

Incubação de Empresas: O Caso da Valle Viver Organic

Business Incubation: The Case of Valle Viver Organic

Ruama Patrícia Barbosa de Sena¹; Jeane Souza da Silva²; Rosemary Barbosa de Melo³; Vivianni Marques Leite dos Santos⁴

¹Instituto Federal do sertão Pernambucano – IF SERTÃO-PE – Colegiado de Agronomia
PE 647, Km 22, PISNC N - 4, Zona Rural, Cx. Postal 277
CEP 56.302-970 Petrolina/PE – Brasil

rhuama.sena@gmail.com

²Instituto Federal do sertão Pernambucano – IF SERTÃO-PE – Departamento de Ensino Campus Petrolina
Zona Rural

PE 647, Km 22, PISNC N - 4, Zona Rural, Cx. Postal 277
CEP 56.302-970 Petrolina/PE – Brasil

jeane.souza@ifsertao-pe.edu.br

³Instituto Federal do sertão Pernambucano – IF SERTÃO-PE – Departamento de Ensino Campus Petrolina
Zona Rural

PE 647, Km 22, PISNC N - 4, Zona Rural, Cx. Postal 277
CEP 56.302-970 Petrolina/PE – Brasil

rosemary.barbosa@ifsertao-pe.edu.br

Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF –

Departamento: Colegiado de Engenharia de Produção

Av. Antônio C. Magalhães, 510 - Country Club, Juazeiro/BA - Brasil, PEP 48902-300

Telefones para contato: 87 8818-4758

vivianni.santos@gmail.com

Resumo

As incubadoras de empresas são de grande importância no fomento do empreendedorismo, propiciando infraestrutura, treinamento para experimentação de ideias e para formação de empreendedores. Este estudo teve como objetivo relatar as etapas do processo de incubação da empresa Valle Viver Organic na incubadora ISA do IF- Sertão Pernambucano, campus Petrolina Zona Rural, desde a idealização até o mercado. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, com a análise documental tendo como objeto de análise, a empresa Valle Viver Organic. A pesquisa concluiu que foram realizadas as seguintes etapas: : idealização da empresa, familiarização com o funcionamento da Incubadora, elaboração do plano de negócio, defesa da ideia, aprovação, assinatura do termo, treinamento, capacitação, exposição da empresa, formação de networks e inserção no mercado. Ressalta-se que os resultados podem constituir estímulo para novas incubadas e referência para comparação com modelos ou processos utilizados em outras incubadoras.

Palavras-chave: Incubadora de Empresas; Empreendedorismo; Orgânicos; Mercado.

Abstract

Business incubators are of great importance in fostering entrepreneurship, providing infrastructure, training to experiment with ideas and training entrepreneurs. This study aimed to report the stages of the incubation process of the company Valle Viver Organic in the ISA incubator of IF- Sertão Pernambucano, campus Petrolina Zona Rural, from conception to the market. The methodology used was the case study, with the documentary analysis having as object of analysis, the company Valle Viver Organic. The research concluded that the following steps were taken: idealization of the company, familiarization with the operation of the Incubator, elaboration of the business plan, defense of the idea, approval, signature of the term, training, qualification, company exposure, formation of networks and insertion in the market. It should be noted that the results can be a stimulus for new incubators and a reference for comparison with models or processes used in other incubators.

Key-words: Business Incubator; Entrepreneurship; Organic; Marketplace.

1. Introdução

Principalmente na última década, a incubação de empresas tem sido uma realidade para os estudantes empreendedores que buscam orientação, apoio organizacional, espaço físico adequado à inovação e reconhecimento de suas ideias no mercado. De acordo com Santana *et al.* (2017), as incubadoras de empresas detêm em seu objetivo a capacidade para auxílio do nascimento até o desenvolvimento de pequenos e médios negócios, fornecendo apoio e estrutura física que possibilita o surgimento de novos empreendimentos. Acredita-se que, na prática, dificilmente seriam iniciados ou “morreriam” ainda no primeiro ano de tentativa.

O Brasil tem se destacado no fomento e movimentação de mais de 369 incubadoras em desenvolvimento, abrigando aproximadamente 2.310 empresas incubadas e favorecendo a criação de 53.280 vagas de emprego e geração de renda. Dados de 2016 evidenciaram que o faturamento das empresas sob apoio de incubadoras ultrapassa mais de R\$ 15 bilhões anuais (ANPROTEC, 2016). De acordo com a Anprotec (2019), no Brasil existem 405 empresas incubadas, das quais 363 demonstraram atividade nos últimos 3 anos (2017-2019), estas sendo distribuídas da seguinte forma por região: Norte 39, Nordeste 61, Centro-Oeste 31, Sudeste 132 e Sul 100.

De acordo com Lalkaka (2003), as incubadoras podem minimizar a taxa de mortalidade das pequenas empresas com subsídios a partir de instituições que apoiem o empreendedorismo. Destaca-se que a experiência vem demonstrando ganhos no aprendizado e trocas de experiências, sem quaisquer registros sobre prejuízos para as instituições envolvidas. Em princípio, as incubadoras se propõem a oferecer um ambiente motivador, flexível e encorajador, propiciando uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos.

De acordo Ekztowitz *et al* (2005), as funções de uma incubadora podem ser compreendidas como um processo de treinamento de empresas para seu funcionamento e desenvolvimento adequados. Engloba conhecimento teórico para a prática das organizações, transformando um tipo de conhecimento em outros tipos, como cultural, artístico, de gestão. O referido autor, ainda destaca que:

O movimento de incubadoras no Brasil representa uma nova direção para as políticas de ciência, tecnologia e indústria para a América Latina, além de ocasionar o desenvolvimento a baixo custo, com os benefícios oriundos das universidades, indústria e recursos governamentais. Percebem-se também ações municipais para o desenvolvimento desse tipo de empreendimento (EKZTOWITZ *et al* ,2005, p. 412).

No Brasil o formato de incubação traz características distintas imprimindo ao formato holístico das incubadoras uma dinâmica própria com adaptações de arquétipos internacionais. Essa estrutura trouxe um movimento de mudança muito forte em parte por incursões macroeconômicas e econômicas “com a introdução novos atores de mecanismos adaptados para atingir seus objetivos”. Assim, ampliou-se as possibilidades de parcerias aliviando o desgaste oriundos de cortes orçamentários na educação, visto que, boa parte das incubadoras são ligadas às universidades. O modelo brasileiro de incubadoras apresenta, além das características universais de investimento de capital de risco; infraestrutura de alta tecnologia; ideias criativas; cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio e organização do trabalho com foco na autogestão, uma estrutura descentralizado e democrático, sendo primariamente mista com prevalência de origem pública (EKZTOWITZ *et al* 2005; ALMEIDA 2005).

Para Almeida (2005, p. 259), “essas entidades híbridas são formadas pela sociedade civil, governo, associações de indústrias e das universidades. Resultando em um ambiente de cooperação com uma infraestrutura para inovação, rede de contatos e programas de empreendedorismo.”

Segundo SEBRAE (2008, p. 5), “o processo de incubação conta com algumas etapas fases ou status, que são: pré-incubação; incubação; pós-incubação; graduação; não residente/associada; desistente; desativada e desvinculada”. Na fase de pré-incubação (período anterior à entrada na incubadora) o plano de negócios e o plano de viabilidade econômica são determinantes para as primeiras orientações e para o estabelecimento do negócio.” O processo de pré-incubação é considerado um período desafiador, mesmo para algumas das empresas que já existiam e/ou tinham operações antes da entrada na incubadora. (OLIVEIRA, TERENCE 2018, p.199).

Na fase de pré-incubação (período anterior à entrada na incubadora) o plano de negócios e o plano de viabilidade econômica são determinantes para as primeiras orientações e para o estabelecimento do negócio. O processo de pré-incubação é considerado um período desafiador, mesmo para algumas das empresas que já existiam e/ou tinham operações antes da entrada na incubadora. (OLIVEIRA, TERENCE 2018, p.199).

Uma gama de fatores se destaca no processo de incubação, tal como o conhecimento acerca do perfil do empreendedor, de sua motivação empresarial para criação e estruturação da empresa, que segundo Tonholo, Pires (2005), auxilia o(s) sócio(s), empreendedor(es) na rotina das atividades empresariais, atrelados ao planejamento dos programas institucionais, sendo fundamental para o sucesso dos negócios.

O Vale do São Francisco tem se destacado neste segmento no fomento de ações empreendedoras. Os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) da Universidade Federal do Vale do São Francisco e do Instituto Federal do Sertão Pernambucano vêm trabalhando efetivamente, dando oportunidades para o desenvolvimento de novos negócios. A incubadora ISA, do IF Sertão, por exemplo, foi criada em 2011, como ação do NIT do IF Sertão, e segundo Santana *et al.* (2017), contempla dentre seus objetivos, a identificação de empreendedores, incentiva o surgimento de empresas de base tecnológica e social, aproximando o IF Sertão-PE do setor produtivo e contribuindo para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais na região do Submédio do Vale do São Francisco.

A identificação de novos empreendedores através da incubadora tem propiciado o surgimento de novas empresas, como a Valle Viver Organic, participante da incubação e selecionada no edital para Pré-Incubação e Incubação de projetos de base tecnológica/social 2016 nº 06/2016.

O SEBRAE (2012, p.3) define os tipos de incubadoras de empresas em: 1) uso intensivo de tecnologia e 2) desenvolvimento local e regional.

O propósito da incubadora de empresas de uso intensivo de tecnologia é apresentado como:

Apoia empresas atuantes em setores tecnologicamente dinâmicos e que tenham na inovação tecnológica o diferencial do seu negócio. Abriga empresas de base tecnológica cujos produtos, serviços ou processos possuem alto valor agregado devido à utilização de algum tipo de tecnologia ou de pesquisas científicas. Geralmente reúne empreendimentos nos setores de biotecnologia, química, mecânica de precisão etc. O resultado das empresas assistidas deverá ter impacto econômico, social e científico em âmbito nacional e/ou internacional (SEBRAE, 2012, p. 3).

A incubadora de empresas de desenvolvimento local e regional é apresentado como:

Apoia empresas de setores tradicionais da economia (indústria e prestação de serviços) que agregam tecnologia e inovação de seus produtos, processos e serviços. Essas empresas detêm tecnologia largamente difundida e agregam valor por meio de um incremento no nível tecnológico que empregam. O resultado das empresas assistidas deverá ter impacto econômico e social em âmbito local e/ou regional (SEBRAE, 2012, p.3).

No Brasil existem vários tipos de incubadoras, como incubadoras privadas, tradicionais, cooperativas e de base tecnológica (ALMEIDA, 2005). Cada tipo de incubadoras tem características

próprias. A incubadora lócus desse estudo de caso era do tipo desenvolvimento local e regional, pois a Valle Viver Organic impactou no âmbito econômico e social local.

Engelman *et al.* (2011, p.808) destaca que o Modelo da Qualidade de Serviços de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), que diz respeito às seguintes falhas: “não conhecer a expectativa do cliente; não selecionar a proposta e os padrões de serviços corretos; não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos; e não cumprir o que foi prometido”, pode ser aplicado na avaliação dos serviços prestados por incubadoras de empresas às empresas incubadas sobre sua tutela.

Nesse contexto, este estudo teve como objetivo apresentar a identificação e análise das etapas do processo de incubação da empresa Valle Viver Organic, na Incubadora do Semiárido – ISA do Instituto Federal do Sertão pernambucano, desde a idealização até sua graduação ou ingresso no mercado, com expectativa de identificação das ações realizadas em cada etapa do processo e as principais lacunas ou desafios, com as respectivas ações para que fossem solucionados.

2. Metodologia

A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, com a análise documental, tendo como objeto de análise a empresa Valle Viver Organic. A pesquisa foi desenvolvida de maio a agosto de 2018, a partir de documentos disponibilizados pela própria empresa incubada.

A avaliação do processo de incubação levou em consideração desde sua idealização, no ano 2015, a defesa da proposta em 2016 e o período de pré-incubação e incubação, entre os anos de 2016 e 2018, culminando com a graduação ao final de 2018.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa, com análise documental, conforme fundamentos descritos por Yin (2005). Por se tratar de um estudo de caso, os dados não podem ser generalizados.

3. Resultados e Discussão

A empresa Valle Viver Organic foi idealizada, em 2015, por cinco sócias das seguintes áreas: Administração, Engenharia Agrônômica, Medicina Veterinária e Engenharia Agrícola e Ambiental. Percebe-se imediatamente a multidisciplinaridade e interdisciplinaridade propiciada pelo arranjo social da empresa. Isto favorece novos desdobramentos dada a capacidade de interação nas fronteiras do conhecimento. Neste mesmo ano, a empresa iniciou suas atividades.

A ideia era realizar entrega (*delivery*) de frutas e hortaliças, levando até os clientes produtos orgânicos fresquinhos vindos direto da agricultura familiar. Essa ideia corrobora para as afirmações de Vilela *et al.* (2005), de que diante do aumento da preocupação com a saúde, o consumo de alimentos orgânicos tem se elevado, e, que os consumidores dão preferência à melhor qualidade dos produtos, diversificação de variedades ofertadas e produtos diferenciados, como os produzidos em sistemas orgânicos e agroecológicos, ao invés de priorizar o preço.

De acordo com Moura (2005), as formas de comercialização vêm mudando, com constantes transformações e o surgimento de novos formatos e agregação de serviços de forma a agradar o consumidor e facilitar suas compras com entrega em domicílio.

O plano de negócio da empresa surgiu a partir da identificação de uma necessidade. Esta foi evidenciada pela demanda por entrega, em domicílio, de produtos orgânicos certificados, além da necessidade de treinamento e consultoria para os produtores e consumidores de orgânicos da região. Além dos produtos serem certificados e produzidos de forma orgânica, a proposta de valor inclui o diferencial da entrega de orgânicos em domicílio, atendendo ao segmento de clientes que não dispõe de tempo para compra dos produtos orgânicos em horários pré-fixados para feiras (VALLE VIVER ORGANIC, 2017).

Assim, diante de uma ideia para um mercado que se mostrava promissor, e, baseadas pelo edital de incubação do Incubadora do Semiárido (ISA), as sócias da empresa Valle Viver Organic realizaram reuniões objetivando a estruturação do plano de negócios, planejamento econômico/financeiro para concorrer ao edital de incubação.

A empresa concorreu ao edital nº 06/2016, do NIT/ISA, para pré-incubação e incubação, sendo selecionada para pré-incubação e incubação de projetos de base tecnológica/social 2016, com defesa da proposta. A apresentação da proposta junto à ISA foi realizada por uma das sócias, sendo avaliado por uma banca composta por especialistas (Figura 1A). Nessa apresentação foram descritos o plano de negócios e o aporte de recursos necessários para o seu funcionamento. A etapa seguinte foi aguardar aprovação e posterior assinatura do termo de compromisso, o que foi feito no dia 25/04/2016 (Figura 1B).

3.1 Etapa de incubação: capacitações/treinamentos e mentoria virtual

No período de pré-incubação, conforme registros em atas de reuniões e fotográficos, as sócias deram início a participação em diversas ações promovidas pela incubadora do Semiárido, adquirindo maior suporte para suas ações e estreitando laços e parcerias. Dentre as ações que mais tiveram impacto sobre o norteamento das estratégias da empresa destacaram-se:

- a) Estudo de mercado a partir da identificação dos consumidores de Petrolina- PE e Juazeiro-BA;
- b) Reunião com a Diretoria da Valle Viver Organic e produtores de orgânicos do Vale do São Francisco – APROVASF;
- c) Levantamentos dos produtos hortícolas orgânicos comercializados no Vale do São Francisco;
- d) Treinamento por meio das capacitações oferecidas pela incubadora (Figura 1C).

Figura 1 – (A) Apresentação da empresa junto ao NIT/ISA; (B) Assinatura do Termo de compromisso das empresas incubadas; (C) Treinamentos no NIT/ISA; (D) Apresentação da Valle Viver Organic FENAGRI, 2016



Fonte: Autoria própria (2015)

Quanto ao suporte ofertado pela Incubadora do Semiárido (ISA), as principais capacitações foram realizadas por meio de cursos nos anos de 2016 e 2017, contemplando as seguintes temáticas:

- a) Curso de Marketing Digital, realizado de 24 a 26 de fevereiro de 2016 - Ministrado por Renata Gomes e promovido pela Mangue consultoria;
- b) Curso de *Design Thinking*, ofertado dia 19 de maio de 2016 (sem registros de palestrantes e fonte financiadora);
- c) Curso sobre pessoa jurídica, realizado no dia 03 de agosto de 2017, dentre outros cursos.

Esse suporte foi descrito como de substancial importância para reordenamento e incremento de ações. Porém, as empreendedoras destacaram como mais significativo o apoio através de mentoria virtual externa de acompanhamento da empresa incubada. Esse assessoramento, prestados por professores especialistas em empreendedorismo e administração do Campus Petrolina Zona Rural, do Instituto Federal do Sertão Pernambucano, foram os que se destacaram para resolução de entraves e dúvidas sobre a condução das ações da empresa, tais como: necessidade de validação de mercado, monitoramento/acompanhamento do processo de aquisição de produtos e estratégias de comercialização.

3.2 A incubadora como fonte de visibilidade empresarial: participação em eventos e visitas à Empresas

A incubadora propiciou a participação da Valle Viver Organic em eventos como a Feira Nacional da Agricultura Irrigada – FENAGRI, em 2016 (Figura 1D). Nesta oportunidade, a

empresa pôde apresentar seu serviço aos visitantes da feira, que inclui empresários e comunidade do Vale do São Francisco e outras regiões do Brasil. Também proporcionou estreitamento e visitas a empresas do mesmo segmento, destacando-se a realizada à empresa NUTRIAME, que atua com alimentos alternativos para merenda escolar.

3.3 Entraves na incubação: identificação e superação dos principais desafios

De acordo com a análise das planilhas financeiras, apontadas no relatório administrativo da empresa no ano de 2017, umas das dificuldades da empresa se concentrou na limitação no capital financeiro para investimentos. Esse problema, segundo o relatório gerencial da empresa, foi sanado após três meses de pré-incubação, através de mobilização da equipe para arrecadação de capital junto a “investidores anjos”, para primeira compra de mercadoria e custos de comercialização. Esse evento segundo Zakrzewska-Bielawska (2012), é característico de empresas incubadas, e que mesmo tendo apoio de outras empresas no processo de incubação, passam por dificuldades em sua firmação no mercado, como poucos recursos financeiros para investir, capacitação gerencial deficiente e dificuldade em comercializar seus produtos.

Após as entregas iniciais, surgiram as primeiras dificuldades no gerenciamento, com necessidade de criação de uma logística mais ágil no processo de coleta dos produtos, preparo das cestas e entregas ao consumidor final. Isso com o objetivo de manter a qualidade dos produtos, pois os produtos comercializados pela empresa são altamente perecíveis. Assim foi identificada a necessidade de criação de cardápio a ser disponibilizado para os clientes (VALLE VIVER ORGANIC, 2017).

Nesse sentido, passou a ser elaborado e lançado um catálogo semanal, contendo os produtos orgânicos disponíveis na semana (Figura 2A). O referido catálogo foi então divulgado nas mídias sociais como o *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*, além de envio por *e-mail* e informado por telefone no caso dos clientes já visitados e cadastrados.

Figura 2 – (A) Exemplo de catálogo semanal, divulgado nas mídias sociais, com os produtos da semana; (B) Retirada dos produtos com os produtores orgânicos; (C) Cesta com produtos orgânicos pronta para entrega



Fonte: Página Facebook da Valle Viver Organic (2017)

Sobre este meio de comercialização, pela internet, Torres (2009) destaca a relevância do uso das ferramentas sociais para difusão do acesso aos clientes, com possibilidade de uso dos dispositivos móveis, que são amplamente utilizados pelos consumidores, que dispõem de internet em praticamente todos os lugares.

Também de acordo com planilhas avaliadas e registros de reuniões, a demanda semanal dos clientes era registrada por meio de pedidos, de modo que no dia solicitado, a empresa planejava e realizava a coleta, seleção, embalagem e preparo das cestas para entrega. Destaca-se ainda que o serviço de entrega era terceirizado, sendo realizado por motociclista (mototáxi).

No relatório gerencial anual da empresa, ano 2016/2017, foram evidenciados alguns problemas no processo de logística, tais como : o tipo de transporte utilizado na coleta dos produtos e a falta de comprometimento de alguns produtores/fornecedores em atender os acordos firmados. Devido a esses problemas a empresa teve que fazer alguns ajustes para minimizar os problemas. Para tanto o transporte passou de moto para carro e foi ampliado o número de produtores/fornecedores para cobrir os acordos não cumpridos. Ressalta-se que o principal fator limitante para o exercício e eficiência da empresa foi a quebra de contrato por parte dos produtores/fornecedores, pois os pedidos eram confirmados pelo produtor, porém no dia da coleta, os produtos não eram repassados para a empresa.

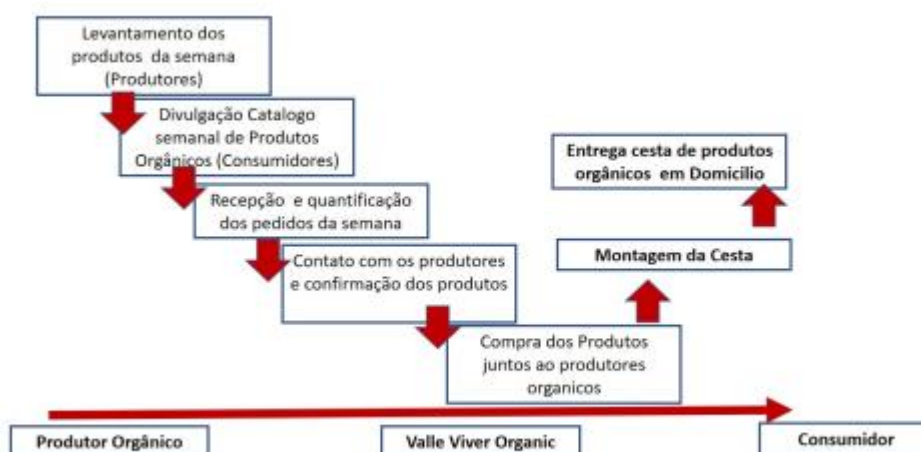
Ainda para sanar a necessidade de clientes, a empresa investiu na promoção da difusão da alimentação saudável. Para isso realizou campanhas, elaborou uma cartilha com receitas, promoveu sorteios e outras ações de marketing. Durante o outubro Rosa, por exemplo, associou à alimentação saudável por meio de campanhas nas mídias sociais, com o tema: “Se ame, se cuide, seja Rosa”, incentivando as clientes e seguidoras a realizar o autoexame para prevenção ao câncer de mama e, concomitantemente, aproximando-se dos seus clientes. Além desta ação, as empreendedoras receberam convite para participação no 1º Atelier da Pesquisa, na Semana de Ciência e Tecnologia, do campus Petrolina - Zona Rural, com o intuito de apresentar à comunidade acadêmica, as suas experiências como empresa incubada.

Durante o período de exercício, a empresa trabalhou com uma diversidade de mais de 45 produtos hortícolas orgânicos, de acordo com a sazonalidade da produção, firmando parceria com empresa de produtos veganos e sucos “detox”, além de estar aperfeiçoando seus serviços, na comercialização de orgânicos. Esses fatos evidenciam o que diz ANPROTEC (2012, p.12):

Os objetivos das incubadoras devem ser baseados em seus propósitos, visando impactos positivos para a sociedade e economia e, para tanto, necessitam de mecanismos de gestão e esforços diferenciados. Assim, os objetivos mais frequentes das incubadoras são: dinamização da economia local, criação de *spin-off* (transferência de tecnologia e conhecimento das universidades para as empresas), dinamização de setor específico de atividade, inclusão socioeconômica, geração de emprego e renda (ANPROTEC, 2012, p.12).

O esquema da Figura 3 pode servir de referência para empresas incubadas, e, revelam a importância do planejamento estratégico para estruturação desse seguimento empresarial. O amadurecimento através das capacitações oportunizou a empresa incubada subsídios necessários para esquematização de seus processos. (Vale Viver Organic, 2017).

Figura 3 – Fluxo de Funcionamento da Vale Viver Organic

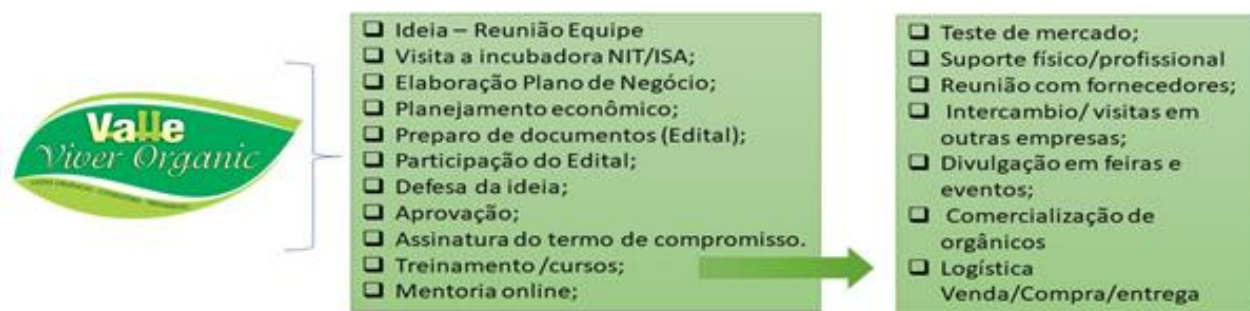


Fonte: Autoria própria (2017)

Esse esquema norteou seus passos, mapeando as principais atividades-chave desenvolvidas, elencadas pelas etapas de incubação. Essa iniciativa possibilita que outras empresas venham desenvolver seus próprios esquemas de ações baseados na experiência da Vale Viver Organic e assim dinamizar e melhorar o processo de incubação.

As experiências do processo de incubação levaram as sócias da empresa Valle Viver Organic realizarem reuniões, objetivando a estruturação do plano de negócios, planejamento estratégico, de marketing e econômico/financeiro para mensuração dos recursos necessários para atividade efetiva da empresa (Figura 4).

Figura 4 – Esquema das ações desenvolvidas pela empresa Vale Viver Organic, com identidade visual e etapas desenvolvidas até a consolidação da empresa



Fonte: Autoria própria (2017)

A Figura 4 demonstra a melhora do fluxo de gestão após o período de capacitação. Essa conjunção deixa clara a contribuição da empresa incubada com o apoio a interligação entre os produtores e consumidor e academia de forma sistêmica.

A partir das experiências da empresa incubada Vale Viver Organic, confirmou-se o que destaca, Luz (2012) a respeito do processo de incubação, em que as empresas podem se transformar em um empreendimento competitivo e sustentável, difundindo novos conhecimentos e favorecendo a geração renda com sustentabilidade.

4. Conclusão

Os resultados permitem elucidar as seguintes etapas vivenciadas pela empresa Vale Viver Organic em seu processo de incubação: idealização da empresa, familiarização com o funcionamento da incubadora, elaboração do plano de negócio, defesa da ideia, aprovação, assinatura do termo, treinamento, capacitação, exposição da empresa, formação de networks e inserção no mercado.

Aponta-se ainda, com base no estudo documental da empresa Valle Viver Organic, que o processo de incubação de empresas é um instrumento valioso para consolidações das ideias em negócio. Esse processo pode estabelecer uma relação mutua de aprendizado, propiciado através da busca de soluções a geração de formação empreendedora e de novas formas de assessoramento e acompanhamento das empresas de forma mais efetiva.

Deste modo, através dos resultados desta pesquisa conclui-se que a empresa incubada vivenciou as seguintes etapas, nesta ordem:

1. Antes da incubação: idealização da empresa; Organização administrativa da equipe; visita a incubadora; Elaboração do plano de negócio; Defesa da ideia, Aprovação e Assinatura do termo;

2. Após início do processo de incubação: treinamento/capacitação; exposição da empresa; formação de network; reuniões com fornecedores; estudo de mercado; inserção dos primeiros produtos; identificação dos desafios; solução dos desafios; teste de viabilidade da empresa; estabilidade mínima nas vendas, inserção no mercado.

As etapas descritas não podem ser generalizadas, mas auxiliam novos empreendedores que almejam colocar suas ideias no mercado, mas tem receios devido à ausência de relatos detalhados que minimizem os desafios a serem enfrentados, diminuindo a mortalidade de seu negócio. Também contribui com o delineamento de possíveis parcerias através da aproximação empresa-academia-clientes, considerando ainda, que em geral, as pessoas que buscam a incubação de suas ideias são empreendedores jovens, com poucas experiências profissionais, vislumbrarem alternativas e parcerias para concretização das mesmas.

Assim, este estudo constitui relato de experiência que pode nortear novas incubadas ou servir de comparação com processos ocorridos em outras incubadoras da região ou do Brasil.

Referências

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil** – relatório técnico / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília : ANPROTEC, 2012. 24 p.: Il.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Estudo de impacto econômico** : segmento de incubadoras de empresas do Brasil / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. – Brasília, DF : ANPROTEC : SEBRAE, 2016. 26 p. : il. graf. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/18072016-Estudo_ANPROTEC_v6.pdf> Acesso em : 12 nov.2019.

ALMEIDA, M. The evolution of the incubator movement in Brazil. **International Journal of Technology and Globalisation**, v. 1, n. 2, p. 258-277, 2005. <https://www.researchgate.net/publication/240296105_The_evolution_of_the_incubator_movement_in_Brazil> , Acesso em: 30 abr. 2018.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; BRASIL, V.S. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre) vol.17 no.3 Porto Alegre Sept./Dec. 2011

EKZTOWITZ, H.; MELLO, J. M. C.; ALMEIDA, M. Towards “meta-innovation” in Brazil: the evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. **Research Policy**, v. 34, n. 4, p. 411-424, 2005.

LALKAKA, R. Business Incubator in developing countries: characteristics and performance. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 3, 2003.

LUZ, A. A. **Mecanismos de transferência de tecnologia no processo de formação de spin-offs**. 2012. 149f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2012. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1485/1/PG_PPGEP_M_Luz%2C%20Andr%C3%A9%20Antunes%20da_2012.pdf>. Acesso em: 22 set. 2018.

MOURA, Thais Lacava de. **Formatos de varejo de alimentos: um estudo sobre as preferências do consumidor**. 2005. 213 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Exatas e da Terra) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005. Disponível em : <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3796>> Acesso em : 01 ago..2019

OLIVEIRA, P. H.; TERENCE, A. C. F. Os Períodos de Incubação e Pós-Incubação das Empresas de Base Tecnológica Sob a Ótica do Gestor da Incubadora: Benefícios, Dificuldades e Diferenciais. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 1, p. 176-204, jan-fev, 2018. ISSN: 2448-2889. Disponível em : <<http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/download/106/122#:~:text=A%20incubadora%20pode%20ser%20compreendida,cultural%2C%20art%C3%ADstico%2C%20de%20gest%C3%A3o>> Acesso em : 25 nov. 2019

PARASURAMAN, A.; Z., V. A., BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, USA, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

SANTANA, A. A. de; Silva, J. S. da; Rodrigues, P. de S. ; Melo, R. B. de. Acompanhamento e Assessoramento da implantação de incubadora de empreendimentos agrícolas e solidários. INCUBAES. **COINTER – PDVGAgro-2017**. Disponível em: <<https://cointer-pdvagro.com.br/wp-content/uploads/2018/02/ACOMPANHAMENTO-E-ASSESSORAMENTO-DA-IMPLANTA%C3%87%C3%83O-DE-INCUBADORA-DE-EMPREENDIMENTOS-AGR%C3%8DCOLAS-E-SOLID%C3%81RIOS-INCUBAES.pdf>> ,> Acesso em: 23 nov. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.. Programa Sebrae SP de Incubadoras de empresas. Disponível em : <<https://www.yumpu.com/pt/document/read/39594228/procedimento-operacional-sebrae>>.2008 Acesso em: 30 jun. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Programa SEBRAE SP de Incubadoras de Empresas**: Manual de Procedimentos. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/parcerias/>. 2012. Acesso em: 20 out. 2017

TONHOLO, J. ; PIRES, S. O. (orgs.). **Caminhos para o sucesso em incubadoras e parques tecnológicos**. Brasília: ANPROTEC e SEBRAE, 2005.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queira saber sobre marketing e publicidade na internet e não tenha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

VALLE VIVER ORGANIC. **Relatório Gerencial anual da empresa Valle Viver Organic**. Petrolina, 2017. 20 p.

VILELA, N. J.; RESENDE, F. V.; GUIDUCCI FILHO, E., SAMINÊZ, T. C., VALLE, J. C. V. Agroecologia e Mercado. **Portal agricultura familiar**. Disponível em: <www.agroecologia.inf.br> acesso em: 03 dez. 2017.

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

ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, A. The strategic dilemmas of innovative enterprises: proposals for high-technology sectors. **R&D Management** 2012; 42.4: 303-314.

Recebido em: 05/06/2020

Aprovado em: 26/09/2020