbano com 93% da população estabelecida na cidade (FEE, 2007) (Figura 8).

Municípios	Demografia/ População/ Total-2003	Transportes/ Número de Veículos Registrados/ Por Espécie/ Passageiro- 2003	Comunicações/ Terminais Telefônicos em Serviço- 2003	Saúde/ Número de Leitos-2003	Demografia/ Taxa de Urbanização- 2003 (%)
Canoas	319.044	77.903	88.354	304	100
Caxias do Sul	382.977	126.913	135.090	1.092	93
Gravataí	249.865	47.743	55.398	142	92
Novo Hamburgo	247.790	77.310	71.034	296	98
Passo Fundo	174.324	45.829	53.137	804	98
Pelotas	329.155	84.458	96.178	1.321	95
Porto Alegre	1.391.546	560.817	617.707	6.462	97
Rio Grande	190.178	50.061	49.334	600	97
Santa Cruz do Sul	111.248	38.414	31.299	333	89
Santa Maria	250.729	65.009	68.709	588	95
São Leopoldo	204.047	48.100	58.198	209	100
Viamão	248.598	35.443	45.785	-	94

Figura 8: População, taxa de urbanização e número de veículos, terminais telefônicos e leitos por município do RS - 2003

Fonte: FEE/Núcleo de Indicadores Sociais.

Conforme dados da prefeitura no município (2007) existem cerca de 29 mil empresas com geração de aproximadamente 127 mil empregos formais. A economia industrial do município tem a seguinte composição (IBGE, 1996):

- a) 40% Indústrias metalúrgicas de bens de capital;
- b) 20% Indústrias metalúrgicas de bens de consumo;
- c) 12% Indústrias de alimentos;
- d) 11% Indústrias de fiação, tecelagem e vestuário;
- e) 9% Indústrias de madeira e mobiliário;
- f) 6% Indústrias de materiais plásticos;
- g) 2% Indústrias de outros setores.

O setor de maior destaque é o metal-mecânico onde Caxias do Sul ocupa a posição de segundo Pólo Brasileiro mais importante (SEBRAE, 2007). Neste caso destaca-se a instalação no município do Centro Gestor de Inovação em Autopeças, ação de iniciativa público-privada envolvendo o Governo Estadual, Municipal, Sindicatos Empresariais e a UCS.

No setor de serviços salienta-se a existência de 200 empresas de informática que tornam o município o maior pólo de desenvolvimento de Software de Gestão Empresarial, aliado a uma forte interface com processos de Automação Industrial.

Em 2002 foi criado o Pólo de Informática de Caxias do Sul que reúne empresas dos diversos segmentos do setor de informática localizadas no município, órgãos do governo, entidades de ensino superior e entidades de classe, para a discussão, elaboração e implementação de ações conjuntas para o desenvolvimento do setor (Pólo de Informática de Caxias do Sul, 2007). Localizado próximo a ITEC, o pólo constituirá um parque tecnológico juntamente com a mesma, voltados para a Inovação Tecnológica.

As exportações em 2005 atingiram quase 737 milhões de dólares e as importações cerca de 207 milhões de dólares gerando um saldo de aproximadamente 529,5 milhões de dólares e representando 7,04% do total do estado em exportações e 3,09% em importações (Figuras 9 e 10).

Ano / Mês	Exportação		Importação		Saldo (A) – (B)
	Valor (A)	Var% (*)	Valor (B)	Var % (*)	
2000	283.666.731	33,14	125.786.341	6,8	157.880.390
2001	348.375.815	22,81	146.986.485	16,85	201.389.330
2002	351.906.388	1,01	106.010.225	-27,88	245.896.163
2003	404.779.747	15,02	124.804.996	17,73	279.974.751
2004	562.992.540	39,09	144.657.874	15,91	418.334.666
2005	736.842.200	30,88	207.372.136	43,35	529.470.064

Figura 9: Balança Comercial de Caxias do Sul – US\$ (FOB) – Base SISCOMEX 2006
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Ano / Mês	Exportação		Importação		Saldo (A) – (B)
	Valor (A)	Var% (*)	Valor (B)	Var % (*)	
2000	5.779.942	15,63	4.021.791	22,5	1.758.151
2001	6.345.359	9,78	4.049.432	0,69	2.295.927
2002	6.375.446	0,47	3.530.815	-12,81	2.844.631
2003	8.013.263	25,69	4.190.663	18,69	3.822.600
2004	9.878.602	23,28	5.290.642	26,25	4.587.960
2005	10.453.684	5,82	6.692.205	26,49	3.761.479

Figura 10: Balança Comercial do RS – US\$ 1.000 (FOB) – Base SISCOMEX 2006
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Conforme dados da FEE (2007), Caxias do Sul possui os seguintes índices:

- a) PIB (2004): R\$ 8.117.442.000;
- b) PIB *per capita* (2004): R\$ 20.485;
- c) taxa de analfabetismo (2000): 3,65%;
- d) IDH (2000): 0,857;
- e) orçamento municipal (2001): R\$ 229 milhões – 53% aplicado em Saúde e Educação.

7.1.4 Público-alvo

Pessoas com espírito empreendedor como estudantes do Ensino Médio e Ensino Superior; professores da UCS e das escolas técnicas sediadas na região; micro e pequenas empresas que estão se inserindo ou buscando consolidação no mercado através de desenvolvimento de bens, processos ou serviços inovadores de cunho tecnológico.

7.1.5 Concorrência

Devido à particularidade do serviço prestado pelas incubadoras, a concorrência limita-se às demais incubadoras existentes na região em questão. No caso da ITEC suas principais concorrentes são as outras incubadoras de base tecnológica e mista existentes na região da Serra Gaúcha conforme listadas abaixo:

- a) ID-UCS - Incubadora de Design da Serra Gaúcha - Universidade de Caxias do Sul - Endereço: Rodovia RS 122, km 69 s/nº CEP 95079-420 - Caxias do Sul/RS;
- b) Incubadora Tecnológica e Empresarial da FTEC BRASIL - Endereço: Rua Gustavo Ramos Sehbe, 107 CEP 95012-669 - Caxias do Sul/RS;

- c) INCMÓVEL - Incubadora Tecnológica Moveleira SENAI - Endereço: Avenida Presidente Costa e Silva, 571 CEP 95700-000 - Bento Gonçalves/RS.

7.1.6 Ambiente Político-legal

Não existe uma legislação específica a respeito de incubadoras, no entanto existem algumas leis que tratam de incentivo e apoio à inovação, à pesquisa e à tecnologia. Como é o caso da Lei nº 10.973 de 2 de Dezembro de 2004, também conhecida como Lei da Inovação que é de grande importância no que diz respeito à inovação tecnológica. No entanto, ainda não está regulamentada no estado do Rio Grande do Sul. Ela estabelece conforme artigo primeiro, medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do país. Esta lei dispõe sobre o estímulo à construção de ambientes especializados de inovação, assim como estímulo à inovação nas empresas e ao inventor independente, além disso, estabelece disposições sobre os processos de inovação e dos fundos de investimento a empresas cuja atividade principal seja a inovação. Outra lei importante e que estabelece incentivos fiscais à inovação tecnológica, é a Lei nº 11.196 de 21 de Novembro de 2005.

Existem também programas de incentivo financeiro à produção tecnológica. Um dos principais apoiadores é a FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) que conta com diversos tipos de incentivos de extensão nacional e que atendem também às incubadoras, como os Fundos Setoriais de Ciência e Tecnologia que são instrumentos de financiamento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação do país, além de programas como PAPPE (Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas) e o Pró-Inovação (Programa de Incentivo à Inovação nas Empresas Brasileiras) (FINEP, 2007).

Outro grande apoiador nacional é o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) que entre as diversas modalidades de bolsas que oferece prevê a chamada DT (Produtividade em Desenvolvimento

Tecnológico e Extensão Inovadora) que, conforme critérios normativos, é concedida ao pesquisador com o objetivo de valorizar a sua produção em desenvolvimento tecnológico e inovação (CNPq, 2007).

No Rio Grande do Sul um dos poucos programas de apoio à produção existentes é o chamado Fundo Operação Empresa, o FUNDOPEM. Gerido pelo Governo do Estado ele prevê as seguintes diretrizes:

- a) descentralização da produção industrial;
- b) manutenção e ampliação da atividade industrial;
- c) geração significativa de empregos diretos e indiretos;
- d) incorporação de avanços tecnológicos do processo ou do produto;
- e) parceria com o Estado na área social e da educação pública;
- f) melhoria na qualidade do meio ambiente.

Conforme informações disponibilizadas pela SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, para obter os incentivos do FUNDOPEM as empresas interessadas devem apresentar projetos que serão avaliados e pontuados. A pontuação recebida determinará o incentivo a ser recebido.

7.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A ITEC, como já mencionado nos capítulos anteriores, é uma incubadora que visa apoiar empresas que gerem bens, serviços ou processos inovadores.

Considerada uma iniciativa inovadora na região, a ITEC congrega numa sociedade sem fins lucrativos, a universidade, o poder público e o empresariado que irmanados objetivam o desenvolvimento harmônico e consolidado da região.

Dentro do contexto da região, a ITEC tem um papel importante a desempenhar, como um agente capaz de executar a interface entre a universidade,

o empresariado e em especial os empreendedores, integrando o poder público através da SDE - Secretária de Desenvolvimento Econômico.

Torna-se importante salientar que a ITEC desde sua fundação em 1999 já passou por distintas fases. Documentos da própria ITEC informam que após um início promissor, o processo de incubação deteriorou-se com a saída de várias empresas descontentes e a maioria delas com sérios problemas de dívidas com a ITEC decorrentes de formas inadequadas de cobrança e falta de experiência gerencial da incubadora.

Em 2002 a ITEC contava com apenas duas empresas residentes, sem qualquer formalidade e até o momento não havia captado nenhum recurso de entidades de apoio como SEBRAE, FINEP e CNPq. E ainda agravava-se a situação o fato de existir uma dívida vultosa por parte das empresas que haviam saído na maioria descontentes com a ITEC.

Com o apoio do conselho superior iniciou-se em Maio de 2003 uma nova fase na qual se negociaram as dívidas, estabeleceu-se o esboço de um plano de marketing visando a atração de novas empresas, além disso, a ITEC e as novas empresas participaram de vários editais para arrecadação de fundos para projetos, obtendo tanto sucesso que ao final de um ano, ou seja, em 2004 a ITEC estava com 90% de suas instalações ocupadas.

Para que isto acontecesse foram fundamentais o apoio do conselho superior, os recursos obtidos junto aos órgãos de fomento e a administração clara com a busca de objetivos determinados.

No entanto no início de 2005 houve mudanças na reitoria da UCS e ainda no final do mesmo ano uma das instituições mantenedoras, por circunstâncias alheias ao processo da ITEC, retirou-se da sociedade e não participou com recursos para o orçamento de 2006. Coincidiu com esta situação de falta de recursos que neste mesmo ano várias empresas estavam no final do processo de incubação e, portanto, deixaram a ITEC.

Passada esta má fase em Janeiro de 2007 a ITEC contava com um novo orçamento aprovado e com sete projetos de incubação e pré-incubação com a ocupação de nove dos quatorze módulos, ou seja, com uma ocupação de 64%.

7.3 COMPOSTO DE MARKETING

7.3.1 Serviços

A ITEC oferece três modalidades de serviços: Pré-incubação, a Incubação e a Incubação Externa.

A pré-incubação visa preparar o provável candidato empreendedor para desenvolver o seu plano de negócios sem agregar custos ao mesmo.

A incubação externa visa atender a demanda de alguns segmentos que tem limitação no espaço físico, colocação de equipamentos e destino de resíduos nas instalações que dispõe a ITEC.

Também são disponibilizados aos pré-incubados e incubados além da infraestrutura da incubadora diversos serviços para facilitar as suas atividades como recepção, telefonista, limpeza, estacionamento, treinamentos entre outros.

7.3.2 Localização

A ITEC está localizada dentro do campus universitário da UCS o que não facilita o acesso rápido a bancos e outros serviços, mas por outro lado, é invejável a facilidade de estacionamento, tranquilidade e acesso a toda a estrutura da UCS.

7.3.3 Preço

A ITEC optou por uma política de preços que tem o seguinte escopo: o valor pelo espaço ocupado deve estar entre os valores abaixo do mercado, entretanto o percentual de defasagem não deve ser muito elevado.

A forma de dar incentivo à empresa é de cobrar um valor mínimo que oscila entre 65% a 70% e postergar o restante, cerca de 35% para o período pós-incubado com prazos adequados. Procura-se desta forma manter as empresas com despesas não muito diferentes das que existem no mercado, porém sem inviabilizá-las já que há uma facilidade através da postergação.

Atualmente os módulos de 20m² custam cerca de 600 reais com o pagamento de 420 reais (70%) e postergação de 180 reais (30%).

7.3.4 Promoção

É notório o desconhecimento das pessoas a respeito das atividades de uma incubadora. E este cenário não é diferente para a ITEC.

No entanto, no caso da ITEC, além do desconhecimento por parte do seu potencial público-alvo, se nota o pouco conhecimento que os seus próprios mantenedores têm da mesma ao longo dos seus oito anos de existência. Isto se deve principalmente às transições periódicas de mandato que ocorrem nas três instituições mantenedoras, ou seja, mudanças de pessoal na administração das mesmas.

Esta falha de informação faz com que quando a ITEC necessita de algum apoio sempre há um dispêndio inicial em explicar-se o que é a incubadora, o que faz, porque existe e quais projetos estão em andamento.

Com relação ao público-alvo, atualmente a ITEC dispõe de algumas ações de divulgação conforme descrito abaixo:

- a) participações em feiras, eventos e seminários;
- b) distribuição de *folders* e colocação de cartazes em murais da UCS;
- c) participação em algumas aulas inaugurais da UCS;
- d) criação de um novo site institucional.

Estas ações foram iniciadas em 2003, no entanto precisam ser reforçadas e expandidas com a finalidade de manter os espaços disponíveis ocupados.

7.4 ANÁLISE SWOT

Com base em todas as informações obtidas sobre a empresa e sobre o ambiente externo em que se encontra, além da análise do seu composto de marketing (produto, preço, praça e propaganda), foi possível elaborar a análise SWOT. Em relação às oportunidades que, conforme mencionado no capítulo cinco (Fundamentação teórica), são elementos provenientes do mercado e que devem ser aproveitados ao máximo, foram levantados os seguintes itens:

- a) bom nível sócio-econômico da região da serra gaúcha;
- b) existência de uma cultura empreendedora na região da serra gaúcha;
- c) bom nível de industrialização da região, principalmente do município;
- d) existência de uma enorme quantidade de pesquisa científica básica na Universidade de Caxias do Sul;
- e) criação do Pólo de Informática no campus da UCS prevendo uma parceria com a ITEC com a futura instalação de um parque tecnológico;
- f) existência de sinergia entre os mantenedores: UCS, Prefeitura Municipal e CIC;
- g) ausência de competição explícita e qualificada.

Já quanto às ameaças, também provenientes do mercado e das quais devem ser criadas estratégias para proteger-se, foram identificados os seguintes elementos:

- a) poucos programas de incentivo e investimento principalmente por parte do SEBRAE do Rio Grande do Sul, da Prefeitura Municipal e do Governo do Estado;
- b) falta de uma legislação específica sobre incubadoras tecnológicas prevendo incentivos fiscais e financeiros;

- c) o fato de a Lei de Inovação ainda não estar regulamentada no Rio Grande do Sul;
- d) pouco comprometimento por parte do corpo docente da UCS com o processo de empreendedorismo.

Em relação às forças, características da organização em si, e para as quais a empresa deve definir estratégias para mantê-las, foram identificados os seguintes pontos fortes:

- a) ter ligação com três mantenedores importantes no contexto de produção: Universidade de Caxias do Sul, Prefeitura Municipal de Caxias do Sul e Câmara da Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul;
- b) estar dentro do Campus da UCS gerando facilidade de acesso a laboratórios, biblioteca, especialistas de qualquer área e estrutura para treinamento;
- c) parceria com o SEBRAE Nacional para a realização de cursos, participação em feiras, treinamentos, consultorias, eventos da ITEC e das empresas incubadas;
- d) estrutura física de boa qualidade (funcionalidade, tamanho dos módulos e material construtivo);
- e) bom conhecimento por parte da gerência para elaboração de projetos para captação de recursos;
- f) eficiente captação de recursos não-reembolsáveis das agências de fomento como FINEP, SEBRAE Nacional e CNPq;
- g) após oito anos de existência já ter gerado um *Know – How* em termos administrativos.

Por fim, quanto às fraquezas, também provenientes do ambiente interno da organização, foram identificados os seguintes pontos fracos:

- a) pouco conhecimento da incubadora e suas atividades por parte dos mantenedores;

- b) transições de mandatos nas três instituições mantenedoras o que implica em dificuldades de manter o fluxo de recursos necessários;
- c) pouca divulgação do processo de incubação e da própria incubadora;
- d) experiência administrativa com falhas iniciais;
- e) processo demorado de análise e aprovação de novos projetos para incubação;

7.5 RESULTADOS ESPERADOS

O método escolhido para definir os resultados esperados, ou seja, os objetivos almejados com a elaboração deste plano de marketing, foi a realização de entrevistas em profundidade com o diretor da ITEC.

Esse tipo de entrevista tem por finalidade obter o máximo de informações que o indivíduo entrevistado possa oferecer. Costuma-se usar um roteiro para as entrevistas, contendo apenas tópicos sobre os quais se pretende conversar.

Neste caso foram abordados tópicos que dizem respeito às informações coletadas e analisadas até o momento. Foram expostas, ao entrevistado, informações pertinentes como: o plano de marketing em teoria, as análises do ambiente interno e externo, a análise do composto de marketing da ITEC e, principalmente, o resultado da análise SWOT.

Após a realização das entrevistas e analisadas as informações obtidas na mesma, como predisposições e necessidades do respondente, foram definidos os principais resultados esperados, conforme segue:

- a) manter 90% dos módulos ocupados;
- b) colocar no mercado empresas aptas a competirem;
- c) colocar no mercado bens, processos ou serviços realmente inovadores.

Segundo o entrevistado, o objetivo do plano de marketing deve ser congregar na ITEC todos os agentes envolvidos no processo de incubação, tenham eles

participação direta (estudantes, empresas, gestão da ITEC; no caso direção e conselho) ou participação indireta (mantenedores, apoiadores, consultores). Com isso, busca-se primeiramente aumentar o índice de ocupação das salas e, em seguida, desenvolver uma atuação eficaz para que as empresas residentes possam ao fim do período apresentar uma situação consolidada para estabelecerem-se no mercado.

7.6 ESTRATÉGIAS E AÇÕES

A fim de alcançar os objetivos estabelecidos para o plano de marketing, elaboraram-se as seguintes estratégias e ações:

Objetivo	Estratégia	Ação
Manter 90% dos módulos ocupados.	Divulgação permanente da ITEC.	Participação em programas de televisão.
		Participação em aulas inaugurais.
		Participação em palestras.
		Envio de mala direta para alunos da UCS.
		Participação em feiras locais.
		Atualização constante do site da ITEC.
		Divulgação na mídia de casos de sucesso da incubadora.
	Fidelizar as empresas incubadas.	Criação de plano de fidelidade.
Colocar no mercado empresas aptas a competirem.	Manter as empresas sincronizadas com o mercado de atuação.	Divulgação de estudos de mercado de acordo com o setor de atuação.
	Criar um canal de cooperação entre as empresas incubadas.	Criação de ferramenta <i>on-line</i> para troca de idéias entre as empresas incubadas.
		Realização de reuniões mensais entre os sócios das empresas incubadas.
Colocar no mercado	Captar recursos adicionais	Prospecção de parcerias

bens, processos ou serviços realmente inovadores.	para projetos inovadores.	e apoiadores para desenvolvimento de projetos de bens, processos ou serviços inovadores.
	Acompanhar projetos incubados.	Solicitação de relatório mensal às empresas incubadas.
	Aproximar e fortalecer o setor de Pesquisa e Educação com o setor empresarial.	Incentivo à transformação da pesquisa básica em pesquisa aplicada.

Quadro 1: Objetivos, estratégias e ações para o plano de marketing da ITEC
Fonte: Elaborado pela autora

7.6.1 Plano de ação

A seguir, serão apresentadas detalhadamente as ações propostas, através de um plano de ação.

a) Participação em programas de televisão.

Responsável: Diretor da ITEC.

Como será feito: com o apoio da UCS, que possui um canal de televisão (UCS TV), serão realizadas participações em programas da rede.

Periodicidade/Data: mensal.

Custo previsto: R\$ 100,00/mês¹

b) Participação em aulas inaugurais.

Responsável: Diretor da ITEC.

Como será feito: de acordo com o calendário acadêmico da UCS, serão realizadas participações em aulas inaugurais e de disciplinas relacionadas a temas como empreendedorismo e inovação, a fim de estimular os alunos a conhecerem a incubadora e seus serviços.

Periodicidade/Data: de acordo com o calendário acadêmico.

Custo previsto: R\$ 35,00/aula¹

¹ O custo foi calculado basicamente através do valor da hora de trabalho do responsável pela ação, multiplicado pelo número de horas estimado para a execução da ação.

c) Participação em palestras.

Responsável: Diretor da ITEC.

Como será feito: participar de palestras relacionadas ao tema de empreendedorismo e inovação, em universidades e escolas técnicas da região.

Periodicidade/Data: bimestral.

Custo previsto: R\$ 50,00/palestra¹

d) Envio de mala direta para alunos da UCS.

Responsável: Secretária da ITEC.

Como será feito: obter junto a UCS a relação de endereços dos alunos. Após isso, será enviada uma mala direta aos alunos, contendo um ofício de apresentação.

Periodicidade/Data: semestral.

Custo previsto: R\$ 3000,00/semestre.

e) Participação em feiras locais.

Responsável: Diretor e secretária da ITEC

Como será feito: acompanhar calendário de oportunidades, para participação da ITEC junto com as empresas incubadas em feiras realizadas na região.

Periodicidade/Data: de acordo com o calendário.

Custo previsto: variável, conforme o evento.

f) Atualização constante do site da ITEC.

Responsável: Secretária da ITEC.

Como será feito: através de ferramenta já adquirida previamente com a criação do site, será atualizado o conteúdo do site, de forma a estimular os acessos ao mesmo.

Periodicidade/Data: semanal.

Custo previsto: R\$ 10,00/semana¹

g) Divulgação na mídia de casos de sucesso da incubadora.

Responsável: Diretor da ITEC.

Como será feito: nas oportunidades de divulgação, como participações na televisão, palestras e feiras, destacando de forma prática a eficiência dos serviços prestados pela incubadora.

Periodicidade/Data: de acordo com as oportunidades.

Custo previsto: variável, conforme o evento.

h) Criação de plano de fidelidade.

Responsável: Diretor e secretária da ITEC.

Como será feito: oferecendo descontos de 20% na postergação do pagamento caso a empresa confirme a intenção de continuar na incubadora após o primeiro ano, para aqueles empreendimentos que ainda não estão em pleno desenvolvimento, respeitando o prazo limite de dois anos.

Periodicidade/Data: de acordo com o vencimento dos contratos.

Custo previsto: R\$ 432,00 por empresa incubada, ao ano.

i) Divulgação de estudos de mercado de acordo com o setor de atuação.

Responsável: UCS Empresa Júnior.

Como será feito: Através de uma parceria com a UCS, será oferecida consultoria da Empresa Júnior para levantamento de estudos de mercado para cada setor de atuação das empresas incubadas.

Periodicidade/Data: semestral.

Custo previsto: R\$ 300,00/semestre.

j) Criação de ferramenta *online* para troca de idéias entre as empresas incubadas.

Responsável: empresa de desenvolvimento de sistemas.

Como será feito: será criado um canal de cooperação entre os associados da incubadora. Assim, é possível que empresas de setores diferentes, de alguma forma possam cooperar entre si, visando a parceria de negócios. Este canal será criado através de uma área restrita no *site* da incubadora.

Periodicidade/Data: janeiro de 2008.

Custo previsto: R\$ 700,00.

- k) Realização de reuniões mensais entre os sócios das empresas incubadas.
Responsável: Diretor e secretária da ITEC.
Como será feito: serão promovidas reuniões mensais nas dependências da ITEC, com o objetivo de estreitar relações entre os sócios das empresas incubadas.
Periodicidade/Data: mensal.
Custo previsto: R\$ 20,00/mês¹.
- l) Prospecção de parcerias e apoiadores para desenvolvimento de projetos de bens, processos ou serviços inovadores.
Responsável: Diretor da ITEC.
Como será feito: apresentação de projetos para empresas dispostas a investir em idéias inovadoras e maior participação em editais que contemplem recursos para incubadoras e empresas incubadas.
Periodicidade/Data: de acordo com a entrada de projetos.
Custo previsto: variável, conforme o projeto.
- m) Solicitação de relatório mensal às empresas incubadas.
Responsável: Secretária da ITEC.
Como será feito: será solicitado um relatório mensal às empresas incubadas, contendo dados que demonstrem o andamento do projeto.
Periodicidade/Data: mensal.
Custo previsto: R\$ 10,00/mês¹.
- n) Incentivo à transformação da pesquisa básica em pesquisa aplicada.
Responsável: Diretor da ITEC.
Como será feito: em parceria com a UCS, buscar dar utilização prática a inúmeros resultados gerados pela pesquisa básica transformando-a em pesquisa aplicada. Ou seja, incentivar a transferência de tecnologia; principalmente para pesquisas de desenvolvimento de bens que possam vir a substituir importações.
Periodicidade/Data: variável
Custo previsto: variável, conforme oportunidade.

7.7 CONTROLES

O controle do plano de marketing deve ter como função principal estabelecer uma sintonia fina entre o plano propriamente dito e as mudanças significativas nos ambientes interno e externo.

No caso da ITEC, o plano será acompanhado utilizando como referência o cumprimento e a efetividade das ações a fim de se verificar a performance do plano de marketing. Também deverá ser realizada a reavaliação das ações, e até mesmo estratégias, para, se necessário, efetuar alterações, visando adequar o plano às necessidades da instituição.

As avaliações, revisões e adaptações do plano de marketing serão realizadas mensalmente pelo diretor da ITEC. Serão avaliadas as ações executadas, em execução e previstas para futuro próximo. De posse destas avaliações, serão analisados os resultados obtidos e conseqüências dos mesmos. Além das avaliações da situação atual, será levada em conta a tentativa de manter o plano de marketing ativo, com seus objetivos claros e de conhecimento por parte dos envolvidos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho atingiu o seu objetivo principal que era o desenvolvimento de um plano de marketing, uma vez que foi elaborado, conforme proposições teóricas descritas no mesmo, um plano de marketing para a Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul – ITEC, com a descrição detalhada dos recursos e ações necessárias para se atingir os objetivos de marketing.

Os objetivos específicos também foram atingidos com a apresentação das análises ambientais, do estudo do composto de marketing, além da identificação dos pontos fortes e fracos da incubadora, bem como das oportunidades e ameaças inerentes ao negócio. Com as informações geradas foram elaboradas as estratégias de marketing para que os objetivos definidos junto ao diretor da empresa fossem alcançados, assim como estabelecidos alguns procedimentos de controle a fim de identificar os possíveis problemas que poderão surgir.

8.1 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

O trabalho desenvolvido buscou trazer algumas contribuições e informações relevantes à ITEC, possibilitando que a mesma possa atuar de forma estratégica, por meio de ações que visam melhorar a sua divulgação e assim atrair novos empreendimentos inovadores, que é a razão principal de sua existência.

Este plano de marketing procurou potencializar os recursos disponíveis pela incubadora propondo sugestões que possam, de fato, ser colocadas em ação.

Além de contribuir para a própria incubadora, este trabalho também o faz para o meio acadêmico e de duas formas. Ao desenvolver um estudo sobre uma empresa sem fins lucrativos, prestadora de um tipo de serviço diferenciado, características que aparecem ainda em poucos trabalhos acadêmicos, se incrementa a pesquisa científica relacionada ao assunto. E a outra forma de contribuição se dá pelo fato de que ao propor um trabalho que visa auxiliar de alguma forma uma instituição que por sua vez através de seus serviços prestados auxilia no desenvolvimento da pesquisa

científica ao possibilitar a sua integração com o mundo empresarial, acaba por contribuir indiretamente, fortalecendo este meio.

8.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Por o trabalho ter sido desenvolvido numa empresa prestadora de serviços, surgiram restrições para a aplicação de alguns conceitos de marketing, muitas vezes voltados para bens tangíveis, diante disso procurou-se adaptá-los de forma adequada aos serviços, o que se acredita ter sido feito de forma satisfatória.

É importante ressaltar que o plano proposto não é estático, ele pode e deve ser alterado para se adequar às mudanças do ambiente interno e externo. Caso verifique-se no desenvolvimento das ações, a necessidade de alterações, sugere-se a reavaliação das estratégias e ações.

REFERÊNCIAS

ALLEN, David, SMITH, Janeth Hendrickson. *Planning and implementing Small Business Incubators an Enterprise Support Networks*. Athens, Oh: NBIA, 1986.

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Investimentos de Tecnologias Avançadas. Disponível em: www.anprotec.org.br. Acesso em 10/04/07.

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

BETZ, Frederick. *Managing technology: competing through new ventures, innovation, and corporate research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1987.

BRIOSCHI, Lucila R. TRIGO, Maria Helena B. Interação e Comunicação no Processo de Pesquisa. *In*: LANG, Alice B. da S.G. (org.). Reflexões sobre a pesquisa sociológica. **São Paulo: Coleção Textos, 1992.**

CERTO, Samuel C. PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. **São Paulo: Makron Books, 1993.**

CIETEC, Centro Incubador de Empresas Tecnológicas. Disponível em: www.cietec.org.br. Acesso em 11/04/07.

CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Disponível em: www.cnpq.br. Acesso em 30/05/07.

COBRA, Marcos H. Nogueira. Marketing Básico: uma perspectiva brasileira. **São Paulo: Atlas, 1997.**

DORNELAS, José Carlos Assis. Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. **Rio de Janeiro: Campus, 2002.**

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração: responsabilidades, tarefas, práticas. **São Paulo: Pioneira, 1975.**

FARIA, Regina Fátima Figueiredo (Org.). Marketing para incubadoras: o que de bom está acontecendo. Brasília: ANPROTEC e SEBRAE, 2006.

FEE, Fundação de Economia e Estatística. Disponível em: www.fee.rs.gov.br. Acesso em 06/05/07.

FINEP, Financiadora de Estudos e Projetos. Disponível em: www.finep.gov.br. Acesso em 30/05/07.

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios. Textos e Casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HAJJAR, Dagoberto. Fascículo Planejamento Estratégico. Disponível em: www.advancemarketing.com.br. Acesso em 25/03/07.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em 06/05/07.

LALKAKA, Rustam. *Business incubators in developing countries: characteristics and performance. Entrepreneurship and innovation management.* Disponível em: www.inderscience.com. Acesso em 10/04/07.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Plano de Marketing para micro e pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCARTHY, E. Jerome. Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: www.desenvolvimento.gov.br. Acesso em: 08/05/07.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCT). Manual para implantação de incubadoras de empresas. Brasília: Secretaria de Política Tecnológica Empresarial, 2002.

NBIA, National Business Incubation Association. Disponível em: www.nbia.org. Acesso em 10/04/07.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

Prefeitura de Caxias do Sul. Disponível em: www.caxias.rs.gov.br. Acesso em 06/05/07.

Pólo de Informática de Caxias do Sul. Disponível em: www.polocaxias.com.br. Acesso em: 07/05/07.

REDETEC, Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro. Disponível em: www.redetec.org.br. Acesso em: 08/05/07.

REGINP, Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. Disponível em: www.incubadoras.com.br. Acesso em: 08/05/07.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em 11/04/07.

SEDAI, Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Disponível em: www.sedai.rs.gov.br. Acesso em: 08/05/07.

SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Disponível em: www.senai.br. Acesso em: 06/05/07.

SPOLIDORO, R. As parcerias em "Habitats de inovação" à luz da teoria do Desenvolvimento Regional – In: Anais do IX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Porto Alegre: ANPROTEC, 1999.

UCS, Universidade de Caxias do Sul. Disponível em: www.ucs.br. Acesso em 06/05/07.

WESTWOOD, John. O plano de marketing. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A - EDITAL DE SELEÇÃO DE PROJETOS ITEC Nº 02/99

DISPOSIÇÕES GERAIS

O EDITAL 02/99, aprovado pelo Conselho Superior da Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul – ITEC, em 01/09/99, modificado em 19/05/03, no uso de suas atribuições, torna pública as orientações para apresentação de propostas de acesso ao processo de incubação de empresas de base tecnológica prioritariamente nas áreas de informática, eletroeletrônica, metal-mecânica, novos materiais, biotecnologia, não excluídas outras áreas.

ELEGIBILIDADE

Poderão apresentar propostas no âmbito deste Edital os seguintes candidatos:

- a. Empreendedores com idéias inovadoras
- b. Micro e pequenas empresas em constituição
- c. Micro e pequenas empresas já constituídas
- d. Departamento e ou divisão de médias e grande empresas

VAGAS

As vagas oferecidas pela Incubadora Tecnológica serão de acordo com a disponibilidade de espaços físicos para a instalação de empresas em sua sede, e capacidade instalada para suporte a projetos concebidos externamente.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS EMPRESAS

As propostas deverão ser elaboradas conforme publicação “Plano de Negócios”, editado pelo SEBRAE/RS, 1998, para Indústria ou Serviços (Anexo II). As propostas encaminhadas serão analisadas por uma Comissão Técnica indicada pela Diretoria Executiva e aprovada pelo Conselho Superior, composta de técnicos especializados nas diversas áreas de atuação da Incubadora e de instituições de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico.

As propostas serão selecionadas em conformidade com os seguintes critérios:

- § conteúdo tecnológico do empreendimento;

- § grau de inovação tecnológica;
- § possibilidade de mercado do empreendimento;
- § grau de impacto do produto ou da tecnologia no mercado;
- § capacidade da equipe técnica da empresa;
- § possibilidade de interação com a Universidade de Caxias do Sul, Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul e parceiros;
- § capacidade empreendedora dos membros da empresa;
- § viabilidade técnica e econômica do projeto.

Poderão ser realizadas entrevistas com os candidatos para complementar as avaliações das propostas à incubação.

Serão colocados à disposição dos interessados em participar do presente Edital: assessorias de suporte, visando orientar a elaboração da proposta de incubação.

As propostas apresentadas serão analisadas e selecionadas em conformidade com os critérios de seleção, áreas preferenciais e dentro do limite de capacidade instalada da Incubadora Tecnológica.

Após seleção, os projetos serão encaminhados ao Conselho Superior para aprovação. O prazo de permanência da empresa na Incubadora é de 24 meses, podendo ser prorrogado por mais 12 meses, à vista das especificidades do projeto e mediante aprovação do Conselho Superior.

CUSTOS

A expectativa de custo por m² é R\$ 30,00 (trinta reais), e será cobrado conforme o Capítulo V do Regimento Operacional (anexo IV).

DA DOCUMENTAÇÃO A SER APRESENTADA

Além do Plano de Negócios serão exigidos os seguintes documentos no encaminhamento das propostas:

Para Pessoas Físicas:

- § Cópia da Carteira de Identidade e do CPF
- § Comprovante de pagamento da taxa de inscrição

Para Pessoas Jurídicas:

- § Cópia do Contrato ou Estatuto Social
- § Comprovante de pagamento da taxa de inscrição

DAS TAXAS

A taxa de inscrição, no valor de R\$30,00 (trinta reais), deverá ser paga em parcela única, por ocasião da retirada do edital, junto à Secretaria da ITEC.

DOS PRAZOS

- § Vigência do Edital: a partir de 02/09/99 por prazo indeterminado;
- § Assessorias de Suporte para elaboração das propostas: permanente;
- § Os prazos para a Apresentação das Propostas não são definidos previamente, cabendo ao empreendedor decidir sobre o momento oportuno para apresentação de seu Plano de Negócios para avaliação;
- § A avaliação de Propostas ocorrerá a cada projeto apresentado, devendo a análise ser efetivada num prazo estimado de 45 dias;
- § A divulgação sobre a aprovação do projeto para incubação ocorrerá num prazo de 15 dias após a apreciação do Conselho Superior das análises dos projetos;
- § Após a divulgação da aprovação do projeto, segue-se um prazo de até 30 dias para elaboração do Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças.

ANEXOS AO EDITAL

As disposições contidas nos documentos abaixo relacionados constituem normas que integram o presente edital.

- § Anexo I - Normas de Acesso à Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul – ITEC
- § Anexo II – Publicação Plano de Negócios, publicado exclusivamente pelo SEBRAE/RS, 1998
- § Anexo III - Modelo de Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças
- § Anexo IV - Regimento Operacional da ITEC
- § Anexo V - Roteiro para análise de propostas
- § Anexo VI - Formulário de Avaliação de Propostas
- § Anexo VII – Termo de Rescisão de Contrato e Confissão de Dívida

ENCAMINHAMENTO DAS PROPOSTAS

As Propostas ao Processo de Incubação deverão ser encaminhadas à Incubadora Tecnológica - ITEC, com sede no Município de Caxias do Sul, no Travessão Solferino, nº 600, Cidade Universitária, de segunda à sexta-feira, no horário das 9 horas às 17:30 horas.

As Propostas deverão ser apresentadas, em 3 (três) vias, em envelope lacrado, com a identificação do proponente (nome pessoa jurídica e/ou física, contato e telefone) e identificação da Chamada de Propostas - Edital 02/99 - ITEC.

REVOGAÇÃO OU ANULAÇÃO

A Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul poderá, a qualquer tempo, revogar ou anular o presente edital, no todo ou em parte, sem que isso implique o direito à indenização ou à reclamação de qualquer natureza.

Caxias do Sul, 19 de maio de 2003.

Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul
Liane Beatriz Moretto Ribeiro
Presidente do Conselho Superior

Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul
Odacir Conte
Titular – Conselho Superior

Prefeitura Municipal de Caxias do Sul
Herlon Goelzer de Almeida
Titular – Conselho Superior

NORMAS DE ACESSO À INCUBADORA TECNOLÓGICA (Anexo I)

1 OBJETIVOS:

- 1.1 Definir o regulamento de acesso a Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul – ITEC.

2 PRINCÍPIOS BÁSICOS

- 2.1 Para ter acesso a ITEC, o interessado deverá configurar-se como Empresa de Base Tecnológica prioritariamente nas áreas de interesse da ITEC: Eletroeletrônica, Metal-mecânica, Novos materiais, Informática, Biotecnologia. **Não excluindo outras áreas.**
- 2.2 Nesse contexto, são considerados empreendimentos de base tecnológica os que:
 - Criam, adaptam ou aplicam conhecimentos científicos e técnicos avançados e inovadores em seus produtos ou serviços.

3 TIPOS DE EMPREENDIMENTOS HABILITADOS

- 3.1 Estão habilitados os empreendimentos que se enquadrem nas categorias abaixo relacionadas e atendam às demais exigências do presente documento:
 - a. Micro e pequenas empresas de base tecnológica já existentes ou pessoas físicas em processo de regulamentação de sua empresa, que se instalarão fisicamente na Incubadora.
 - b. Setor de pesquisa e desenvolvimento ou nova empresa estabelecida por média e/ou grande empresa preexistente, que se instalarão fisicamente na Incubadora.
 - c. Empresas de base tecnológica que não se instalarão fisicamente na Incubadora, apenas utilizarão os serviços e o local, como sede para referências comerciais.

4 PROCEDIMENTO PARA INGRESSO NA ITEC

- 4.1 O ingresso de empreendimento na ITEC será desenvolvido através de processo de seleção sempre que houver disponibilidade de vagas.



- 4.2 Divulgação de Disponibilidade de Vaga(s) na ITEC - A divulgação está estruturada de forma a utilizar diversos mecanismos para anunciar a existência de vaga(s) na ITEC, entre eles:
- 4.2.1 Home Page da ITEC - A Home Page possui espaço reservado para divulgação da existência de vaga(s) na ITEC.
 - 4.2.2 Universidade - Periodicamente a ITEC realiza palestras divulgando suas atividades e, quando da existência de vaga(s), além das palestras realiza comunicação formal, através de correspondência, cartazes e atividades de divulgação junto a alguns laboratórios com maior potencial de formação de empreendedores.
 - 4.2.3 Entidades do Conselho - As entidade participantes do Conselho da ITEC são parceiras no processo contínuo de divulgação da ITEC e, quando da existência de vaga(s) realiza um esforço conjunto de divulgação junto a seus clientes, parceiros e junto a potenciais empreendedores.
 - 4.2.4 Entidades Parceiras - A ITEC realiza um esforço específico de divulgação junto a entidades com potencial de geração de novas empresas de base tecnológica.
- 4.4 Pagamento de Taxa de Inscrição - Na retirada do edital o candidato pagará uma taxa de inscrição no valor de R\$ 30,00 (trinta reais) que cobrirá as despesas com o processo de seleção.
- 4.5 Apresentação do Plano de Negócios - Para que as propostas possam ser submetidas ao processo de avaliação e seleção com maior clareza possível e assim evitar a sua apresentação de forma incompleta, aleatória e pouco elaborada, todos os candidatos devem preencher um roteiro básico de plano de negócios, conforme publicação “Plano de Negócios”, editado pelo SEBRAE/RS, 1998, para Indústria, Comércio ou Serviços (Anexo II). Depois de preenchido, deverá ser entregue em quatro vias, em envelope lacrado, em local indicado no Edital 02/99.
- 4.5.1 Apoio ao Desenvolvimento do Plano de Negócios - A ITEC colocará à disposição dos participantes do Processo de Seleção uma assessoria para orientar nas questões básicas de preenchimento Plano de Negócios, editado pelo SEBRAE/RS, 1998, para Indústria, Comércio ou Serviços (Anexo II), devendo esta agendo horário para tal.
- 4.6 Qualificação dos Candidatos - A qualificação dos candidatos será processada através da análise do Plano de Negócios e de entrevista com os candidatos. A qualificação será realizada por uma comissão avaliadora formada pelos integrantes do Comitê Técnico da ITEC e por consultores especialistas.

1 - O Parecer da Comissão Avaliadora será estruturado através de critérios objetivos de análise e decisão, contendo parecer pessoal de cada avaliador, desenvolvido através de análise competitiva, análise técnica, financeira, avaliação dos pontos positivos e negativos do empreendimento, demanda com relação a ITEC e de outros pontos relevantes para o julgamento do empreendimento.

2 - Entrevista: Com o objetivo de eliminar dúvidas sobre o projeto apresentado e incubado, a Comissão Avaliadora poderá convocar entrevistas com os candidatos.

- 4.7 Classificação Final: Após avaliação e entrevista com os candidatos, a Comissão Avaliadora classificará os melhores projetos, levando em consideração a melhor pontuação técnica, mercadológica e financeira das propostas apresentadas. Para aprovação final, o aspecto *espaço físico* poderá ser considerado como fator de desclassificação.

5 CHAMADA PARA OCUPAÇÃO DE VAGA

- 5.1 Serão chamados a ocupar as vagas existentes na ITEC os candidatos com melhor pontuação. Após ser informado pela Gerência da ITEC sobre a classificação do empreendimento, para acesso ao mecanismo, o empreendedor deve de imediato providenciar a seguinte documentação:

No caso de Pessoa Jurídica e Centro de Desenvolvimento:

- Contrato Social
- Comprovante de regularidade junto aos cartórios da região onde está instalada/ registrada a empresa
- Cartão atualizado do CNPJ
- Cadastro de inscrição estadual/municipal.

No caso de Pessoa Física:

- Negativa do CPF dos sócios;
- Demonstração de inicializados os atos constitutivos da empresa.

6 CONTRATO

- 6.1 Os empreendedores selecionados assinarão o *Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças (Anexo III)* com a ITEC que definirá prazos, apoios e responsabilidades junto ao mecanismo. Esse contrato será assinado na liberação da área ao empreendedor.

7 PRAZO DE INSTALAÇÃO



- 7.1 Depois de disponibilizado o espaço, o empreendedor classificado terá 30 dias para sua instalação. Após este prazo, se não ocupar a área, o empreendedor terá os valores dos custos da área acrescidos em 30% mensalmente.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

- 8.1 Quaisquer alterações nos itens que integram estas normas somente poderão ser elaboradas pela Diretoria da ITEC.
- 8.2 Todas as informações prestadas pelos candidatos à vaga na ITEC serão tratadas pela ITEC e pelos integrantes da Comissão Avaliadora como estritamente confidenciais.
- 8.3 Situações omissas sempre serão dirimidas pela Diretoria da ITEC.

CONTRATO DE PERMISSÃO DE USO E OUTRAS AVENÇAS (ANEXO III)

De um lado, a Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul, CNPJ 02.663.010/0001-32, situada no Travessão Solferino, nº 600, Cidade Universitária, em Caxias do Sul, representada pelo Sr., casado, Engenheiro Agrônomo, portador da cédula de identidade RG nº, inscrito no CPF sob nº ..., residente e domiciliado na Rua, na cidade de Caxias do Sul/RS, doravante denominada Incubadora; e, de outro lado, nome da empresa, inscrita sob o CNPJ nr. – situada a – – Caxias do Sul/RS – CEP 95076-420, doravante denominada Permissionária;

Considerando que a Permissionária teve seu plano de negócios aprovado por Comissão Técnica constituída pela Incubadora;

Considerando os termos do Estatuto Social (anexo I) e Regimento Operacional (anexo II) da Incubadora, que deste instrumento fica fazendo parte integrante e indissociável, por anexo, nos termos da Cláusula Décima Nona; firmam este Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças, mediante as seguintes cláusulas e condições:

CAPÍTULO I – DAS INSTALAÇÕES PERMITIDAS

Primeira: A Incubadora concede para a Permissionária, a título de Permissão de Uso, parte de seu imóvel-sede, constituída de: sala nr. 06, com 19,98m², contendo (01) ramal telefônico ligado a central Hicom 100, (01) um ponto de rede ligado ao servidor Itec e rede Verbonet, (01) um ponto de saída de água, (01) um ponto de ligação a rede elétrica 220v, (05) cinco pontos de ligação à rede elétrica – 220 v com tomadas de três pinos, (04) quatro pontos de ligação à rede elétrica – 380v, (01) um armário embutido em fórmica cor ovo, com quatro portas de correr, (06) luminárias Intral com (02) duas lâmpadas 25W cada luminária, (01) um interruptor duplo com uma caixa dupla Pial Legrand. (02) duas janelas de correr em alumínio pintada de preto com vidro branco, (01) persiana vertical camelle padrão lugano dholer, paredes rebocadas, pintadas de cor branco, piso em cimento queimado, eletrodutos aparentes (marca tigre, PVC corcinza), doravante denominado simplesmente Módulo, bem como da área de uso comum, nos termos deste Contrato.

Parágrafo único: A Permissionária, por força deste Contrato, terá direito e fará uso dos serviços de apoio oferecidos pela Incubadora, nos termos e nas condições dispostas no Regimento Operacional, normas e regulamentos emanados do Conselho Superior (anexos III e IV).

CAPÍTULO II – DAS CONDIÇÕES E OBRIGAÇÕES DA PERMISSIONÁRIA

Segunda: Sem prejuízo de todas as demais obrigações assumidas neste Contrato, é condição desta Permissão o cumprimento, pela Permissionária, das normas instituídas no Regimento Operacional da Incubadora, do qual a Permissionária declara ter pleno conhecimento, e demais normas e atos complementares relativos ao uso do Módulo concedido, que forem baixadas pelo Conselho Superior e Diretoria Executiva da Incubadora.

Terceira: É também condição prévia do início de vigência e execução deste Contrato a obtenção pela Permissionária dos alvarás, das licenças e das inscrições que se fizerem necessários para o regular desenvolvimento de suas atividades. A não-comprovação da regularidade de suas inscrições junto aos órgãos competentes, no prazo máximo de noventa (90) dias, contados desta data de assinatura do Contrato, importará a rescisão de pleno direito deste Contrato.

Quarta: A Permissionária usará o Módulo exclusivamente para os fins de que trata a Proposta n°....., aprovada no processo de seleção de empresas incubadas.

Quinta: A Permissionária se obriga também a:

1. Não alterar, sem prévio consentimento por escrito da Incubadora, as instalações do módulo ou a carga de uso das facilidades nele previstas. As benfeitorias que resultarem da atividade da Permissionária deverão respeitar as condições e finalidades deste Contrato, obedecidas as normas técnicas e os regulamentos da Prefeitura Municipal e o Regimento Operacional da Incubadora.
2. Desenvolver suas atividades respeitando o disposto neste Contrato e no Regimento Operacional da Incubadora.
3. Divulgar a marca da Incubadora em seus produtos e em todo o seu material promocional, bem como permitir, o que desde já irrevogável e irretroatamente autoriza e permite, a divulgação pela Incubadora, gratuitamente, do empreendimento, da marca, do nome comercial e, do produto de sua propriedade, ressalvado o sigilo técnico e comercial.

4. Não praticar quaisquer atividades ilegais ou que coloquem em risco a idoneidade da Incubadora ou a segurança dos que ali transitam. A penalidade é a rescisão do Contrato e o ressarcimento dos danos decorrentes.

5. Apresentar, após a conclusão de cada uma das fases estipuladas no Plano de Negócios, ou quando solicitado pela Incubadora, relatórios técnicos relativos às atividades da Permissionária; relatórios sobre as atividades dos bolsistas e/ou estagiários eventualmente colocados à disposição da Permissionária pela Incubadora; descrição dos principais problemas enfrentados pela Permissionária, soluções encontradas e resultados e planejamento das próximas fases.

6. Desenvolver ações e projetos de acordo com o Plano de Negócios aprovado pela Incubadora. Eventuais alterações deverão ter a anuência prévia e por escrito da Diretoria Executiva, de Comissões Técnicas especialmente constituídas ou do Conselho Superior da Incubadora.

7. Efetuar os pagamentos especificados neste Contrato nas datas de vencimento convencionadas, autorizando desde já a ITEC a promover sua cobrança por meios legais, acrescidos de juros e multas, em caso de atraso superior a dez dias.

8. Interagir com as instituições de ensino e pesquisa e demais parceiros e apoiadores da Incubadora, de acordo com as condições especificadas em convênios firmados entre estes e a Incubadora que são do conhecimento prévio da Permissionária.

Parágrafo único: É ainda condição expressa o compromisso irrevogável e irretratável de parte da Permissionária de manter a sua sede social e as operações industriais e comerciais na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul pelo prazo mínimo, irredutível, de até dois (2) anos após a conclusão do projeto que o habilitou ao uso do Módulo. O descumprimento desta obrigação de fazer importará a obrigação da Permissionária de pagar uma multa pecuniária no valor equivalente ao dobro do total da remuneração (TOC e TOE) estabelecida na Cláusula Nona, atualizada monetariamente, cujo pagamento será devido no prazo de trinta (30) dias contados do recebimento da notificação.

CAPÍTULO III – DAS OBRIGAÇÕES DA INCUBADORA

Sexta: Além das demais obrigações previstas neste Contrato, constituem obrigações da Incubadora responsável pela gestão técnica, administrativa e operacional:

1. Apoiar técnica e gerencialmente a Permissionária, orientando e facilitando seu acesso a recursos humanos qualificados (orientação técnica, financeira, de marketing, etc.) e elaborando convênios que definam os custos e a forma de acesso da Permissionária a esses serviços.
2. Desenvolver ações que visem acelerar a consolidação da Permissionária, mostrando como superar barreiras técnicas, gerenciais e mercadológicas.
3. Fortalecer a capacitação empreendedora da Permissionária, oferecendo ambiente apropriado, gerência dinâmica e indicação de linhas de fomento e financiamento.
4. Facilitar o acesso da Permissionária a cursos, seminários e palestras, principalmente nas áreas técnico-econômico-financeiras e de marketing.
5. Dar visibilidade à Permissionária, divulgando-a e facilitando sua participação em feiras e em redes de informações.
6. Estimular o acesso aos bancos de dados de interesse da Permissionária e incentivar a cooperação e a troca de informações da Permissionária com outras Incubadoras, organismos internacionais, associações de classe e com entidades públicas e privadas.
7. Desenvolver ações associativas e compartilhadas, reduzindo os custos para a Permissionária e para os parceiros que apóiam a Incubadora.
8. Acompanhar, assessorar, incentivar e auditar o desenvolvimento da Permissionária, levando em conta, entre outros, os seguintes critérios: viabilidade técnica e comercial dos produtos da Permissionária; qualificação técnica e gerencial da equipe envolvida; adequação aos objetivos da Incubadora; oferecimento de produtos de aceitação social e adoção de mecanismos de controle para produtos poluentes.
9. Conceder à Permissionária descontos nos pagamentos relativos ao uso da infra-estrutura física, técnica e administrativa da Incubadora.
10. Desenvolver trabalhos em parceria com a Permissionária e promover a cooperação com as demais Permissionárias associadas à Incubadora.

11. Colocar à disposição da Permissionária a área para uso individualizada, descrita na Cláusula Primeira e os serviços básicos de recepção, telefonia, secretaria, copa, limpeza e segurança, oferecendo endereço para a Permissionária.

CAPÍTULO IV – DO PRAZO DO CONTRATO

Sétima: O prazo desta Permissão é de até dois (2) anos, iniciando-se na data de assinatura deste Contrato.

§ 1º - A vigência deste Contrato está condicionada à avaliação do desempenho da Permissionária, nos termos do Art. 44 do Regimento Operacional;

§ 2º - Rescindido este Contrato, através do Termo de Rescisão de Contrato e Confissão de Dívida, a Permissionária desocupará e devolverá o Módulo para a Incubadora, no prazo de 30 (trinta) dias contados da notificação, sob pena de configurar o esbulho, assinando, também, o Termo de Vistoria (anexo V) e responsabilizando-se pelos serviços necessários de reparos no módulo objeto de devolução;

§ 3º - Por solicitação da Permissionária, a Incubadora, a seu exclusivo critério e se assim decidir, comunicará por escrito à Permissionária, com antecedência prévia de sessenta (60) dias, e em conformidade com o seu Regimento Operacional, mediante prévia autorização do seu Conselho Superior, que poderá prorrogar o prazo da Permissão de Uso por mais doze (12) meses.

CAPÍTULO V – DA MANUTENÇÃO DO MÓDULO E ÁREA DE USO COMUM

Oitava: A Permissionária se obriga e compromete-se a zelar pelo bom estado de funcionamento, conservação e higiene do Módulo, fazendo às suas expensas a manutenção e os consertos necessários. Obriga-se ainda a Permissionária, em face do seu interesse na qualidade de condômina do prédio como um todo, a zelar pela sua manutenção e vigilância.

CAPÍTULO VI – DO PREÇO

Nona: Pela Permissão de Uso concedida, a Permissionária pagará à Incubadora, a título de remuneração e/ou ressarcimento:

a) A denominada Taxa Operacional Comum (TOC), constituída dos custos referentes à área, infra-estrutura, aos serviços de suporte operacional comum,

a qual será calculada mensalmente e repassada à Permissionária proporcionalmente ao número de metros quadrados ocupados.

b) A denominada Taxa Operacional Específica (TOE), constituída dos custos referentes aos serviços de suporte operacional específico, prestados mediante solicitação da Permissionária;

§ 1º - A título de incentivo à Permissionária, será concedida uma postergação do pagamento de parte dos valores referentes à TOC de no máximo 50% (cinquenta por cento) do valor mensal, obedecido o mínimo de R\$ 420,00 (quatrocentos e vinte reais), ou valor que vier a ser estipulado pelo Conselho Superior, anualmente, quando da aprovação do Orçamento da Incubadora.

§ 2º - Referidos valores deverão ser pagos à Incubadora até o quinto dia útil do mês seguinte ao da prestação dos serviços, por via bancária ou no escritório central da Incubadora. O não-pagamento no prazo ajustado importará a cobrança de juros de 1% (um por cento) ao mês *pro rata* dia e multa de 2% (dois por cento) também *pro rata* dia, ambos calculados sobre a retribuição contratada.

§ 3º - O atraso de pagamento correspondente a dois meses seguidos resultará no cancelamento do Contrato e na cobrança da dívida por meios legais

Décima – Taxas Pós-Incubação:

§ 1º - Será cobrada da Permissionária, após o encerramento do Contrato, uma taxa de contribuição mensal de 1,0% (um por cento) do faturamento bruto mensal, pelo prazo igual ao de permanência em incubação.

§ 2º - Serão cobrados também os valores postergados que deverão constar no Termo de Rescisão de Contrato e Confissão de Dívida a ser assinado pela empresa liberada e, pagos em prazo igual àquele de permanência de empresa na Incubadora, obedecido o limite máximo de três anos.

§ 3º - Os valores postergados, quando pagos pelas empresas, serão corrigidos pelo IGPM ou outro índice instituído pelas autoridades monetárias, aprovado pelo Conselho Superior, mediante parecer do Conselho Fiscal.

CAPÍTULO VII – DAS PROIBIÇÕES

Décima Primeira: É expressamente vedado à Permissionária, sob pena de rescisão antecipada do Contrato: (i) ceder a qualquer título, forma ou meio, direta ou indiretamente, inclusive pela alienação da propriedade da Permissionária ou alteração na gerência e administração do negócio, total ou

parcialmente, os direitos emergentes deste Contrato; (ii) praticar ou permitir que seja exercida no Módulo qualquer outra atividade que não aquela exclusivamente prevista na Proposta referida na cláusula quarta; (iii) deixar de operar por mais de trinta (30) dias consecutivos ou alternados, sem a expressa aprovação da Incubadora; e (iv) descumprir qualquer obrigação de fazer ou deixar de fazer constante do Regimento Operacional da Incubadora.

CAPÍTULO VIII – DA RESCISÃO

Décima Segunda: Este Contrato poderá ser rescindido a qualquer tempo, pela Incubadora, se a Permissionária: (i) a critério da Incubadora, nos termos do Regimento Operacional e cronograma de desempenho da Permissionária, não obtiver desempenho previsto no seu projeto; (ii) deixar de pagar pontualmente os encargos referidos na cláusula nona ou se reincidir de forma regular no atraso dos pagamentos; (iii) pela ocorrência de qualquer dos fatos relacionados na cláusula décima primeira; (iv) na ocorrência dos eventos referidos na cláusula quarenta e cinco do Regimento Operacional da Incubadora; e (v) caso a situação econômica ou financeira da Incubadora recomende a suspensão temporária ou definitiva de suas atividades ou se suas atividades se revelem insatisfatórias para atingir os objetivos gerais a que se propôs por ocasião de sua constituição.

Décima Terceira: Quando da desocupação do Módulo, findo o prazo contratual, por vencimento normal ou antecipado ou, ainda, por rescisão, nas hipóteses contratuais e legais, o Módulo deve ser restituído livre e desimpedido de coisas e pessoas e nas mesmas condições em que foi recebido, conforme descrito no Termo de Vistoria, efetuando os reparos eventualmente necessários, no prazo máximo de 30 dias após a desocupação. A Incubadora não efetuará qualquer pagamento ou indenização, seja a que título for, inclusive por benfeitorias nele realizadas. Caso sejam necessárias reformas para o Módulo voltar à situação original, as providências serão tomadas pela Incubadora, ficando as despesas daí decorrentes a cargo da Permissionária.

Décima Quarta: O presente Contrato também poderá ser rescindido, por iniciativa da Permissionária, mediante comunicação formal, acompanhada de relatório de desempenho, remetido à Diretoria Executiva da Incubadora com antecedência mínima de 60 dias. Precederá a rescisão a quitação, pela Permissionária, de todos os débitos existentes.

CAPÍTULO IX – DAS VISTORIAS

Décima Quinta: A Incubadora, por si ou por terceiros contratados, poderá periodicamente, quando assim entender necessário, proceder a vistorias no Módulo para verificar o seu estado de conservação e uso, bem como do regular exercício das atividades da Permissionária, nos estritos termos daquela que se comprometeu a realizar.

CAPÍTULO X – DO DESCUMPRIMENTO DE CLÁUSULAS E CONDIÇÕES

Décima Sexta: A tolerância da Incubadora, em relação ao descumprimento pela Permissionária de cláusulas e condições deste Contrato, e o não-exercício do direito de rescindir o Contrato ou impor as penalidades previstas, não significarão a renúncia do direito de exercer seus direitos a qualquer tempo, inclusive o de rescindir este Contrato, e não poderá ser invocada pela Permissionária como renovação ou alteração tácita deste Contrato.

CAPÍTULO XI – DAS ALTERAÇÕES DO CONTRATO

Décima Sétima: Qualquer alteração deste Contrato somente será reputada contratada e válida, se ajustada por escrito, na forma de aditivo, com e na presença de testemunhas, e somente produzirá seus efeitos após a aprovação do Conselho Superior da Incubadora.

CAPÍTULO XII – SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Décima Oitava: As partes realizarão todos os seus melhores esforços para resolver e dirimir qualquer questão emergente deste Contrato. Não logrando êxito nas negociações, as partes ajustam e contratam submeter-se a uma mediação através da Câmara de Mediação e Arbitragem da Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul (Canord) de Caxias do Sul e, se for o caso e necessário, submeter-se à arbitragem em conformidade com as normas da Canord.

CAPÍTULO XIII – REGIMENTO OPERACIONAL DA INCUBADORA

Décima Nona: **É parte integrante e indissociável do presente Contrato o Regimento Operacional da Incubadora, rubricado pelas partes e pelas testemunhas.**

CAPÍTULO XIV – CESSÃO DE DIREITOS PELA INCUBADORA

Vigésima: **A Incubadora se reserva o direito de, a seu único e exclusivo critério, transferir a terceiros, no todo ou em parte, os direitos e as obrigações decorrentes deste Contrato.**

CAPÍTULO XV – SUCESSÃO

Vigésima Primeira: **O presente Contrato obriga os sucessores das Partes, em todos os seus termos e em todas as suas cláusulas e condições, eleger o foro da Comarca de Caxias do Sul, para dirimir possíveis questões oriundas da execução deste instrumento, que não puderem ser solucionadas nos termos do estabelecido na Cláusula Oitava.**

E, por estarem assim justos e contratados, firmam o presente instrumento em duas (2) vias de igual teor e forma, com e na presença de testemunhas.

Caxias do Sul, 01 de julho de 2005.

Incubadora

Permissionária

Testemunhas

REGIMENTO OPERACIONAL DA ITEC (ANEXO IV)

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º - O presente Regimento Interno (doravante denominado Regimento), aprovado pelo Conselho Superior da Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul em 25/09/98, e modifica do em 19/05/2003, define a estrutura e o funcionamento da Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul – ITEC – e visa a orientar todas as pessoas físicas e jurídicas que façam uso da Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul (doravante denominada Incubadora) ou que nela permaneçam, particularmente os sócios ou cotistas das empresas instaladas, seus funcionários, estagiários, fornecedores e clientes, aos quais as empresas deverão dar ciência integral do seu conteúdo.

Art. 2º - As disposições constantes neste Regimento são complementares às obrigações estabelecidas nos contratos celebrados entre a Incubadora e as empresas.

Art. 3º - O objetivo geral da Incubadora é apoiar a formação e consolidação de micro e pequenas empresas tecnologicamente inovadoras e promover o desenvolvimento da cidade e região, aumentando a renda e criando novas oportunidades de trabalho.

Art. 4º - São objetivos específicos da Incubadora:

1. Identificar empreendedores na cidade e região;
2. Estimular a criação de empresas tecnologicamente avançadas, bem como desenvolver o espírito empreendedor;
3. Possibilitar às empresas o uso dos serviços, da infra-estrutura e do espaço da Incubadora, mediante objetivos, obrigações e condições estabelecidas no *Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças*;
4. Facilitar o acesso das empresas às inovações tecnológicas e gerenciais e estimular o associativismo entre as empresas e entre estas e os parceiros que apóiam a Incubadora.

Art. 5º - Para fins deste Regimento, define-se:

1. *Incubadora*: instituição que se destina a apoiar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica, através da constituição de um ambiente

dotado de condições que permitam o acesso a serviços especializados, orientação, espaço físico e infra-estrutura técnica, administrativa e operacional.

2. *Empresa*: empreendimento em incubação, isto é, a empresa admitida na Incubadora.
3. *Empresa de Base Tecnológica*: empresa que fabrica produtos ou presta serviços fortemente baseados no conhecimento, no qual o valor agregado de tais produtos e serviços, tem no peso do insumo *tecnologia* uma importância superior aos custos de matéria-prima ou de mão-de-obra.
4. *Pré-incubação*: a) fase de desenvolvimento de projeto técnico, objeto de futura proposta de incubação, receberá apoio da Incubadora na elaboração do Plano de Negócios, infra-estrutura física e serviços, mediante Contrato, sem custos operacionais comuns (TOC's), por um período de seis meses, desde que, necessariamente, envolva professores ou estudantes de Estabelecimento de Educação Profissional do Estado do Rio Grande do Sul; b) fase exclusivamente de orientação a interessados em incubar-se, pessoas físicas ou jurídicas, mediante Termo de Cooperação, por um período de 90 (noventa) dias, não contemplando cessão de espaço físico na Incubadora, mas seus serviços.
5. *Inovação*: ação que conduz à mudança na forma como as coisas são feitas, isto é, uma mudança em um produto, um processo ou em um serviço.
6. *Tecnologia*: conjunto ordenado de todos os conhecimentos científicos, empíricos e intuitivos necessários à produção e à comercialização de bens e serviços.
7. *Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças*: instrumento jurídico que possibilita à empresa em incubação o uso, nos termos deste Regimento, dos bens e serviços da Incubadora.
8. *Plano de Negócios*: documento que formaliza o planejamento empresarial de empresas nascentes, existentes em processo de expansão ou de realocação, visando a redução de riscos na implementação do negócio. Serve também como instrumento de acompanhamento do desempenho da empresa no processo de incubação.

CAPÍTULO II - ATIVIDADE, SEDE E TEMPO DE DURAÇÃO

Art. 6º - Para cumprimento de seus objetivos, a Incubadora apoiará empreendedores interessados em criar e/ou consolidar empresas, por meio do uso e compartilhamento de área física, da infra-estrutura e de serviços.

Art. 7º - A Incubadora divide as empresas em três categorias:

1. Micro e pequenas empresas de base tecnológica que se instalarão fisicamente na Incubadora. São empresas já existentes ou em processo de regulamentação.
2. Setor de pesquisa e desenvolvimento ou nova empresa estabelecida por média e/ou grande empresa pré-existente. Instalar-se-á fisicamente na Incubadora.
3. Micro e pequenas empresas de base tecnológica que não se instalarão fisicamente na Incubadora, apenas utilizarão os serviços e o local, como sede para referências comerciais.

Art. 8º - A Incubadora terá sede no Município de Caxias do Sul, no Travessão Solferino, nº 600, Cidade Universitária.

Art. 9º - O prazo de funcionamento da Incubadora será indeterminado.

CAPÍTULO III - ADMINISTRAÇÃO DA INCUBADORA

Art. 10 - A administração da Incubadora (doravante denominada simplesmente Administração) estará a cargo da Diretoria Executiva, que cuidará de observar as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Superior.

Art. 11 - A Diretoria Executiva é composta de um Diretor Geral, de um Gerente e de um suporte administrativo.

Art. 12 - São atribuições da Diretoria Executiva:

1. Gerenciar o complexo técnico, administrativo e operacional da Incubadora.
2. Selecionar e submeter ao Conselho Superior, para aprovação, os profissionais que integrarão o suporte administrativo da Incubadora.
3. Servir de agente articulador entre as empresas em incubação e a Incubadora.
4. Elaborar planos e programas anuais e plurianuais, normas, critérios e outras propostas necessárias ou úteis à administração da Incubadora, para apreciação do Conselho Superior.
5. Convocar reuniões no âmbito da gerência e de outros órgãos ou pessoas, de acordo com o interesse da administração da Incubadora.
6. Elaborar e fazer publicar os editais de convocação dos interessados em ingressar na Incubadora, para seleção de empresas a serem incubadas, deliberando sobre dúvidas e casos omissos, consultando o Conselho Superior.

7. Submeter a consultores *ad hoc* as propostas apresentadas pelas empresas, para apreciação e sugestões e, se necessário, convocar os interessados para, verbalmente, complementarem as informações.
8. Designar os membros, dentre os consultores *ad hoc*, que comporão a Comissão Técnica para análise de projetos, de acordo com sua natureza.
9. Selecionar, em conjunto com a Comissão Técnica designada, as propostas apresentadas, conforme os critérios estabelecidos em edital, e encaminhadas ao Conselho Superior.
10. Buscar, junto aos parceiros da Incubadora, o apoio para a execução de propostas/projetos aprovados pelo Conselho Superior.
11. Realizar gestões, junto aos órgãos competentes, para obtenção de recursos necessários à efetivação dos projetos.
12. Cumprir e fazer cumprir o Regimento e as decisões do Conselho Superior.
13. Submeter ao Conselho Superior, depois de apreciado pelo Conselho Fiscal, o orçamento anual, as contas, os balanços e os balancetes dos recursos recebidos e utilizados, bem como o relatório anual da Incubadora, para julgamento e aprovação.
14. Expedir normas administrativas e operacionais, necessárias às atividades da Incubadora e ao funcionamento das empresas em incubação.
15. Assinar, em nome da Incubadora, convênios, acordos, ajustes, contratos, obrigações e compromissos, aprovados pelo Conselho Superior.
16. Fornecer ao Conselho Superior informações e meios necessários ao eficiente desempenho de suas atribuições.
17. Divulgar as resoluções políticas e as diretrizes emanadas do Conselho Superior.
18. Orientar e acompanhar os trabalhos da equipe envolvida na administração da Incubadora e as atividades das empresas.
19. Orientar e acompanhar os trabalhos da Incubadora, em especial as ações de suporte técnico, administrativo e operacional às empresas em incubação.
20. Coordenar o recebimento de informações e demandas das empresas relativas à prestação de serviços, nas especificações e nos prazos previstos, de acordo com as necessidades das mesmas.
21. Outras atividades necessárias ao bom funcionamento da Incubadora.

CAPÍTULO IV - SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS

Art. 13 - A Incubadora disponibilizará a infra-estrutura associada e a prestação de serviços de suporte operacional à empresa, através de:

1. Disponibilização de uma área, de acordo com as necessidades do empreendedor e o espaço existente, bem como da infra-estrutura a ela associada, para uso coletivo, compreendendo:

- § divisórias acústicas
- § energia elétrica
- § central telefônica
- § um ponto de ligação a Internet
- § uma máquina de reprografia
- § uma sala de reuniões
- § uma sala para consultoria e treinamento
- § um ponto de água.

2. Prestação de Serviços de Suporte Operacional

2.1. Suporte Operacional Comum - TOC

- § recepção
- § secretaria
- § recursos de comunicação eletrônica (Internet)
- § manutenção e limpeza das áreas internas e externas

§ Serão incluídos nos cálculos da TOC as despesas com pagamento de pessoal, encargos e outros benefícios.

- § correio interno e externo
- § serviço de copa
- § utilização da sala de reuniões
- § utilização da biblioteca da Universidade
- § estacionamento
- § vigilância

2.2 Suporte Operacional Específico - TOE

- § uso regulamentado dos laboratórios de ensino e pesquisa, de qualquer área do conhecimento, existentes na UCS e nas Unidades do SENAI-RS
- § reprografia

- § utilização dos serviços de comunicação: telefone e fax
- § utilização dos equipamentos audiovisuais
- § consultorias técnicas especializadas
- § apoio na realização e participação em eventos
- § consultoria nas áreas contábil, administrativa e gerencial
- § Ramal telefônico com contas individualizadas.

Art. 14 - A utilização dos serviços descritos neste capítulo estará sujeita a normas e a regimentos complementares a serem estabelecidos pela Administração.

CAPÍTULO V - DOS PREÇOS

Art. 15 - Os preços dos serviços da Incubadora serão constituídos de:

Os custos referentes à área, à infra-estrutura e aos serviços de suporte operacional comum constituirão o que será denominado de Taxa Operacional Comum - TOC. A TOC será calculada mensalmente e repassada à empresa, proporcionalmente ao número de metros quadrados ocupados.

Os custos referentes aos serviços de suporte operacional específico, prestados mediante solicitação da empresa, constituirá o que será denominado de Taxa Operacional Específica - TOE, contabilizada por empreendimento e repassada integralmente ao final de cada mês.

Parágrafo Único – Poderão ser concedidos descontos não-ressarcíveis às empresas, decorrentes de reduções de custos em face de subsídios obtidos pela Incubadora.

Art. 16 - A título de incentivo à empresa, será concedida uma postergação do pagamento de parte dos valores referentes à TOC, de no máximo 50% (cinquenta por cento) obedecido o valor mínimo de R\$300,00 (trezentos reais) a serem cobrados no mês, ou outro que será estipulado pelo Conselho Superior, anualmente, quando da aprovação do Orçamento da Incubadora:

Empresas do tipo 1 - Pequenas empresas já existentes ou em processo de regulamentação, máximo de 50 (cinquenta por cento), para todas as fases do empreendimento.

Empresas do tipo 2 - Setor de pesquisa e desenvolvimento ou nova empresa estabelecida por média e/ou grande empresa pré-existente. Não será concedido nenhum tipo de incentivo.

Art. 17 - Será cobrada da empresa, após o encerramento do Contrato, uma taxa de contribuição mensal de 1% (um por cento) do faturamento bruto mensal, por dois anos a título de colaboração e estímulo às atividades da Incubadora, além dos valores postergados que deverão constar no Termo de Rescisão de Contrato e Confissão de Dívida, a ser assinado pela empresa liberada e, pagos em prazo igual àquele de permanência da empresa na Incubadora, obedecido o limite máximo de três anos.

§ Os valores postergados, quando pagos pelas empresas, serão corrigidos pelo IGPM ou outro índice instituído pelas autoridades monetárias, desde que, previamente aprovado pelo Conselho Superior, mediante parecer do Conselho Fiscal.

CAPÍTULO VI – NORMAS DE FUNCIONAMENTO

Art. 18 - O horário de funcionamento comercial da Incubadora será das 8h00hs às 18:00 horas. Os sócios, funcionários e estagiários de qualquer das empresas instaladas, devidamente cadastrados junto à Administração, poderão ter acesso às instalações individuais fora do horário de expediente.

Art. 19 - A realização de eventos com público externo, fora do horário de expediente ou em feriados e finais de semana, somente poderá ocorrer em casos especiais e deverá ser previamente autorizada pela Administração.

Art. 20 - A utilização do estacionamento deverá respeitar a demarcação e o limite de vagas disponíveis.

Art. 21 - É permitida a instalação de linhas telefônicas diretas e aparelhos de fax nas empresas, desde que haja disponibilidade na caixa telefônica que serve a Incubadora. As contas telefônicas oriundas dessas instalações serão também de responsabilidade exclusiva das empresas.

Art. 22 - Toda correspondência encaminhada à empresa será entregue, nas condições em que for recebida, e distribuída na caixa individual de correio, colocada no corredor. A Administração efetuará o serviço de postagem de correspondência da empresa, uma vez por dia, em horário a ser definido.

Art. 23 - Cada empresa receberá, quando de sua instalação na Incubadora, uma chave do seu módulo e da caixa de correio, ficando sob sua responsabilidade a produção de cópias e a distribuição das mesmas. Ficará em poder da Administração

as chaves das áreas de uso comum e uma cópia da chave de cada módulo e da caixa de correio, que somente será utilizada com a autorização da empresa ou em casos de emergência.

Art. 24 - É vedado à empresa a utilização de equipamentos e a realização de atividades que possam interferir nos trabalhos da Administração ou de outra empresa. É também expressamente proibido a manipulação de materiais que possam afetar ou colocar em risco a segurança ou a saúde do público da Incubadora.

Art. 25 - A Incubadora não responderá, em nenhuma hipótese, pelas obrigações assumidas pela empresa incubada junto a fornecedores, terceiros, empregados, nem por impostos e taxas.

Art. 26 – O proprietário ou sócio da empresa em incubação, seus empregados e demais pessoas, que participarem da empresa, não terão nenhum vínculo empregatício com a Incubadora.

Art. 27 – A empresa em incubação poderá utilizar serviços de terceiros oferecidos pela Incubadora ou por órgãos conveniados, na forma estabelecida no Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças.

Art. 28 - Será de responsabilidade da empresa em incubação a reparação dos prejuízos que venha a causar à Incubadora ou a terceiros, em decorrência da utilização da estrutura física da Incubadora e parceiros, não respondendo a Incubadora por nenhum ônus a esse respeito.

Art. 29 - As ligações de máquinas, aparelhos ou equipamentos, que exijam consumo de energia elétrica, água ou outra utilidade, além do estabelecido, bem como a exploração de ramo industrial que implique aumento de risco e periculosidade, dependerão de prévia autorização, por escrito, da Incubadora que poderá exigir da empresa em incubação as modificações que se fizerem necessárias nas instalações cujo uso lhe foi permitido.

Art. 30 - Sempre que necessário, para garantir a segurança das instalações, será solicitado à empresa a execução, com recursos próprios, de reparos, reformas ou alterações na estrutura física ocupada.

Art. 31 - O uso das instalações da Incubadora por pessoal de responsabilidade da empresa em incubação, subentende a observância de todas as regras de horário, postura e de comportamento exigidas pela Incubadora.

Art. 32 - Pelo uso dos serviços e da infra-estrutura da Incubadora, a empresa em incubação pagará, mediante a apresentação de faturas mensais, acompanhadas de demonstrativos, os custos fixados no Contrato de Permissão de Uso, em consonância com as disposições deste Regimento.

CAPÍTULO VII - PROCESSO DE SELEÇÃO DAS EMPRESAS

Art. 33 - A seleção de projetos a serem admitidos pela Incubadora será efetuada gradativamente, pelo critério de conveniência e disponibilidade de espaço.

Art. 34 - A disponibilidade de vagas será amplamente divulgada nos meios de comunicação, de modo a tornar o processo de seleção público e transparente.

Art. 35 - Os empreendimentos passíveis de incubação deverão se enquadrar nas áreas de atuação da Incubadora, em especial: informática, eletroeletrônica, metal-mecânica, novos materiais, biotecnologia e outras que venham a ser definidas pelo Conselho Superior.

Art. 36 - Poderão se inscrever, como interessadas, pessoas físicas e jurídicas que possuem a idéia e a capacidade técnica necessárias ao desenvolvimento de um produto ou serviço inovador sob o ponto de vista tecnológico.

Art. 37 - As propostas encaminhadas serão analisadas por uma Comissão Técnica indicada pela Diretoria Executiva, composta de técnicos especializados nas diversas áreas de atuação da Incubadora, e de instituições de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico.

Art. 38 - As propostas serão selecionadas em conformidade com os critérios estabelecidos na chamada de projetos e neste Regimento, quais sejam:

- § conteúdo tecnológico do empreendimento
- § grau de inovação tecnológica
- § possibilidade de mercado do empreendimento
- § grau de impacto do produto ou da tecnologia no mercado
- § capacidade da equipe técnica da empresa
- § possibilidade de interação com a Universidade
- § capacidade empreendedora dos membros da empresa
- § viabilidade técnica e econômica do projeto.

Art. 39 - As propostas apresentadas serão classificadas por ordem decrescente da pontuação obtida na análise e selecionadas dentro do limite de vagas existentes.

Art. 40 - Após seleção, os projetos serão encaminhados ao Conselho Superior para aprovação.

CAPÍTULO VIII - ADMISSÃO, PERMANÊNCIA E DESLIGAMENTO DA EMPRESA

Art. 41 - A empresa deverá atender às exigências expressas no Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças.

Art. 42 - Aprovados os projetos pelo Conselho Superior, os empreendedores serão notificados, por ordem de classificação, para assinar o Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças e, após assinatura, terão um prazo de trinta dias para se instalarem na Incubadora.

Art. 43 - O prazo de permanência da empresa na Incubadora é de 24 meses, podendo ser prorrogado por mais 12 meses, à vista das especificidades do projeto e mediante aprovação do Conselho Superior.

Art. 44 - O prazo de permanência da empresa na Incubadora compreende quatro fases: implantação, crescimento, consolidação e liberação, com duração variável e com o tempo previamente definido pela empresa e gerência da Incubadora, sendo:

- (a) Implantação: tempo necessário para se obter a documentação legal;
- (b) Crescimento: tempo necessário para o empreendimento se consolidar técnica e financeiramente;
- (c) Consolidação: fase em que o empreendimento deve se ater ao fortalecimento econômico da empresa, visando sua transferência para instalações próprias definitivas;
- (d) Liberação: fase em que a empresa deve estar apta a transferir-se em definitivo para suas instalações próprias.

Art. 45 - Ocorrerá desligamento da empresa incubada quando:

1. Vencer o prazo estabelecido no Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças;
2. Ocorrer desvio de objetivos ou insolvência da empresa;
3. Apresentar riscos à segurança humana, ambiental e patrimonial da Incubadora;
4. Apresentar riscos à idoneidade das empresas incubadas ou da Incubadora;
5. Ocorrer infração a qualquer uma das cláusulas do Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças.

Parágrafo 1º - Ocorrendo seu desligamento, a empresa incubada deverá assinar o Termo de Rescisão de Contrato e Confissão de Dívida e entregará à Sociedade, em perfeitas condições, as instalações e os equipamentos cujo uso lhe foi permitido, conforme Termo de Vistoria assinado pelas partes quando do ingresso da empresa na Incubadora e revisado quando de sua liberação.

Parágrafo 2º - As benfeitorias decorrentes de alterações e reformas porventura realizadas, serão incorporadas automaticamente ao patrimônio da Incubadora.

CAPÍTULO IX - SIGILO E PROPRIEDADE INDUSTRIAL

Art. 46 - Para preservar o sigilo de todas as atividades em execução na Incubadora e nas empresas em incubação, a circulação de pessoas dependerá de prévio credenciamento e restringir-se-á às partes que forem designadas.

Art. 47 - As questões de propriedade intelectual serão tratadas caso a caso, considerando-se o grau de envolvimento da Incubadora no desenvolvimento ou aperfeiçoamento de modelos ou processos utilizados pela empresa em incubação, com observância da legislação aplicável.

CAPÍTULO X - DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 48 - A Incubadora, através da Diretoria Executiva e do Conselho Superior, resolverá os casos omissos neste Regimento, bem como poderá decidir sobre normas complementares ou alterar as já existentes, visando sempre proporcionar melhores condições de funcionamento à Incubadora.

Art. 49 - Este Regimento entrará em vigor na data de sua aprovação pelo Conselho Superior e será obrigatoriamente revisto após um ano de vigência.

Caxias do Sul, 19 de maio de 2003.

SOCIEDADE INCUBADORA TECNOLÓGICA DE CAXIAS DO SUL – ITEC
CARLOS RENATO BARBOSA DA SILVA
GERENTE

ROTEIRO PARA ANÁLISE DAS PROPOSTAS (Anexo V)

1 OBJETIVO

O presente roteiro tem como objetivo orientar os integrantes da Comissão Avaliadora na condução do processo de análise e aprovação de novos projetos integrantes da ITEC, de forma a proporcionar uma classificação final consistente e objetiva.

2 CRONOGRAMA PARA ANÁLISE E AVALIAÇÃO PELOS MEMBROS DA COMISSÃO AVALIADORA

Após receber as propostas candidatas a vaga(s) na ITEC, o avaliador terá 10 dias úteis para análise e elaboração de parecer preliminar sobre as mesmas.

No décimo dia útil será realizada reunião da Comissão de Avaliação para discutir as propostas em análise, eventualmente classificar e/ou desclassificar projetos, bem como definir entrevista.

Se for necessária a realização de entrevistas com os candidatos, estas serão feitas a partir do décimo primeiro dia útil.

A Gerência da ITEC poderá alterar os prazos do cronograma em virtude do número de propostas a serem analisadas.

3 DOCUMENTAÇÃO A SER FORNECIDA AOS MEMBROS DA COMISSÃO AVALIADORA

Será encaminhada aos membros da Comissão Avaliadora a seguinte documentação:

- a) Um formulário de Avaliação de Propostas para cada projeto apresentado.
- b) Cópia do Roteiro para Análise de Propostas.

4 ANÁLISE DAS PROPOSTAS

Para cada proposta analisada, o avaliador deverá preencher um exemplar do formulário de avaliação.

Os quesitos de avaliação, a serem considerados nas propostas apresentadas, estão expressos no formulário de avaliação.

O avaliador deve, no formulário de avaliação, registrar seus conceitos para informações de determinado item que está sendo avaliado.

O avaliador deverá emitir seu conceito para todos os quesitos constantes do formulário de avaliação, mesmo que não seja sua área de especialização.

Nessa etapa, o avaliador não poderá recorrer diretamente ao contato com quem apresentou a proposta. Para dirimir eventuais dúvidas, deverá procurar o apoio restrito da Gerência da ITEC.

5 REUNIÃO E ENTREVISTA COM OS CANDIDATOS

Nessa etapa, os avaliadores deverão trocar informações entre si para equalizar, se necessário, o entendimento quanto à qualificação das propostas em apreciação.

Os membros da Comissão Avaliadora poderão solicitar entrevistas com os candidatos para dirimir dúvidas levantadas quando da análise das propostas.

A partir desse contato, os avaliadores poderão retificar o conceito dado em cada quesito e respectivos comentários além de elaborar seu parecer final quanto da viabilidade do empreendimento em análise.

Após as entrevistas, os avaliadores deverão novamente trocar pareceres entre si sobre as informações recebidas e definir o parecer final para cada projeto em análise.

Será lavrada Ata da reunião, de forma a expressar de maneira clara se o empreendimento merece ou não ser apoiado, quais seus pontos fracos e fortes e quais poderão ser melhor trabalhados para uma viabilidade futura junto à ITEC.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica estabelecido que os membros da Comissão Avaliadora se comprometem automaticamente a tratar como estritamente confidenciais as informações contidas nas propostas em análise.

Toda documentação fornecida pela ITEC aos avaliadores deverá ser integralmente devolvida, após o término do processo de seleção, não podendo, sob hipótese alguma, ser reproduzida total ou parcialmente.

Nenhum avaliador poderá ter vínculo direto ou indireto com os candidatos que tenham apresentado proposta ao processo de incubação.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS (Anexo VI)

NOME DA EMPRESA/CANDIDATO:							
ITEM A AVALIAR A	AVALIAÇÃO DO ITEM NO CONTEXTO DO PLANO DE NEGÓCIOS B					PESO C	RESULTADO (BxC) D
ANÁLISE DO MERCADO							
0. Definição do mercado alvo	NA	1	2	3	4	4	
0. Potencial do mercado a ser explorado	NA	1	2	3	4	4	
0. Fatores que influenciam a demanda pelo produto ou serviço	NA	1	2	3	4	3	
0. Facilidades/barreiras no acesso a potenciais clientes do produto ou serviço	NA	1	2	3	4	4	
0. Facilidades/Barreiras ao acesso de fornecedores	NA	1	2	3	4	3	
0. Facilidades/Barreiras na competição com concorrentes	NA	1	2	3	4	3	
0. Atratividade do Mercado	NA	1	2	3	4	4	
0. Dimensionamento da participação no mercado	NA	1	2	3	4	3	
0. Definição de estratégias competitivas	NA	1	2	3	4	4	
0. Estrutura do plano de marketing	NA	1	2	3	4	4	
0. Definição de canais de distribuição	NA	1	2	3	4	3	
0. Estratégias de divulgação do produto e empresa	NA	1	2	3	4	3	
SUBTOTAL	NA	1	2	3	4		
PROJETO TÉCNICO							
0. Dimensionamento do empreendimento	NA	1	2	3	4	4	
0. Fluxo do processo produtivo	NA	1	2	3	4	4	
0. Conhecimento/domínio da tecnologia do processo produtivo	NA	1	2	3	4	3	
0. Demonstração da viabilidade técnica do processo produtivo	NA	1	2	3	4	4	
0. Descrição dos recursos físicos necessários	NA	1	2	3	4	3	
0. Valor agregado de tecnologia do produto/serviço (base tecnológica)	NA	1	2	3	4	4	
0. Conhecimento/domínio da tecnologia produto/serviço	NA	1	2	3	4	4	
NOME DA EMPRESA/CANDIDATO:							

ITEM A AVALIAR A	AVALIAÇÃO DO ITEM NO CONTEXTO DO PLANO DE NEGÓCIOS B					PESO C	RESULTADO (BxC) D
0. Demonstração da viabilidade técnica do produto	NA	1	2	3	4	4	
0. Aplicação inovadora no mercado	NA	1	2	3	4	4	
0. Impacto da tecnologia no meio ambiente	NA	1	2	3	4	3	
0. Demonstração das inversões financeiras	NA	1	2	3	4	2	
SUBTOTAL							
ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA							
0. Dimensionamento das necessidades de capital de giro	NA	1	2	3	4	3	
0. Descrição das fontes de recursos financeiros	NA	1	2	3	4	4	
0. Formação do preço de venda	NA	1	2	3	4	3	
0. Nível de competitividade do preço	NA	1	2	3	4	3	
0. Projeção de vendas	NA	1	2	3	4	3	
0. Conhecimento detalhado de todos os custos	NA	1	2	3	4	4	
0. Demonstrativo de resultados projetados	NA	1	2	3	4	3	
0. Capacidade de pagamento do projeto	NA	1	2	3	4	3	
0. Fluxo de caixa projetado	NA	1	2	3	4	3	
0. Margem de contribuição	NA	1	2	3	4	2	
0. Lucratividade	NA	1	2	3	4	2	
0. Ponto de equilíbrio	NA	1	2	3	4	2	
0. Rentabilidade do projeto	NA	1	2	3	4	2	
0. Prazo de retorno do projeto	NA	1	2	3	4	2	
0. Riscos e potencialidades	NA	1	2	3	4	3	
SUBTOTAL							
ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO							
0. Planejamento da estrutura administrativa necessária ao empreendimento	NA	1	2	3	4	3	
0. Estabelecimento de funções organizacionais	NA	1	2	3	4	2	
0. Previsão de Recursos Humanos para atividades técnicas e administrativas	NA	1	2	3	4	3	
NOME DA EMPRESA/CANDIDATO:							

ITEM A AVALIAR A	AVALIAÇÃO DO ITEM NO CONTEXTO DO PLANO DE NEGÓCIOS B	PESO C	RESULTADO (BxC) D
42. Definição de responsabilidades	NA 1 2 3 4	3	
SUBTOTAL			
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO			
43. Tendências	NA 1 2 3 4	3	
44. Oportunidades e ameaças	NA 1 2 3 4	3	
45. Pontos fortes e fracos	NA 1 2 3 4	3	
46. Fatores críticos de sucesso	NA 1 2 3 4	3	
47. Definição de metas e objetivos	NA 1 2 3 4	3	
SUBTOTAL			

POR QUE VOCÊ SELECIONARIA ESTA EMPRESA?

POR QUE VOCÊ NÃO SELECIONARIA ESTA EMPRESA?

QUE OUTRAS INFORMAÇÕES/RECOMENDAÇÕES CONSIDERA IMPORTANTE SEREM INVESTIGADAS COM O(S) EMPREENDEDOR(ES) QUE ELABORARA(M) ESTE PLANO NO QUE SE REFERE AOS ITENS AVALIADOS?

PONTOS POSITIVOS IDENTIFICADOS:

PONTOS NEGATIVOS IDENTIFICADOS:

QUE OUTRAS INFORMAÇÕES DEVEM SER LEVANTADAS PELA EMPRESA?

TERMO DE RESILIÇÃO DE CONTRATO E
CONFISSÃO DE DÍVIDA

Por este instrumento, Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul, CNPJ 02.663.010/0001-32, situada no Travessão Solferino, nº 600, Cidade Universitária, em Caxias do Sul, representada pelo Carlos Renato Barbosa da Silva, brasileiro, casado, Engenheiro Agrônomo, portador da cédula de identidade RG n.º 1006854457/SSP-RS, inscrito no CPF sob n.º 133.768.450-34, residente e domiciliado na Rua Valentim Comerlato, n.º 168, apto n.º 21, na cidade de Caxias do Sul-RS, doravante denominada Incubadora; e, de outro lado,

Sr. Eitelvan Cleber Drago, brasileiro, solteiro, Programador, portador da Cédula de Identidade RG n.º 7080581684/ SSP-RS, inscrito no CPF sob n.º 962.290.470-04, cadastro universitário n.º 55487-13, residente e domiciliado na Rua Ricieri Chemello, n.º 222 na cidade de São Marcos-RS e, Sr. André Antônio Schmitz, brasileiro, solteiro, Analista de Suporte, portador da cédula de identidade RG n.º 4060225325/SSP-RS, inscrito no CPF sob n.º 946.042.400-78, cadastro universitário n.º 55368-98, residente e domiciliado na Rua Moreira Cesar, n.º 2.449, apto. n.º 201, na cidade de Caxias do Sul – RS e, Sr. Elder Rizzon Santos, brasileiro, solteiro, Estudante, portador da cédula de identidade RG n.º 3245192/SSP-SC, inscrito no CPF sob n.º 988.442.960-04, cadastro universitário n.º 60396-18, residente e domiciliado na Rua Guia Lopes, n.º 796, apto. n.º 301 na cidade de Caxias do Sul-RS e, Sr. Leonardo Michelin, brasileiro, solteiro, Estudante, portador da cédula de identidade RG n.º 1066877091/SSP-RS, inscrito no CPF sob n.º 000.284.530-00, cadastro universitário n.º 60216-70, residente e domiciliado na Rua Osvaldo Aranha, n.º 371, apto. n.º 201, na cidade de São Marcos-RS, doravante denominada Permissionária,

celebram o presente termo de distrato e confissão de dívida, mediante as seguintes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMEIRA - Objeto do Distrato

O presente instrumento tem por objeto formalizar a resilição bilateral, com revogação expressa de todos os dispositivos contidos no Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças, celebrado entre a Incubadora e Permissionária em 31/03/1999.

CLÁUSULA SEGUNDA - Da Confissão de Dívida

Nos termos do parágrafo 1º, da cláusula Nona, a Permissionária confessa dívida decorrente de incentivo e postergação do pagamento de parte dos valores referentes à TOC, a qual totaliza o valor certo e determinado de R\$ 0,00, neste ato a ITEC – Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul.

Além desses valores supra referidos, a Permissionária pagará à Incubadora, nos termos da cláusula Décima, uma taxa de contribuição mensal de 1,0% (um por cento) do faturamento bruto mensal, por dois anos, a título de colaboração e estímulo às atividades da Incubadora.

CLÁUSULA TERCEIRA - Da Conservação do Módulo

Nos termos da cláusula Décima Terceira do contrato, o Módulo deverá ser restituído à Incubadora livre de coisas e pessoas, nas mesmas condições em que foi recebido, devendo a Permissionária efetuar os reparos necessários no prazo de até 30 dias após a desocupação.

CLÁUSULA QUARTA - Da Quitação

Sem prejuízo das disposições contidas na Cláusula Segunda, cuja implementação dar-se-á até o término das contribuições mensais, as partes dão-se, reciprocamente, ampla e geral quitação, sobre todos e quaisquer direitos e obrigações emergentes do contrato ora distratado e da sua rescisão, exceto as pendentes de que trata a Cláusula Segunda, dispensando qualquer prestação de contas e declarando que nada mais têm a receber, seja a que título for.

Assim, estando certo e ajustados, firmam o presente instrumento em 3 (três) vias, de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo assinadas, para que produza os devidos efeitos.

Caxias do Sul, 29 de junho de 2004

Incubadora

Permissionária

Permissionária

Permissionária

Permissionária

Testemunhas
