

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**COMO INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA SUPORTAM O**  
**DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES EM SUAS EMPRESAS INCUBADAS**

**José Eduardo Storopoli**

**SÃO PAULO**  
**2012**

**JOSÉ EDUARDO STOROPOLI**

**COMO INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA SUPORTAM O  
DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES EM SUAS EMPRESAS INCUBADAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder

**SÃO PAULO**

**2012**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Storopoli, José Eduardo

Como incubadoras de base tecnológica suportam o desenvolvimento de capacidades em suas empresas incubadas / José Eduardo Storopoli. 2012. 120 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder

### Bibliografia

1. Incubadoras de Empresa; 2. Empreendedorismo; 3. Recursos e Capacidades; 4. RBV; Incubadoras de base tecnológica

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação a meus pais que sempre foram presentes e importantes na minha trajetória como pessoa; e ao amor, carinho e compreensão da Caroline, que me deu suporte e apoio em momentos críticos.

## AGRADECIMENTOS

A minha mãe meu pai, por terem investido na minha educação e por terem se assegurado que pudesse ter todas as oportunidades que me foram concedidas durante minha trajetória de vida.

Aos colegas de pós-graduação que compartilharam o aprendizado e o vislumbamento de novos horizontes.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder, pelos *insights* e apoio.

A todos os participantes deste estudo, em especial ao José Carlos de Lucena do CIETEC, pelo acolhimento e por me de deixarem entrar nas suas vidas e nos mundos em que suas atividades permeiam.

Ao Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari, pela inspiração e suporte indescritíveis.

Ao Prof. Simões, pelo carinho e educação que me foram fornecidos.

Ao Prof. Dr. Milton de Abreu Campanário, por ter me guiado ao CIETEC.

Ao Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima, por ter dado grandes contribuições teóricas e metodológicas.

Ao Prof. Dr. Tales Andreassi e ao Prof. Dr. Dirceu da Silva, pelas sugestões e contribuições durante a etapa de qualificação.

Ao Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, por ter aceitado o convite de participar da banca de defesa e poder contribuir com este trabalho.

Enfim, a todos aqueles que de uma maneira ou de outra contribuíram para que este percurso pudesse ser concluído.

“Há novecentos e noventa e nove defensores da virtude para cada homem virtuoso.”

(Henry David Thoreau)

## RESUMO

O tema incubadoras de empresa é relativamente recente e importante no contexto mundial. Em muitas economias que estão ancoradas na inovação, tais como a de Israel e da Alemanha, possuem forte presença do fenômeno de incubação de negócios. No Brasil, as incubadoras de empresa, principalmente as de base tecnológicas vêm se consolidando ao longo dos anos, com contribuições importantes para o processo de incubação de ideias que se tornam negócios e de empreendedores que se tornam empresários. Desta forma, as incubadoras permitem que as capacidades e recursos (Resource-based View - RBV) disponíveis deem suporte ao desenvolvimento das potencialidades empreendedoras de seus associados e das empresas incubadas. Este trabalho tem como objetivo analisar como as incubadoras de base tecnológica contribuem para o desenvolvimento das empresas nos diferentes estágios de incubação. O método de pesquisa foi o estudo de casos múltiplos, com o gerente do CIETEC e quatro empresas em estágios distintos de incubação, utilizando-se como base os trabalhos de Eisenhardt (1989) e Yin (2003). A análise dos dados seguiu as técnicas de agrupamento e de cluster sugeridas por Miles e Huberman (1994). Os principais resultados apontam que as capacidades empreendedoras possuem suas raízes em experiências profissionais ou acadêmicas dos empreendedores, assim como naturezas destas capacidades estão alinhadas com experiências que empreendedores trouxeram de suas vidas. O papel da incubadora na formação dessas capacidades é passivo, pois apenas propicia um ambiente em que o empreendedor se desenvolve junto com suas capacidades. A capacitação de empreendedores para elaborarem um plano de negócios é um fator que contribui positivamente de maneira crítica para o estabelecimento do negócio, uma vez que direciona a capacidade de planejamento e execução das empresas incubadas. A infraestrutura, ao contrário do que fora esperado, demonstrou pequena importância para o estabelecimento do negócio em empresas incubadas, sendo superada por outros fatores, como *network* que a incubadora propicia.

## ABSTRACT

Business incubation is a relative new and important theme in the global context. In many economies that are based on innovation, such as Israel and Germany, have a strong presence of the *phenomenon* of business incubation. In Brazil, business incubators, mainly the technology-based ones, are growing stronger over the years, with important contributions to the process of incubation of ideas that make enterprises and of entrepreneurs who become business-owners. Thus, business incubators allow the available capabilities and resources (Resource-Based View - RBV) to support the development of entrepreneurial capabilities of its entrepreneurs and of the incubated tenants. This study aims how the technology-based incubators contribute to the development of enterprises in the different stages of the incubation process. The method of research was the study of multiple cases with the CIETEC's manager and with four companies at different stages of incubation, based on the works of Eisenhardt (1989) and Yin (2003). Data analysis followed the techniques of clustering suggested by Miles and Huberman (1994). The main results reports that entrepreneurial skills have their roots in professional and academic experiences of entrepreneurs, as well as the nature of these capabilities are aligned with experiences that entrepreneurs brought from their lives. The role of incubators in developing these capabilities is passive, since it only provides an environment in which the entrepreneur may develop himself along with its capabilities. The training of entrepreneurs to develop a business plan is a factor that positively contributes critically to the establishment of the enterprise, since it enhances the planning and execution capabilities of the incubated companies. The infrastructure, contrary to what had been expected, showed little importance to the establishment of the enterprises, being surpassed by other factors, such as networking development.



## Sumário

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>X</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	2
1.2 OBJETIVOS .....	3
1.2.1 Geral .....	4
1.2.2 Específicos.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA .....	4
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	5
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>6</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	6
2.1.1 Discussões no campo.....	7
2.1.2 Empreendedorismo e a Administração Estratégica.....	10
2.1.3 Importância do estudo do empreendedorismo.....	13
2.1.4 A produção brasileira sobre empreendedorismo .....	14
2.1.5 Empreendedorismo e o elo com a Teoria dos Recursos.....	17
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV) .....	18
2.2.1 RBV - Visão geral .....	18
2.2.2 Capacidades .....	21
2.2.3 Estabelecendo as ligações: RBV, Empreendedorismo e Incubadoras.....	26
2.3 INCUBADORAS DE EMPRESAS .....	29
2.3.1 Panorama do Setor.....	30
2.3.2 Definições sobre incubadoras .....	33
2.3.3 Taxonomia .....	34
2.3.4 Processo de Incubação.....	35
2.3.5 Categorias e Variáveis de Recursos e Serviços Oferecidos por Incubadoras.....	37
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>40</b>
3.1 OBJETIVO DA PESQUISA .....	40
3.2 ABORDAGEM E CONTEXTUALIZAÇÃO .....	41
3.3 A ESTRATÉGIA DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO.....	43
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.5 MATRIZ DE AMARRAÇÃO .....	47

3.6	SELEÇÃO DE CASO .....	49
3.7	COLETA DE DADOS .....	50
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DA INCUBADORA E DO CASO .....	51
4.1.1	Incubadora CIETEC .....	51
4.1.2	Apresentação das empresas e dos empreendedores.....	56
4.2	CONSTRUCTO: CAPACIDADES EMPREENDEDORAS .....	61
4.3	CONSTRUCTO: RELAÇÃO INCUBADORA-INCUBADO .....	67
4.4	CONTRIBUIÇÕES DAS INCUBADORAS NO DESENVOLVIMENTO DOS INCUBADOS .....	76
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA A PRÁTICA E ESTUDOS FUTUROS 77</b>	
5.1	CONCLUSÕES .....	78
5.2	SUGESTÕES PARA A PRÁTICA E ESTUDOS FUTUROS .....	79
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
	<b>SITES CONSULTADOS .....</b>	<b>88</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPREENDEDORES.....</b>	<b>90</b>
	<b>ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTOR DA INCUBADORA .....</b>	<b>91</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Fluxo de Recursos da Incubadora.....	27
Ilustração 2 - Formação de Capacidades .....	28
Ilustração 3 - Número de Incubadoras no Brasil (2005) .....	30
Ilustração 4 - Evolução das Incubadoras no Brasil por região (2005).....	31
Ilustração 5 - Foco de Atuação das Incubadoras no Brasil (2005).....	32
Ilustração 6 - Número de Postos de Trabalhos Gerados (2005).....	33
Ilustração 7- Desenvolvimento das Incubadoras Corporativas .....	34
Ilustração 8 - Etapas do Processo de Incubação.....	36
Ilustração 9 - Natureza dos Focos de Gestão de Incubadoras de Negócio .....	37
Ilustração 10 - Processo de Seleção do CIETEC.....	53
Ilustração 11 - Fatores Geradores de novas empresas tecnológicas (FGNE).....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quantidade de Trabalhos por Temas de Empreendedorismo.....	16
Quadro 2 - Classificação dos artigos coletados - EGEPE e ENANPAD .....	17
Quadro 3 - Categorias de Recursos e Serviços Oferecidos por Incubadoras .....	38
Quadro 4 - Matriz de Amarração.....	48
Quadro 5 - Empresas Associadas ao CIETEC.....	52
Quadro 6 - Composição das empresas estudadas. ....	56

## 1 INTRODUÇÃO

O campo do empreendedorismo vem se desenvolvendo nos últimos anos se consolidando como campo de estudo, no entanto ainda existem críticas sobre se empreendedorismo é ou não um campo teórico (HITT et al., 2002; SHANE & VENKATARAMAN, 2000; ZAHRA & DESS, 2001; MEYER, 2011). O empreendedorismo vem procurando se firmar como um campo legítimo dotado de métodos e teorias específicas, reconhecidas e institucionalizadas. Autores debatem que o empreendedorismo, para sua institucionalização, deva trilhar rumos com a administração estratégica e essa relação poderá ser estabelecida por uma espécie de interface entre as duas áreas de conhecimento, com o propósito de beneficiar ambas (HITT et al., 2002; MEYER, NECKS & MEEKS, 2002; SCHENDEL & HOFER, 1979; MICHAEL, STOREY & THOMAS, 2002).

Por outro lado dentro do campo da estratégia, mais especificamente na RBV (Resource-based View), a Teoria dos Recursos pode ajudar a entender o campo do empreendedorismo assim como o empreendedorismo pode ajudar a aprofundar as capacidades, especialmente como eles são desenvolvidos (GASSMAN & BECKER, 2006; ZAHRA, SAPIEZA & DAVIDSSON, 2006; AUTIO, GEORGE & ALEXY, 2011). É consenso que empreendedores, além de necessitarem de oportunidades empreendedoras (DRUCKER, 1985) necessitam de recursos internos bem desenvolvidos para explorá-las (MICHAEL, STOREY & THOMAS, 2002).

Neste sentido, este trabalho procura alinhar os dois campos teóricos buscando entender como as capacidades são formadas através do estudo de como incubadoras de base tecnológica suportam o desenvolvimento de capacidades em suas empresas incubadas. A observação e análise de como as capacidades são necessárias para o sucesso das empresas incubadas é constatada em avaliações das instituições incubadoras de base tecnológica. A escolha deste tipo de incubadoras para o estudo se dá devido ao produto a ser desenvolvido no processo de incubação é vital para o sucesso da empresa.

Incubação de Empresas no Brasil não é um fenômeno recente, tendo sua primeira iniciativa no Brasil em 1976 (BIAGIO, 2006). Empresários com espírito empreendedor voltam-se para as incubadoras como uma viável maneira de criar e sustentar sua empresa. Por isso, “apelam” ao processo de incubação, que lhes permite, pela incubadora de negócios, usufruir de infraestrutura adequada – desenvolvimento de recursos e capacidades

– de extrema relevância para o sucesso do negócio incubado e, posteriormente, graduado. (HANNON, 2003; GASSMAN & BECKER, 2006; RAUPP & BEREN, 2009; SOUZA, SOUSA & BONILHA, 2008; SUN, NI & LEUNG, 2007).

## 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

De acordo com McAdam e Marlow (2007), a incubadora de negócios procura vincular efetivamente talento, tecnologia, capital e *know-how* para alavancar a capacidade empreendedora e acelerar o desenvolvimento de novas empresas. Nesse sentido, as incubadoras promovem o desenvolvimento de empresas empreendedoras auxiliando em sua sobrevivência e crescimento. Raupp e Beuren (2009) argumentam que incubadoras procuram promover a redução da taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas ajudando-as em uma melhor estruturação por meio do suporte administrativo, financeiro e de estrutura, que é disponibilizado às empresas durante o processo de incubação. De acordo com SEBRAE (2011), a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas com até dois anos de existência era de 22% sendo que os principais fatores foram: falhas gerenciais; causas econômicas conjunturais; políticas públicas e arcabouço legal; e carga tributária elevada.

Nessa linha, Baêta *et al.* (2006) afirma que as incubadoras de empresas se prestam justamente na possibilidade de aliar, as capacidades e recursos para o desenvolvimento do incubado, e a capacitação dos empreendedores para a gerirem o seu próprio negócio. Neste sentido, a literatura aponta que as capacidades e recursos são desenvolvidos na incubadora pelo processo de incubação (HANNON, 2003; GASSMAN & BECKER, 2006; RAUPP & BEREN, 2009; SOUZA, SOUSA & BONILHA, 2008; SUN, NI & LEUNG, 2007). Neste processo, que varia de acordo com as políticas de cada incubadora, a empresa incubada recebe apoio e suporte de diversos tipos e categorias para maximizar as chances de sucesso do negócio. Também é planejada a sua inserção (muitas vezes de maneira gradual) no mercado, processo conhecido como graduação.

A Teoria da Visão Baseada em Recursos ou Resource-Based View (RBV), conhecida também como Teoria dos Recursos, é uma abordagem que enfatiza a categorização e análise de uma empresa como proprietária de recursos que podem gerar vantagem competitiva. Wernerfelt (1984), autor do primeiro trabalho que utilizou o termo Resource-Based-View, defende a questão de que é mais proveitoso analisar empresas pelos recursos do que pelos

produtos. Tomando-se por base essa análise (de recursos), é possível encontrar a otimização das atividades produto-mercado. Dentro da RBV, ao longo do tempo, desenvolveu-se uma vertente que examina as capacidades de uma empresa, em especial sua formação e consolidação. Existem diversos pontos de discussão, sob a luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos, a respeito da natureza das capacidades desenvolvidas por empresas.

Observa-se a possibilidade de se fazer uma ligação entre RBV, Empreendedorismo e Incubadoras. A principal questão abordada na literatura do empreendedorismo é o empreendedor, com foco nos processos e capacidades que o empreendedor consegue desenvolver para seu negócio. Expandindo essa suposição, a RBV pode auxiliar a compreender melhor a relação de uma incubadora corporativa com seus incubados e com sua "empresa-mãe". Gassmann e Becker (2006), em seu estudo, defendem que a teoria da RBV pode oferecer um modelo explanatório sobre a forma de funcionamento das incubadoras corporativas como unidades especializadas corporativas que criam novos negócios.

Durante o processo de incubação, as empresas incubadoras formam certas capacidades (HANNON, 2003) em empresas incubadas por meio da oferta de recursos e serviços (XU, 2010; RAUPP; BEREN, 2009; SOUZA; SOUSA; BONILHA, 2008; SUN; NI; LEUNG, 2007). Sendo assim, torna-se importante que os estudos relacionados à contribuição das incubadoras para o desenvolvimento das empresas incubadas, em conjunto com a relação entre as capacidades e recursos são desenvolvidos, levem em consideração o processo de incubação em seus diferentes estágios.

Nesse sentido, esta pesquisa busca responder à seguinte pergunta: **Como as Incubadoras de Base Tecnológica (IBT) contribuem para o desenvolvimento das empresas nos diferentes estágios de incubação?**

## 1.2 OBJETIVOS

Este trabalho de pesquisa, que pretende colaborar para o aprofundamento do conhecimento relacionado ao processo de incubação das empresas, tem como objetivo principal analisar como as incubadoras de base tecnológica contribuem para o desenvolvimento das empresas nos diferentes estágios de incubação.

O estudo foi conduzido utilizando-se uma abordagem clássica no formato qualitativo, a qual contempla a realização de uma extensa revisão bibliográfica relacionada às vertentes teóricas do estudo e posteriormente complementada pela realização de pesquisa empírica com o objetivo de observar o fenômeno estudado de maneira abrangente, descobrir aspectos importantes relacionadas ao problema de pesquisa e gerar novas hipóteses derivadas da análise aprofundada dos temas relacionados ao estudo, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento de uma plataforma teórica mais robusta concernente ao tema das incubadoras de base tecnológica.

### **1.2.1 Geral**

Analisar como as Incubadoras de Base Tecnológica contribuem para o desenvolvimento das empresas nos diferentes estágios de incubação.

### **1.2.2 Específicos**

- ✓ Efetuar uma revisão bibliográfica que permita embasar o estudo em suas vertentes teórica e empírica;
- ✓ Identificar as capacidades empreendedoras das empresas incubadas;
- ✓ Analisar a relação entre incubadora-incubada com foco na teoria de capacidades e recursos (RBV); e
- ✓ Identificar as contribuições da incubadora nos diversos estágios de desenvolvimento dos incubados.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Incubadoras de empresas é um tema recente e importante no contexto mundial. Muitas economias estão ancoradas na inovação, tais como a economia de Israel e a economia da Alemanha, possuem forte presença do fenômeno de incubação de negócios. No Brasil, a incubação de empresas é um fenômeno que ainda não atingiu seus potenciais, gerando, de acordo com os últimos dados divulgados, pouco mais de 28 mil postos de trabalhos (ANPROTEC, 2006).



A iniciativa de analisar empresas incubadas e incubadoras de base tecnológica através da lente da interface de dois campos teóricos (RBV e Empreendedorismo) é escassa e relevante. Há um grande debate acerca da criação de uma interface entre esses campos teóricos (MEYER, 2011; HITT et al., 2011; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; ZAHRA; DESS, 2001; MICHAEL et al., 2002; MEYER et al., 2002). Mais especificamente, ao se analisar as capacidades empreendedoras, que é um conceito proveniente da união desses dois campos, é possível constatar diversas publicações importantes justificando e direcionando pesquisas para aplicações práticas desse conceito (ZAHRA et al., 2006; WINTER, 2003; SCHINDEHUTTE; MORRIS, 2009; NEWEY; ZAHRA, 2009; KURATKO; AUDRETSCH, 2009; AUTIO et al., 2011).

Há também a contribuição empírica, sendo que incubadoras de empresas de base tecnológica são uma maneira de desenvolver a inovação e o empreendedorismo no Brasil. A justificativa empírica deste trabalho se dá devido a disseminação do potencial de empreendedores e empresas que se associam às incubadoras no que tange inovação e desenvolvimento empresarial.

Para estudar o fenômeno escolhemos o Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia – CIETEC que é a incubadora referência na maior e mais rica cidade do Brasil, por possuir as características de ambos os campos: empreendedorismo, pois é uma incubadora que abriga empreendedores e suas ideias; e RBV, devido ao grande diversidade de recursos e serviços que oferece aos seus incubados.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho se apresenta dividido em capítulos. O primeiro capítulo, introdução, serve como base para o início da discussão dos assuntos abordados. No segundo capítulo, para atingir os objetivos aqui propostos, realizou a revisão da literatura com o foco nos achados sobre o campo do empreendedorismo e RBV; e também um estudo sobre o panorama do setor. Na sequência, no terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia de análise e de coleta dos dados. No quarto capítulo, discute-se os resultados da pesquisa à luz da teoria. No quinto e último apresentamos as conclusões e recomendações.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

De acordo com a pergunta de pesquisa, será realizada a revisão teórica em três vertentes: empreendedorismo, RBV e incubadoras de negócios. Dentro da seção de empreendedorismo, o foco será sobre as discussões acadêmicas atuais do campo, seus problemas e críticas e sua interface com o campo da administração estratégica, tendo-se o cuidado de apresentar um breve levantamento dos temas e volumes de produção científica desse campo. Será estabelecido a sua relação com o próximo assunto da próxima seção: RBV. Nessa, o foco será, dentro de recursos, as capacidades e como são desenvolvidas em empresas. Há uma grande importância de relacionar o empreendedorismo com a teoria dos recursos, vislumbrar uma empresa em um contexto empreendedor, no caso das empresas incubadas, por meio da luz da RBV. O capítulo de incubadoras de empresas terá o foco nas incubadoras de base tecnológica e no processo de incubação, que é um dos principais agentes no desenvolvimento de recursos e capacidades das empresas incubadas, que no futuro serão de extrema valia para o êxito e crescimento no mercado. Também será levantada literatura sobre capacidades e recursos de incubadoras; e serão relacionados com a teoria dos recursos e o campo do empreendedorismo.

A fundamentação teórica norteará o estudo e a definição das variáveis-chave e respectivas categorias, serão utilizadas para análise dos dados. Esses conceitos serão explicados no capítulo destinado à metodologia e estarão arrolados em uma matriz de amarração.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Estudos relacionados ao empreendedor, por diversas abordagens, datam do início do século passado. Como exemplo de pesquisa nessa área, temos os trabalhos de Knight (1921), Schumpeter (1942), Penrose (1959), Von Mises (1944) e Hayek (1945).

Knight (1921), na década de 1920, abordou o assunto sob a ótica do risco, da incerteza e do lucro. Schumpeter (1942), economista austro-húngaro, considerado um dos grandes precursores desse campo, relaciona o empreendedorismo com a inovação. Para ele, o espírito empreendedor é o responsável por uma economia bem-sucedida.

Edith Penrose (1959), que pertence ao grupo dos economistas estudiosos do empreendedorismo, defende, em sua obra, que esforços empreendedores específicos são críticos para unir serviços de gestão com oportunidades produtivas. Já os autores Von Mises (1944); Hayek (1945); Kirzner (1973), em especial o último, introduzem a ideia de percepção e cognição de oportunidades por empreendedores, para isso realocando recursos de maneira rentável baseando-se em informação ou conhecimento.

No entanto, apesar de esses autores terem feito vários estudos na área de Administração de Empresas, o campo acadêmico do empreendedorismo é considerado por muitos estudiosos do assunto, entre os quais Hitt et al. (2002); Shane e Venkataraman (2000); Zahra e Dess (2001); Meyer (2011), um campo de pesquisa jovem e ainda em formação.

Com base nos autores discutidos, fundaram-se diversas correntes de pensamento tanto divergentes quanto convergentes. É possível concluir que o empreendedorismo, por ser um campo complexo e com diferentes perspectivas de estudo e agendas de pesquisa, possui diversas complicações que impactam na má-formação da temática de classificação e de divisão epistemológica.

Para outras escolas de administração e ciências, o empreendedorismo ainda não conseguiu firmar-se como campo legítimo dotado de métodos e teorias específicas, reconhecidas e institucionalizadas.

### **2.1.1 Discussões no campo**

Em razão de sua incipiência e observando-se a forma como se desenvolveu, o campo do empreendedorismo apresenta diversas correntes e autores sem clara interligação. Dessa maneira, existem dilemas e antagonismos inter e intradoutринаis, que põem em discussão se o empreendedorismo é um campo teórico autônomo ou um objeto de estudo com a aplicação de teorias consolidadas de campos já existentes, tais como os estudos sobre recursos humanos que focam essa nova área do conhecimento.

A título de exemplificação, põe-se este questionamento: Quando se estudam alguns aspectos de relações do trabalho, tendo por foco a organização empreendedora, o resultado desse estudo auxilia no desenvolvimento do campo do empreendedorismo ou no da teoria de recursos humanos?

Esse impasse tem sido objeto de preocupação crescente dos acadêmicos com publicações ligadas ao campo em questão (HITT et al., 2002). Shane e Venkataraman (2000); Zahra e Dess (2001) defendem que o principal caminho para legitimação do empreendedorismo como campo de estudo é a criação de um framework que defina o domínio do campo. Empreendedorismo está focado na descoberta e exploração de oportunidades que visem ao lucro. No entanto, é preciso ir além de um simples framework que explique e preveja performance relativa entre empresas. Deve-se definir, antes, qual o campo do empreendedorismo, já que este é o principal obstáculo para a criação e legitimação desse framework em questão. Isso é necessário para “dar luz” a fenômenos ainda não explicados e aprimorar a qualidade das pesquisas, visando a sua legitimação e prevenção de sua marginalização como um simples contexto de investigação.

Para definir o campo do Empreendedorismo, Shane e Venkataraman (2000) asseveram que houve uma problemática na abordagem do campo, em razão de ter seu foco centrado na figura do empreendedor e em suas respectivas ações. Isso ocorre porque o empreendedorismo se compõe de dois fenômenos: a presença de oportunidades lucrativas e a de indivíduos empreendedores, o que, segundo os autores, leva pesquisadores a ignorar e negligenciar a importância e a quantificação dessas oportunidades.

Os paradigmas desse campo ficaram restritos ao estudo e teorização do indivíduo empreendedor e suas respectivas características e ações, em razão de estarem ancorados em modelos e teorias, nos quais as oportunidades são inexistentes ou assumidas como aleatoriamente distribuídas entre a população. Portanto, o campo do empreendedorismo deve investigar como, por quem e com quais efeitos as oportunidades para criar bens e serviços futuros são descobertas, avaliadas e exploradas. Em um ensaio sobre a reinvenção do empreendedorismo acadêmico, Meyer (2011) afirma que esse campo ainda está preso a velhos paradigmas, ou seja, a produtos herdados das teorias neoclássicas econômicas.

Sobre a trajetória do campo acadêmico do Empreendedorismo, marcada pela necessidade de legitimação, Meyer (2011) argumenta que há fortes indícios de que seja fundamentada em pesquisas movidas pelo método e não pelo problema (method-driven versus problem-driven), mais especificamente em análises econométricas de grandes bancos de dados que dão suporte à pesquisa sobre empreendedorismo (que agora há um grande lobby governamental para sua criação).

Em sua procura de maturidade, é possível, de acordo com Landström e Benner (2010), identificar três características: (1) a discussão aprofundada de conceitos centrais e a delimitação de um campo de pesquisa; (2) a percepção de que empreendedorismo é um campo complexo, heterogêneo e que possui fenômenos multiníveis; e (3) o resgate de aspectos econômicos e psicológicos à pesquisa de empreendedorismo.

O empreendedorismo, em sua busca de legitimação, está sendo tomado por essas tendências, assim como ocorreu no campo da Administração Estratégica ao assimilar as teorias econômicas da organização industrial, que se utilizaram dessas mesmas orientações metodológicas. Esses procedimentos têm sido criticados pelo autor, ao enfatizar que, além de economistas neoclássicos terem ignorado o empreendedorismo porque empreendedores não cabiam nos seus modelos econométricos, a atual geração de acadêmicos desse campo está deixando de lado o empreendedor, assim como acadêmicos da estratégia o fizeram com o gerente geral da administração estratégica.

Com base nessas críticas, Shane e Venkataraman (2000) propõem um conjunto de três questões de pesquisa sobre empreendedorismo: (1) por que, quando e como oportunidades para criação de bens serviços existem?; (2) por que, quando e como algumas pessoas – e não outras – descobrem e exploram essas oportunidades?, e (3) por que, quando e como diferentes modos de ação são usados para explorar oportunidades empreendedoras? Essas perguntas analisam o campo do empreendedorismo e focam dois componentes essenciais: o empreendedor (sujeito que consegue perceber oportunidades no cenário competitivo) e as oportunidades (podem ser vistas como desequilíbrios no ambiente). No entanto, os autores dão importância à relação entre tais componentes, ou seja, como esse indivíduo se relaciona com as oportunidades. Há uma ressalva: o empreendedor não é um ator econômico, social e/ou político estático, no sentido de seu comportamento, e sim um ser dinâmico nessa questão comportamental. Seu comportamento empreendedor depende não só de certas características subjetivas, mas também de contextos ambientais específicos, daí sua transitoriedade.

Outro aspecto dessa quebra de paradigmas é que o campo do Empreendedorismo não necessariamente implica a criação de novas organizações (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; MEYER; NECK; MEEKS, 2002). O ato de empreender pode ocorrer dentro de uma organização já existente (intrapreneurship).

Por outro lado, a ineficiência de uma definição global de empreendedorismo, em que pesquisadores e teóricos do campo concordem, gera duas grandes preocupações: primeira – ela é um dos principais motivos da não operacionalização de nenhum constructo, framework ou paradigma para algo ainda indefinido (MEYER; NECK; MEEKS, 2002). Sem um paradigma definido sobre quais variáveis, quais indivíduos e quais contextos procurar para candidatos a possíveis objetos de pesquisa, a legitimidade do campo será limitada. Segundo – a ineficiência da definição global faz com que o campo tenda a adotar um conceito extremamente generalista e reducionista. De acordo com Meyer (2011), quando um conceito se torna tudo para todos, solucionando tudo, perde o sentido.

Pesquisadores, como Hitt et al. (2002), defendem que, para o empreendedorismo se desenvolver, é necessário que interaja com o campo da Administração Estratégica, formando um novo campo definido como Empreendedorismo Estratégico.

### **2.1.2 Empreendedorismo e a Administração Estratégica**

Um dos maiores campos com que o empreendedorismo disputa temas, autores, métodos e teorias é o da Administração estratégica (HITT et al., 2002). Para Meyer et al. (2002), essa disputa de tópicos é uma questão muito difícil de responder. O início da década de 60 foi marcada por grandes mudanças, a destruição criativa nas quais as tecnologias e movimentos empreendedores estavam baseados mudaram radicalmente a sociedade e os padrões de consumo mundiais. O empreendedorismo começou a tomar forma como disciplina nos currículos de escolas de negócios americanas (LANDSTRÖM & BENNER, 2010).

No atual contexto, velocidade e ação são essenciais para enfrentar o mundo empresarial em constante mutação. Portanto, a nova economia é uma economia empreendedora. Por isso, todas as organizações devem ser empreendedoras para competir e sobreviver efetivamente. A Administração estratégica substituiu modelos estáticos fundamentados em setores e mercados eficientes por modelos mais dinâmicos com base em mudança e flexibilidade. O aprimoramento da performance não só é resultado de fatores ambientais ou setoriais, mas também de competências distintas e recursos específicos da empresa. A grande questão a ser analisada é: São esses tópicos pertinentes a pesquisadores ligados ao Empreendedorismo ou à Administração estratégica?

Meyer et al. (2002) apontam ainda que pouco esforço foi direcionado para desenvolver uma intersecção entre Empreendedorismo e Administração estratégica, em que os dois campos se encontrem e compartilhem uma agenda similar de pesquisa, gerando benefícios mútuos. Um dos exemplos é nossa análise sobre o trabalho de Schendel e Hofer (1979). É possível constatar a existência de uma integração entre os dois temas e, conseqüentemente, a inexistência de preocupação em criar fronteiras bem demarcadas para futura geração de conhecimento, com base no aprofundamento de um dos temas em questão, dissociando do outro. Na definição de Administração estratégica como um processo que lida com o trabalho empreendedor da organização, com o aprimoramento e o crescimento organizacional, e, particularmente, com o desenvolvimento e a utilização da estratégia como guia das operações da organização, pode-se determinar o propósito desses autores em associar a administração estratégica com o empreendedorismo. Definir um tema, relacionando-o com outro, gera uma base de conhecimento ao redor do primeiro fundamentada em sua integração com o segundo. Ainda de acordo com Meyer et al. (2002); Kuratko; Audretsch (2009), a Administração estratégica procura explicar quais são as decisões e ações necessárias para conseguir vantagem competitiva, enquanto o Empreendedorismo tenta compreender como são descobertas e exploradas oportunidades para criar bens e serviços e conquistar novos mercados.

Além disso, outra diferença é que, geralmente, o campo da Estratégia está focado em grandes corporações e empresas, e o Empreendedorismo, em pequenas e médias empresas. Essa diferença dificulta a legitimação do campo do empreendedorismo, que, por focar suas pesquisas em pequenas e médias empresas, não consegue desfrutar do uso de grandes bancos de dados públicos empresariais americanos, tais como PIMS e COMPUSTAT, que são compostos por dados de grandes empresas. Essa dificuldade de acesso a dados entrava pesquisas empíricas passíveis de generalização.

Há também questões sobre a facilidade de pesquisadores (principalmente americanos) em acessar grandes corporações e coletar dados. Essa acessibilidade decorre do interesse de grandes empresas em contratar graduados e/ou graduandos para manter fortes relações com a academia. Some-se a isso o fato de muitos dos gestores serem alunos de programas de pós-graduação. (MICHAEL; STOREY; THOMAS, 2002).

Há consenso de que uma das variáveis para medir empreendedorismo é a performance da empresa, porém essa afirmativa aproxima-se do campo da Administração Estratégica, que compartilha o mesmo grupo de variáveis de mensuração de desempenho. Para isso, além de criar uma interface entre esses dois diferentes campos (MEYER et al., 2002), é necessário propor novas variáveis, tais como reconhecimento de oportunidades e recompensas de tempo, capital e incertezas (ZAHRA; DESS, 2001).

Em 2007, foi realizado um colóquio de pesquisa sobre o campo de empreendedorismo estratégico no castelo Schloss Ringberg, na Alemanha, com o objetivo de reunir importantes pesquisadores das diversas disciplinas para analisar os novos avanços nesse campo, sob diferentes perspectivas. Com base nas discussões desse encontro, Kuratko e Audretsch (2009) reconhecem que, para integrar o termo empreendedorismo com o estratégico, é preciso levar em consideração a dualidade entre estratégia empreendedora e estratégia para empreendedorismo. O primeiro conceito se refere à aplicação de criatividade e pensamento empreendedor para o desenvolvimento de uma estratégia essencial da empresa, e o segundo, à necessidade de desenvolvimento de uma estratégia para guiar atividades empreendedoras específicas dentro da empresa, o que, em essência, é uma estratégia para determinar quanto “esforço” uma empresa pretende despender para ser empreendedora e como atingirá esse nível de empreendedorismo.

Com base nessas discussões, Kuratko e Audretsch (2009) afirmam ainda que o empreendedorismo estratégico pode assumir uma das cinco formas: renovação estratégica, regeneração sustentável, redefinição de domínio, rejuvenescimento organizacional e reconstrução de modelos de negócios.

Renovação estratégica é um tipo de empreendedorismo, em que a empresa procura redefinir suas relações com os mercados ou com os competidores da indústria, por meio de alterações do modo de competir. Regeneração sustentável se refere ao fenômeno empreendedor, por meio do qual a empresa, de maneira regular e continuada, introduz novos produtos e serviços ou entra em novos mercados. Redefinição de Domínio é outro fenômeno, também de natureza empreendedora, no qual a empresa cria, proativamente, um espaço competitivo novo – no âmbito de produto-mercado – que outros ainda não reconheceram ou procuraram explorar ativamente. No rejuvenescimento organizacional, a empresa procura sustentar ou aprimorar suas classificações competitivas por alterações em seus processos,



estruturas ou capacidades internas. Reconstrução de modelos de negócios é a ação de desenhar ou redesenhar modelos essenciais de negócio para aprimorar eficiências operacionais ou diferenciar-se dos competidores de sua indústria, de modo que o mercado passe a valorizá-la.

Apesar do questionamento sobre a legitimidade do campo, este possui (para alguns autores) divisões epistemológicas. Para Meyer et al. (2002), empreendedorismo pode ser dividido em duas vertentes: corporativo e individual. O primeiro ocorre em empresas já estabelecidas, geralmente em um nível hierárquico definido como média gerência, e o segundo, na abertura de novas empresas ou na exploração de novas ideias, mercados e tecnologias.

Na definição do campo de estudo do Empreendedorismo, citado no início deste capítulo, Shane e Venkataraman (2000) defendem a importância da legitimação do campo e do estabelecimento de um framework aceito pela academia. Os autores, a partir dessa definição, concluem que o campo deve envolver o estudo de fontes de oportunidades, seus processos de descoberta, avaliação e exploração e o conjunto de indivíduos que são os agentes desses processos.

### **2.1.3 Importância do estudo do empreendedorismo**

Apesar de alguns autores como Shane e Venkataraman (2000) afirmarem que há muitas complicações no estudo do Empreendedorismo, tais como dificuldade de obter dados, subdesenvolvimento de teorias, descobertas e conclusões já conseguidas de outros campos da ciência, é importante o estudo desse campo. O empreendedorismo é um mecanismo de conversão, pela sociedade, de informações técnicas em produtos ou serviços.

Schumpeter (1934), um dos principais autores clássicos que tratam de empreendedorismo, defende que a principal força motriz do processo de mudança na sociedade capitalista são as inovações em produtos e processos, derivadas de comportamento empreendedor (em que há um indivíduo empreendedor que percebe e explora oportunidades empreendedoras). Portanto, empreendedorismo é também um mecanismo de descoberta e mitigação de ineficiências temporais e espaciais originárias da economia.

Conforme Zahra e Dess (2001), é necessária atenção para documentar o impacto dos processos empreendedores no desenvolvimento de capital humano e intelectual.

Um dos maiores desafios dos pesquisadores do campo, conforme Landström e Benner (2010), será o engajamento em esforços que sejam sistemáticos e direcionados por teoria (theory-driven). Deve-se focar menos no que está acontecendo "lá fora" e dar ênfase em testar teorias que poderão ajudar a compreender o fenômeno do empreendedorismo. Os autores enfatizam que o estudo do empreendedorismo está ficando cada vez mais científico, devido ao aumento do número de artigos theory-driven e da predominância de métodos rigorosos.

A ausência do empreendedorismo do conjunto de teorias torna nossa compreensão do cenário empresarial incompleta.

#### **2.1.4 A produção brasileira sobre empreendedorismo**

O empreendedorismo no Brasil, como área de pesquisa, é recente. De acordo com Nassif et al. (2009), o primeiro encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas (EGEPE) foi realizado em 2000. Os autores também destacam o surgimento da disciplina de empreendedorismo em alguns programas de mestrado e doutorado e, principalmente, na maioria dos cursos de administração e gestão em nível de graduação e de especialização. Em estudo posterior ao discutido, Guimarães (2004), analisa a epistemologia do campo do empreendedorismo, abordando as pesquisas acadêmicas, para relacionar e analisar as influências das correntes epistemológicas sobre elas. Para a autora, existem duas grandes correntes na formação do campo: a economista e a comportamentalista. A primeira foi incapaz de criar uma ciência do comportamento dos empreendedores, refutando qualquer modelo não quantificável, e a segunda fracassou no estabelecimento de um perfil “psicológico absolutamente científico do empreendedor”. Apesar de essas correntes utilizarem métodos adequados e similares, ainda existem contradições nos resultados de suas pesquisas. Outro fator que influenciou a corrente comportamentalista foi a abordagem de análise isolada dos fenômenos, produzindo, conseqüentemente, variáveis isoladas e quantificáveis, mas que carecem de integração teórica. Essa observação é compartilhada também por Nassif et al. (2009), que afirma que se observa uma visão consensual entre outros

pesquisadores de que faltam no cenário de produção científica em empreendedorismo, um arcabouço teórico consistente.

Aprofundando seu estudo, Guimarães (2004) coletou, em publicações nacionais e estrangeiras, diversas revisões da literatura sobre o campo. Constatou-se que esses estudos são caracterizados como epistemológicos, pois decorrem de esforços de definição, de modelização, de classificação e de avaliação do campo para retratar sua racionalidade instrumental. Esses trabalhos são marcados por tentativas de categorizar, aglutinar, hierarquizar e tematizar empreendedorismo. Por fim, a autora conclui que há "influência de vários paradigmas epistemológicos podendo ser citados: uma dominância quase total dos pensamentos racionalistas, funcionalistas e positivistas, principalmente no início dos trabalhos, mas também uma forte presença de trabalhos seguindo a corrente dialética, cibernética e da complexidade." (GUIMARÃES, 2004).

Em outro levantamento bibliográfico, Paiva Jr. e Cordeiro (2002) analisaram a produção dos encontros anuais da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) entre 1998 e 2001. O quadro 1 ilustra seus achados: grande aglutinação de estudos em, características comportamentais de empreendedores, estratégia e crescimento da empresa empreendedora e características gerenciais dos empreendedores.

Temas/ ENANPAD (1998 – 2011)	TRABALHOS APRESENTADOS – SEPARADOS POR ANO														Total
	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	
Estratégia e crescimento da empresa empreendedora	3	1	4	4	1			1	1	4	2	4	2		27
Características comportamentais de empreendedores	2		2	3	1					8	8	5	5	4	38
Sistema de redes		3	1							1	1	1			7
Características gerenciais dos empreendedores	1	1		1		2	2		2	4	3	3		2	21
Empresas familiares	1		1	1						1		1			5
Políticas governamentais e criação de novos empreendimentos	1		2			1		1			1		1	3	10
Fatores influenciando criação e desenvolvimento de novos empreendimentos		1	1				1		1		1	4	2	4	15
Mulheres, minorias, grupos étnicos e empreendedorismo		1		1	1					1	1	1	3	2	11
Estudos culturais comparativos	1		1			1		1	1	3	4	2	3		17
Oportunidades de negócio	1						4				1	1			6
Capital de risco e financiamento de pequenos negócios			1							1			1		3

### Quadro 1 - Quantidade de Trabalhos por Temas de Empreendedorismo

Fonte: Adaptado de Paiva Jr. e Cordeiro (2002) e atualizado com dados do ENANPAD (2002 – 2011).

Os autores concluem que as questões mais amplas da produção científica e de conhecimento tendem a certo grau de dependência dos estudos anglo-saxônicos e que a maioria dos estudos analisados possui teor metodológico exploratório, sendo necessário maior amadurecimento da metodologia de verificação empírica, que respeite a diversidade e a multiplicidade dos enfoques. O empreendedorismo representa um assunto emergente e a dificuldade de enxergar a realidade por meio da pesquisa, o que ocorre porque "os cursos de Administração têm sua orientação voltada à formação de executivos, tendo como objeto de estudo as grandes organizações, buscando desenvolver as habilidades dos alunos para atuarem como gerentes nestas organizações. Entretanto, observa-se que, cada vez mais, eles recorrem à formação profissional na intenção de atuarem como 'empreendedores'. Isto se deve a carência de uma visão global do funcionamento da empresa e de sua dinâmica através do ensino das ciências gerenciais." (PAIVA Jr.; CORDEIRO, 2002).

Em uma análise similar, porém recente, Nassif et al. (2009), coletaram artigos de dois encontros importantes para pesquisadores de empreendedorismo: EGEPE e ENANPAD entre os anos de 2000 a 2008.

	EGEPE	ENANPAD	Total
<b>Por Temática abordada</b>			
Conceito, comportamento, atitude, perfil e competências do empreendedor	65	67	132
Empreendedorismo social e gênero	23	12	35
Ensino e pesquisa em empreendedorismo	33	17	50
Inovação	33	15	48
Intraempreendedorismo	9	7	16
Fatores de sucesso e fracasso	0	9	9
Total por temática abordada	<b>163</b>	<b>127</b>	<b>290</b>
<b>Por metodologia utilizada</b>			
Quali-quantitativa	2	5	7
Qualitativa	65	68	133
Quantitativa	44	35	79
Total por metodologia utilizada	<b>111</b>	<b>108</b>	<b>219</b>

**Quadro 2** - Classificação dos artigos coletados - EGEPE e ENANPAD

Fonte: Nassif et al. (2009).

Conforme ilustra o quadro 2, os artigos coletados foram distribuídos em diversas categorias, das quais foram selecionadas duas: temática abordada e metodologia utilizada. Observa-se a predominância de artigos que utilizam a temática de conceituação e de classificação de perfil e competências do empreendedor e a predominância da metodologia qualitativa nos trabalhos abordados. Os autores afirmam que a predominância metodológica qualitativa refere-se à sua utilidade para a construção teórica e que seria vantajoso para o campo que seja estabelecido um equilíbrio de iniciativas para avançar e abrir perspectivas de consolidação da área de empreendedorismo.

### 2.1.5 Empreendedorismo e o elo com a Teoria dos Recursos

O empreendedorismo, aqui debatido, é um campo repleto de complicações e dentro sua má-formação - ou consolidação incompleta - a única relação que contribui fortemente para ampará-lo é a interface de temas, teorias, conceitos e agendas de pesquisa com o campo da administração estratégica. A RBV, ou teoria dos recursos, é a principal linha teórica desse campo e atinge hoje ápice de publicações e discussões, sendo, de maneira crescente, debatida e vislumbrada em novos campos de negócios.

O elo entre empreendedorismo e a administração estratégica é decisivo e importante para ambos os campos. Para o primeiro, ajuda-o a firmar-se como ciência e estabelece uma forte propósito para aproximar a teoria da prática; e para o segundo, faz com que o ramo de sua atuação se expanda, promovendo possibilidades de testar teorias em contextos inéditos e de gerar novos conhecimentos, ampliando a ciência da administração.

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

A visão baseada em recursos ou resource-based view, conhecida também como Teoria dos Recursos, é uma abordagem que enfatiza a categorização e análise de uma empresa como proprietária de recursos que podem gerar vantagem competitiva. A justificativa de observar uma empresa por intermédio da lente teórica dos recursos é a tentativa de explicar os elos complexos entre a vantagem competitiva e suas fontes. Essa teoria começou a emergir na década de 1980 e se consolidou nos anos 90, sendo, hoje, teoria do mainstream do campo da estratégia empresarial.

Schidehutte e Morris (2009), em seus estudos, defendem a necessidade de avançar no desenvolvimento de um novo campo, denominado de empreendedorismo estratégico. No entanto, criticam o fato de ele não possuir ainda clareza conceitual, questionando se é um framework, um modelo, uma teoria, um paradigma, um conceito ou um simples ponto de interface. Paralelamente, sugerem que a inovação não pode ser explicada por meios representativos, mecânicos ou computacionais, que dão base aos modelos causais de pesquisadores. Para isso, há necessidade de modelo ou relato que expliquem como a inovação emerge, possibilitando a complexidade e, igualmente, os comportamentos dinâmicos.

É criticada a teoria da visão baseada em recursos (RBV), pois ela enfatiza efeitos causais e hierárquicos, remanescendo amplamente antitético para uma conceituação de mudanças temporais dinâmicas e contínuas.

### 2.2.1 RBV - Visão geral

O primeiro trabalho que utilizou o termo resource based-view foi o de Wernerfelt (1984). Nele, o autor defende a questão de que é mais proveitoso analisar empresas pelos

recursos do que pelos produtos. Tomando-se por base essa análise (de recursos), é possível encontrar a otimização das atividades produto-mercado. O autor explica que não é nova a perspectiva de abordar uma empresa por meio de seus recursos, tendo suas raízes nos trabalhos de economistas como Edith Penrose e Rubin. Para Wernerfelt (1984), recursos são ativos tangíveis ou intangíveis lastreados semipermanentemente à empresa.

Ainda para Wernerfelt (1984), atratividade de um recurso é resultado de seu potencial fornecido à empresa para criação de barreiras ou mecanismos de isolamento. Desde que a organização consiga sustentar sua posição com barreiras de recursos, garantirá um potencial alto de lucratividade. O autor foi o primeiro a falar dos feixes de recursos, do inglês "bundle of resources". Em situação de fusões ou aquisições de empresas, são oferecidas oportunidades de transacionar recursos que, em outras situações, seriam intransmissíveis. Portanto, o feixe de recursos é um conceito que ilustra uma alternativa para empresas combaterem a heterogeneidade e imobilidade dos recursos de uma indústria. Wernerfelt (1984) propõe uma nova maneira de enxergar como as empresas obtêm vantagens competitivas, não por meio de seu portfólio de posições de produtos no mercado, e sim pelo portfólio de recursos que controla.

Wernerfelt foi um dos primeiros a defender uma visão organizacional fundamentada em recursos no campo da administração estratégica. No entanto, quem impulsionou e ganhou destaque com a RBV foi Jay Barney. Em sua publicação de 1991, um artigo de referência no campo, Barney (1991) examina a lacuna entre recursos empresariais e vantagem competitiva sustentável. Seu estudo tem como base duas suposições: heterogeneidade de recursos e imobilidade de recursos.

A heterogeneidade trata da falta de recursos de algumas empresas e da diferença de acesso a esses meios, em decorrência da imperfeição natural dos mercados competitivos. A imobilidade, gerada pelo custo de alguns recursos e pela dificuldade de obtê-los ou desenvolvê-los, reforça a heterogeneidade. Daí a impossibilidade de transferir esses recursos entre empresas. Para Barney (1991), recursos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informação, conhecimento etc., controlados por uma empresa e que a habilitam a conceber e implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e efetividade.

O autor destacou-se por seu modelo de análise de empresas: o VRIO, que se baseia na capacidade de reconhecer e analisar os recursos que podem ser caracterizados como fontes de vantagem competitiva sustentável. Para isso, é necessário que a empresa verifique o potencial desses recursos, levando em consideração quatro atributos essenciais de um recurso: (V) ser valioso para que a empresa possa explorar uma oportunidade ou uma ameaça ambiental; (R) ser raro entre os concorrentes da empresa; (I) ser de difícil imitação pelos concorrentes; e (O) a empresa deve estar organizada para aproveitar ao máximo, o potencial desse recurso (BARNEY; HERSTERLY, 2007). O modelo VRIO se tornou conhecido por seu potencial gerencial de análise e universalidade de aplicação empresarial. Atualmente, a RBV é componente curricular de qualquer curso ou disciplina de estratégia empresarial.

Barney e Clark (2007), em trabalho posterior às principais publicações sobre a RBV, sugerem a medição da performance empresarial por meio de dois grandes modelos: o Poder de Mercado (Market Power) e a Eficiência Empresarial (Firm Efficiency), que precisam complementar-se. Os modelos de performance empresarial com base no poder mercado devem ser aplicados em determinados contextos em que seja possível explicar o desempenho da empresa por meio das estruturas industriais, tais como oligopólios ou monopólios. Já os de performance empresarial que se fundam em eficiência da empresa devem ser utilizados em ambientes de alta competitividade, cujas barreiras de entrada ou saída são inexistentes ou inefetivas. É interessante observar que esforços para utilizar modelos, baseados em eficiência empresarial ou em performance empresarial, em contextos para os quais, geralmente, não se aplicam, levarão a uma análise de que as empresas apresentam baixo desempenho.

Uma crítica à RBV foi o trabalho de Priem e Butler (2001). Nesse estudo, os autores debatem a utilidade da RBV para a epistemologia da administração estratégica e questionam a visão de recursos como teoria, pois, para eles, suposições só podem ter força de teoria científica, se forem condicionantes generalizadas, tenham conteúdo empírico e exibam necessidade nômica. Embora a RBV, definitivamente, possua condicionantes generalizadas, ainda se questiona seu conteúdo empírico e necessidade nômica.



A RBV possui algumas tautologias de análise de princípios nas definições. Se destacarmos a frase de Barney apud Priem e Butler (2001, p. 28):

recursos organizacionais valiosos e raros podem ser a fonte de vantagem competitiva, e acrescentarmos as definições de recursos e vantagem competitiva, teremos a seguinte construção: "atributos organizacionais incomuns, que permitem à empresa a concepção e implementação de estratégias que criam valor (recursos organizacionais valiosos e raros), podem ser a fonte de uma estratégia que gera valor sem ser simultaneamente implementada por qualquer concorrente atual ou potencial (vantagem competitiva).

É por meio dessa tautologia inerente dos princípios da RBV que Priem e Butler (2001) questionam o conteúdo empírico e necessidade nômica (esta última definida como característica da teoria que demanda a necessidade de associar a ocorrência de alguns fenômenos com outros, e essa relação não pode ser resultado do acaso). Sem essas características, a RBV não conseguirá firmar seu potencial como teoria. Portanto, ainda de acordo com os autores, é necessário rever as definições e princípios centrais da teoria dos recursos.

### **2.2.2 Capacidades**

Dentro da RBV, ao longo do tempo, desenvolveu-se uma vertente que examina as capacidades de uma empresa, em especial sua formação e consolidação. Há uma grande discussão, sob a luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos (ou RBV), a respeito da natureza das capacidades desenvolvidas por empresas. Primeiro, porque capacidades não são apenas as que as empresas buscam na condição de aprimoramento competitivo, mas também aquelas desenvolvidas por novas empresas que atuam em novos negócios, sem ter como preocupação principal a competitividade.

Segundo, há diferentes naturezas de capacidade, definidas como dinâmicas ou substanciais (Zahra et al., 2006), mas alguns autores as classificam como nível zero ("zero level") e nível primário ("first order"), mas com as mesmas definições correlatas (Winter, 2003). Essas distinções geram discussões na própria definição de cada uma delas e na relação entre ambas, provocando, debates sobre os antecedentes e os resultados de cada uma das capacidades e sobre sua forma de relacionamento com os diferentes tipos de ambientes competitivos.

Terceiro, capacidades (principalmente as dinâmicas) são um conceito complexo e assumem diversos papéis tanto na literatura de empreendedorismo quanto na de administração estratégica. Nesse contexto, qual o papel das capacidades em novos negócios e em negócios já estabelecidos? Que diferença há em sua forma de desenvolvimento e utilização?

Os antecedentes das capacidades dinâmicas estão ligados ao fato de que gestores não criam soluções ou rotinas "únicas e para sempre", embora continuamente as revisem. De acordo com Zahra et al. (2006), há dois tipos de capacidades: as dinâmicas e as substanciais. Esses conceitos apresentam três elementos que se confundem na literatura: a habilidade de solucionar um problema, a presença de problemas que mudam rapidamente e a habilidade de mudar a maneira com que a empresa soluciona seus problemas.

O primeiro elemento é a própria definição de Capacidade Substancial: conjunto de habilidades e recursos utilizados para solucionar problemas ou conseguir um resultado. Para explicar capacidade substancial ou ordinária, devemos fazê-lo em conjunto com as capacidades dinâmicas, definidas como habilidades de reconfiguração dos recursos e rotinas de uma empresa, de maneira visionada e julgada apropriada por seu tomador de decisão principal. Ou seja, para autores como Zahra et al. (2006), uma capacidade dinâmica é aquela que gera habilidade para modificar ou reconfigurar capacidades substanciais existentes. Uma nova rotina de geração de produtos é uma capacidade substancial, mas a habilidade de mudar essa rotina (capacidade substancial) é uma capacidade dinâmica. Para os autores, é difícil definir e separar esses dois conceitos sem causar tautologia ou redundância.

O segundo elemento se refere a características ambientais. Zahra et al. (2006) defendem que um ambiente volátil ou mutável não é necessariamente componente de uma capacidade dinâmica. Os autores reconhecem que, em ambientes voláteis ou naqueles que sofreram mudanças drásticas, as empresas despendem de mais esforços para desenvolver e utilizar capacidades dinâmicas, transformando suas capacidades substanciais para atender às práticas mutáveis e instáveis do cenário competitivo em que atuam.

O terceiro elemento volta à discussão das definições de cada tipo de capacidade, porém examinando-as na relação com as demais. Na instância primordial das empresas, as capacidades substanciais precedem às dinâmicas. Com o tempo, a relação entre capacidades dinâmicas e substanciais torna-se complexa e coesa. Há uma crença de que essas capacidades ganham força com o uso e não se depreciam como ocorre com outros ativos da empresa.

Tal relação se desequilibra sempre que a empresa privilegia a utilização de um tipo de capacidade em detrimento de outro. Valer-se continuamente das capacidades substanciais leva a empresa a despendar mais esforço para desenvolver as capacidades dinâmicas que as modificarão. No entanto, a organização ganha dinamismo ao utilizar-se, de forma abusiva, de capacidades dinâmicas para aprimorar as substanciais, o que, em contrapartida, exigirá esforços redobrados para desenvolver novas capacidades.

Teece et al. (1997), considerados legitimadores do conceito de "capacidades dinâmicas" na literatura, defendiam que, para compreender adequadamente esse conceito, seria necessário analisar-lhe os elementos constitutivos: capacidades e dinâmica. O primeiro consiste em apropriadamente adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências funcionais para adequar-se aos requerimentos de um ambiente mutável. Já o segundo se refere à capacidade de renovar competências para que se consiga congruência com o sempre mutável ambiente competitivo.

Convém ressaltar que, para Zahra et al. (2006), capacidades substanciais são mero conjunto de habilidades. Já para Teece et al. (1997), o simples termo é a habilidade de adaptar, integrar e reconfigurar as competências. Ou seja, há divergência no conceito para esses dois autores. Os primeiros afirmam que a capacidade é um simples termo nominativo que determina o tipo de habilidade, e os segundos, que as capacidades não nominam simplesmente, mas definem ação de adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades (ou competências). No entanto, ao explicarem a terminologia dinâmica, os autores, ao contrário do que ocorreu no primeiro termo, convergem numa mesma ideia: reconfiguração ou renovação de capacidades (competências e outros recursos) para responder a uma demanda de mudança.

Outro autor, Winter (2003), influenciado pelo pensamento de Schumpeter, aborda a dicotomia de capacidades. Em seu estudo, afirma que capacidade é uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas) que, com suas execuções de fluxos de entrada, produz para a gestão da empresa um conjunto de decisões, gerando fluxos de saída particular. Para explicar melhor esse conceito, o economista argumenta que rotina provém de um aprendizado altamente padronizável, repetitivo e baseado em conhecimento tácito e na especificidade dos objetivos. Aqui, é possível ver que a capacidade é definida como algo quantificável, que possui fluxos de entrada e saída, porém sua definição ainda se baseia no conceito de uma

habilidade aprendida e empregada. O autor também destaca os seguintes níveis de capacidade: nível zero ("zero level") e nível primário ("first order"). As de nível zero são chamadas de ordinárias ou substanciais, que permitem à empresa "ganhar a vida", e são exercidas em processo estacionário. Já as capacidades de nível primário são dinâmicas, que, segundo Winter (2003), mudam o produto, processo de produção, escala ou os mercados e consumidores atendidos.

A grande contribuição do estudo de Winter (2003) é sua análise sobre como a mudança ocorre na organização. O autor trata dessa mudança, reduzindo-a a duas categorias (ou conjuntos de categorias): solução ad hoc de problemas e capacidades dinâmicas. Uma organização pode mudar utilizando soluções ad hoc de problemas como forma de "apagar o fogo". Esse tipo de mudança não é uma rotina, pois não há comportamento repetitivo e padronizado. Outra maneira de a organização se transformar é por meio da capacidade dinâmica, considerada rotina, pois possui comportamentos necessários para ser classificada como tal.

Collis (1994) define capacidades organizacionais como rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência e permitem à empresa transformar fisicamente seus fluxos de entrada em fluxos de saída. O autor, a partir da revisão da literatura, enumera três categorias de capacidades: estática, dinâmica e criativa. A primeira (estática) refere-se à habilidade empresarial de executar as atividades básicas funcionais. Esse conceito remete às definições de capacidades ordinárias, substanciais e de nível zero. A segunda (dinâmica) trata do aprimoramento dinâmico das atividades empresariais, e seu conceito converge para as capacidades dinâmicas discutidas pelos demais autores. A terceira categoria (criativa), apesar relacionada com o aprimoramento dinâmico, envolve maior discernimento estratégico que possibilita à empresa identificar o valor intrínseco de outros recursos ou desenvolver estratégias antecipando-se aos concorrentes.

Barreto (2010), em estudo similar, porém com foco nas capacidades dinâmicas, afirma que críticas como as de Priem e Butler (2001), que consideram a RBV essencialmente estática, em sua natureza, e inadequada para explicar como empresas conquistam vantagem competitiva em ambientes mutáveis, foram determinantes para que Teece et al. (1997) propusessem esse tipo de capacidade como extensão da RBV. Barreto (2010) analisa ainda o conceito de capacidades dinâmicas proposto por Teece et al. (1997), decompondo-o em cinco

partes. Primeira, a natureza do conceito é categorizada como uma habilidade (ou capacidade). Segunda, especificou-se um fim para essa capacidade: integrar (ou coordenar), construir e reconfigurar competências externas e internas; portanto, os autores fundamentaram seus trabalhos de pesquisa na economia evolucionária. Terceira, houve foco num contexto externo particular de mutação rápida, o que determinou o surgimento de uma perspectiva empreendedora. Quarta, capacidades dinâmicas são, geralmente, construídas na organização, e não meramente adquiridas. Quinta, capacidades dinâmicas pressupõem heterogeneidade de recursos da RBV. Ressalte-se que nem todas as empresas da mesma indústria as possuem.

As capacidades dinâmicas tiveram um enfoque maior no estudo de Peteraf e Helfat (2003). Nesse estudo, os autores afirmam que só será possível compreender, de fato, a vantagem competitiva se o conceito de evolução dos elementos que lhe dão sustentação – recursos e capacidades – for incorporado pela RBV. Para tanto, introduz-se o conceito de ciclo de vida das capacidades (*capability lifecycle*), cuja importância é ajudar a explicar as fontes fundamentais de heterogeneidade (de recursos) de empresas. Os autores definem um padrão geral para esse ciclo, com base nas seguintes etapas: fundação, desenvolvimento e maturidade.

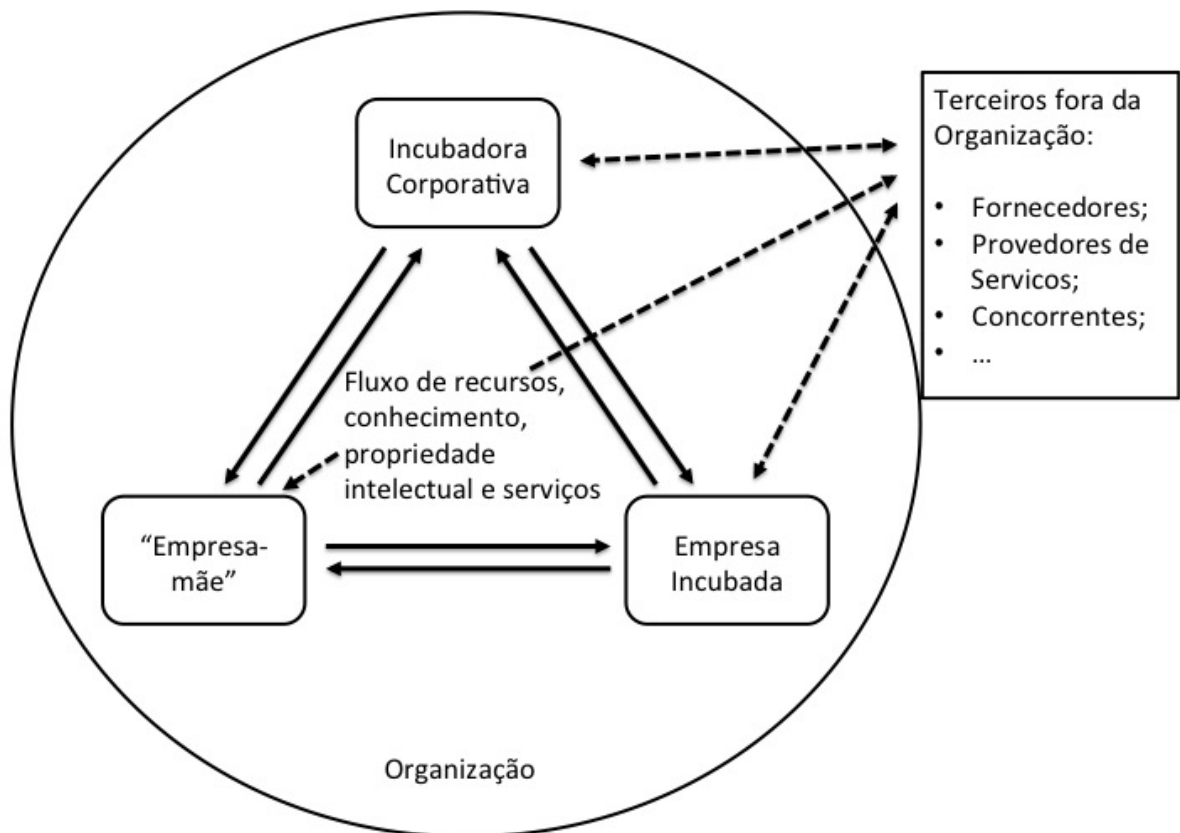
Em um estudo sobre a indústria farmacêutica dos Estados Unidos, Yeoh e Roth (1999) propõem um modelo de análise ancorado nas relações entre recursos, capacidades e vantagem competitiva sustentável. Fundamentadas na grande dependência de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas dessa indústria, as capacidades empresariais foram distribuídas em duas categorias: componentes e integradoras. Essas capacidades parafraseiam as dinâmicas e substanciais, discutidas aqui. Capacidades componentes são habilidades fundamentais para as atividades de solução de problemas cotidianos, e as integradoras referem-se a habilidade de uma empresa usar recursos e capacidades componentes para dar suporte à reorganização organizacional. Ressalta-se que as capacidades componentes são extremamente importantes para a organização, pois delas dependem a criação e o aprimoramento da inimitabilidade de recursos (DIERICKX; COOL, 1989). Embora esse tipo de capacidade possa aumentar a eficiência organizacional, renderá à empresa inflexibilidade ante a inovação. Esforços de P&D terão impacto negativo sobre a vantagem competitiva se as capacidades componente não evoluírem de acordo com as mudanças ambientais.

### 2.2.3 Estabelecendo as ligações: RBV, Empreendedorismo e Incubadoras

A visão baseada em recursos (RBV) pode ser aplicada ao campo do empreendedorismo. Knight (1921) já argumentava que competência empreendedora (entrepreneurial competence) é a habilidade de um indivíduo em lidar com a incerteza. Para Penrose (1959), habilidade empreendedora pode ser compreendida como recurso empresarial que diverge entre indústrias e empresas, de acordo com a versatilidade de empreendedores e de sua habilidade em captar recursos. Binder (2007) enfatiza que o arcabouço teórico-conceitual da RBV, ao ser aplicado no estudo do empreendedorismo, possibilita o entendimento da ação de explorar e identificar novas oportunidades desenvolvendo, assim, esse campo do empreendedorismo. O autor ratifica que a vantagem competitiva sustentável pode ser explicada com a resposta à seguinte indagação: Qual a diferença entre base de recurso, seus processos de formação e combinação? A principal questão na literatura do empreendedorismo é o empreendedor, porém novos olhares e respostas devem ser obtidos pela análise do crescimento empresarial, observando-se processos e capacidades que o empreendedor consegue desenvolver para seu negócio. Expandindo essa suposição, a RBV também pode ajudar a compreender melhor a relação de uma incubadora corporativa com seus incubados e com sua "empresa-mãe". Gassmann e Becker (2006), em seu estudo, defendem que a teoria da RBV pode oferecer um modelo explanatório sobre a forma de funcionamento das incubadoras corporativas como unidades especializadas corporativas que criam novos negócios.

De acordo com Gassmann e Becker (2006), o porquê de o estudo focar recursos parte de dois princípios: 1º. incubadoras corporativas podem dar suporte ao desenvolvimento do empreendimento tecnológico, balanceando, substancialmente, sua restrição e acesso a recursos; 2º. esse fluxo de recurso pode aumentar as chances de sobrevivência e de desenvolvimento do empreendimento tecnológico. Para explicar essa relação, os autores estudam o fluxo de recursos entre incubadoras corporativas, suas incubadas e as respectivas "empresas-mãe". A qualidade e o resultado de uma incubadora podem variar de acordo com a "coprodução diádica", entre incubadora como produtora de assistência a negócios e empreendedores como consumidores ou receptores de recursos. Gassmann e Becker (2006) corroboram também a importância de compreender a magnitude de impacto da identificação

dos recursos intangíveis (Fluxo de Conhecimento e Fluxo de Branding) no sucesso de um empreendimento. O fluxo de recursos pode ser visualizado na ilustração 1.

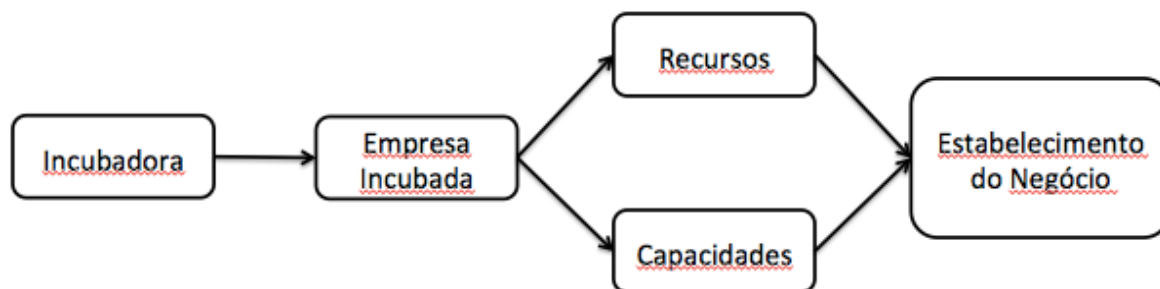


### Ilustração 1 - Fluxo de Recursos da Incubadora

Fonte: Adaptado de Gassmann e Becker, 2006

Outra questão, quando se analisa o empreendedorismo sob a ótica da RBV, é a forma de interpretar as capacidades. Capacidades, principalmente as dinâmicas, não provêm somente de empresas estabelecidas. Conforme Zahra et al. (2006), elas se desenvolvem como resposta a uma variedade de condições, tais como percepção de que mudanças externas não condizem com os objetivos, aprendizado sobre condições externas pela primeira vez e pressões internas por mudança.

Para os autores, a relação das capacidades consigo mesmas e com outros fatores organizacionais é consequência das atividades empreendedoras de uma empresa. Esse conceito de formação de capacidades foi adaptado e é demonstrado na ilustração 2.



## Ilustração 2 - Formação de Capacidades

Fonte: Adaptado de Zahra et al. (2006).

Essa estrutura demonstra que há fortes indícios de que uma incubadora dá suporte essencial as suas empresas incubadas na formação e consolidação de recursos e capacidades para o estabelecimento do negócio.

Sugere-se que a ausência de capacidades estabelecidas em novos negócios provém de uma vantagem que pode ser definida como empreendedora. Para Autio, George e Alexy (2011), há diferenças entre empresas empreendedoras e empresas mais maduras. Notadamente, entre essas diferenças estão as relações entre capacidades e performance empresarial. De fato, é possível enfatizar a importância de capacidades bem estabelecidas para aprimorar esse desempenho, porém a ausência de tais capacidades pode ser a fonte de vantagem empreendedora, especialmente em ambientes novos e mutáveis.

Os autores, em seu estudo, enfatizam a importância de aprofundar o conhecimento sobre a formação de capacidades e suas fontes em novos negócios. Muitas vezes, fundadores da empresa importam, para seu negócio, rotinas de outras experiências profissionais, adquiridas em corporações. Eles as reutilizam diretamente ou as modificam e recombinaem num processo de adaptação às suas necessidades empresariais. A isso, dá-se o nome de fontes de capacidade empresarial.

Autio et al. (2011), em seu estudo, argumentam que, em novos negócios, capacidades são um processo de busca por soluções ideais, e não o efeito culminante de configurações de rotinas e recursos, conforme se afirma na literatura.

Se as fontes de capacidades de novos negócios ou empresas diferem das encontradas em outras organizações já estabelecidas, as fontes de inércia também possuem esse comportamento diferenciado. Em novos negócios ou empresas, geralmente não existe a média



gerência entre a alta gerência e as operações. Conforme Autio et al. (2011), o estabelecimento de capacidades em empresas empreendedoras, que, geralmente, não possuem média gerência, está diretamente relacionado à habilidade de reação e adaptação da alta gerência, diretamente exposta às incertezas ambientais na gestão da empresa.

Apesar de alguns autores, entre os quais Peteraf; Helfat (2003); Zahra et al.(2006); Winter (2003); Teece et al.(1997); Barreto (2010); Yeoh; Roth (1999), apontarem que a fonte de inovação são as capacidades dinâmicas — entre outras denominações unívocas de capacidades: first order, integradoras etc. —, pois reconfiguram capacidades e recursos de uma empresa, gerando, assim, mudança e inovação. O real nível necessário de reconfiguração varia de acordo com mudanças tecnológicas e atributos das capacidades, resultando em completa substituição, moderada transformação ou mero aprimoramento incremental. Em seu estudo, Newey e Zahra (2009) afirmam que organizações necessitam de um conjunto de processos que refletem na longevidade da relevância de capacidades substanciais vigentes.

Capacidades dinâmicas são necessárias para empresas que já possuem capacidades estabelecidas e são vistas como uma proteção ao risco de mudanças exógenas e tecnológicas. Empresas incubadas estão em processo de incubação para firmar suas capacidades substanciais.

### 2.3 INCUBADORAS DE EMPRESAS

Incubadoras de empresas não são fenômenos recentes. A primeira ideia sobre o tema surgiu na Universidade de Stanford, em 1938, sendo, posteriormente, adotada pela Europa. No Brasil, em meados da década de 70, na cidade de Campinas, a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) começou o primeiro experimento, nos moldes dos parques tecnológicos americanos, com a criação da Companhia de Desenvolvimento Tecnológico – CODETEC. Segundo Biagio (2006, p. 21),

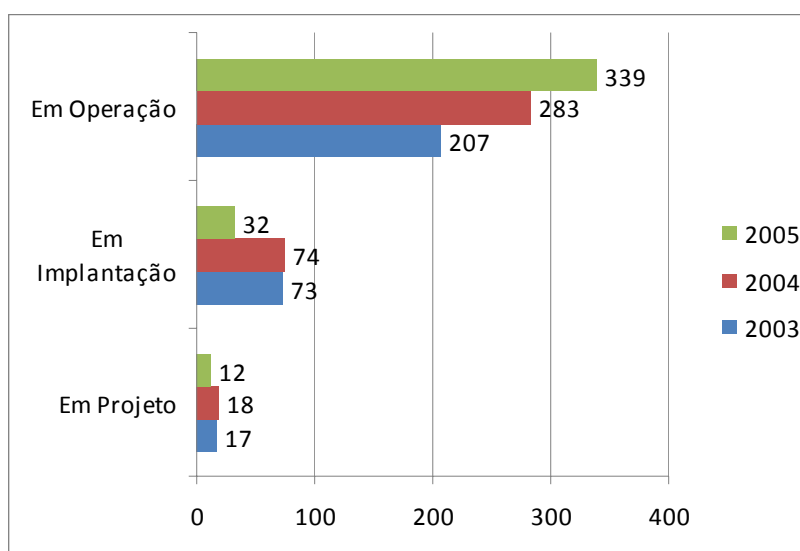
[...] a CODETEC pode ser considerada a primeira iniciativa de incubação no Brasil, que infelizmente fracassou em função da crise econômica que se abateu sob a UNICAMP no ano de 1979, muito embora o projeto tenha deixado contribuições importantes no campo da química fina.

No Brasil, a incubação de empresas, deixou de ser um fenômeno isolado, materializando-se em 377 incubadoras, em todas as regiões do país (Panorama ANPROTEC, 2006).

As experiências americanas, exemplificadas pelo Vale do Silício (Silicon Valley) e a Route 128, de acordo com Santos (1985), demonstram que a proliferação dessas indústrias de tecnologia avançada, fenômeno conhecido pelos americanos como o high tech boom, permitiu o fortalecimento da competitividade de setores da economia nos mercados internacionais. Na Europa, temos experiências significativas na França (cit -scientifique), na Inglaterra (Sciences Parks) e na Alemanha (Berliner Innovations und Grunderzentrum).

### 2.3.1 Panorama do Setor

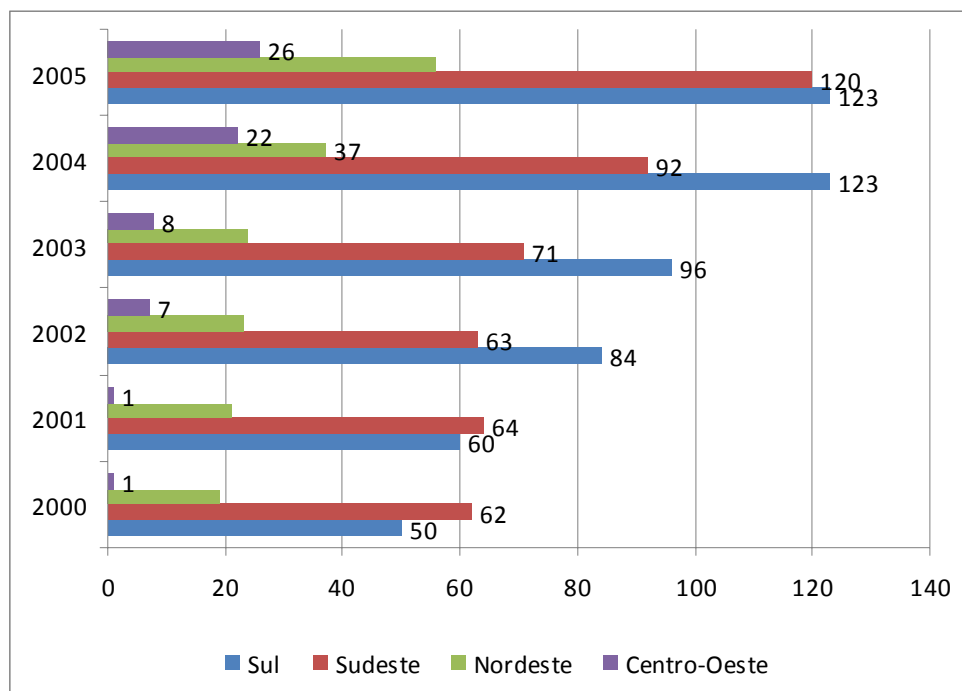
A organização que possui o maior número de dados de Incubadoras de Negócios do Brasil é a ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores), que em seus panoramas anuais traz dados relevantes. Adotamos, como referência, o último – publicado em 2005 – que, apesar de desatualizado, é única fonte com nível de detalhamento satisfatório.



**Ilustração 3 - Número de Incubadoras no Brasil (2005)**

Fonte: ANPROTEC, 2006.

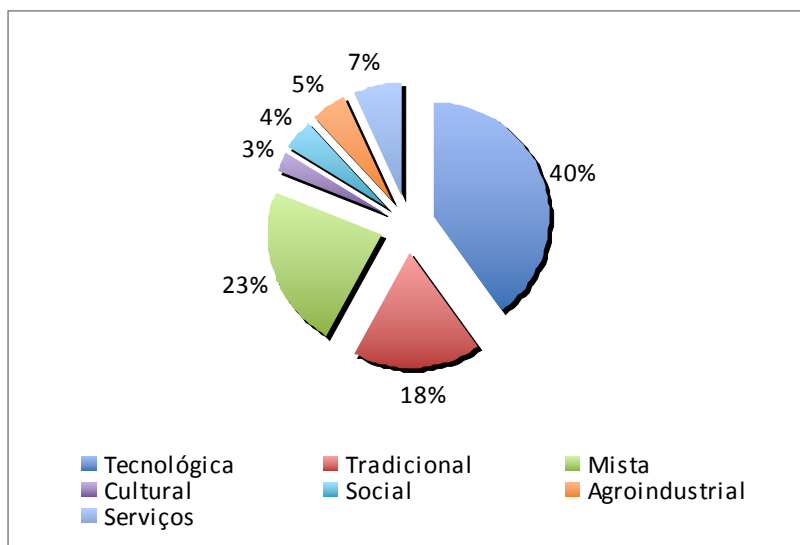
Verifica-se, pelos dados, um grande aumento no número de incubadoras no Brasil. A ilustração 3 apresenta as incubadoras sob 3 aspectos: Em Operação, Em Implantação e Em Projeto. Ao longo dos anos, repara-se uma aglutinação natural de incubadoras em operação e um número decrescente de incubadoras em implantação e em projeto.



#### **Ilustração 4 - Evolução das Incubadoras no Brasil por região (2005)**

Fonte: ANPROTEC, 2006.

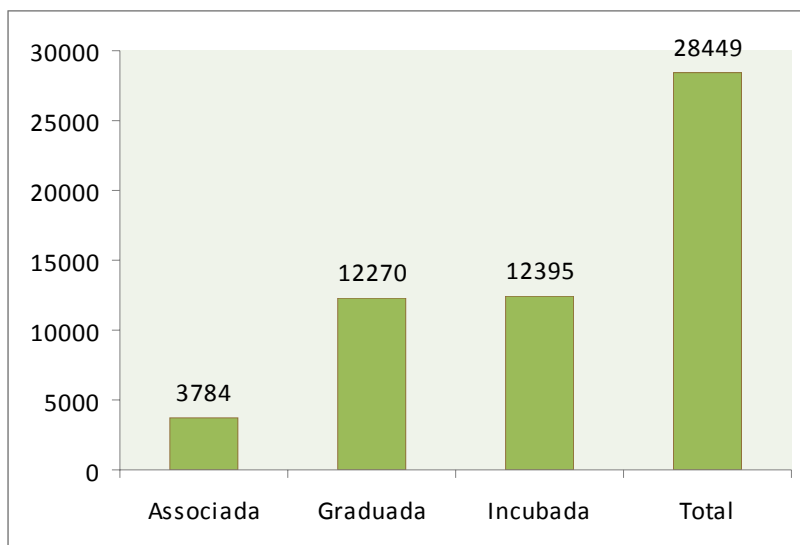
Na ilustração 4, observa-se que a maioria das incubadoras se encontra nas regiões Sul e Sudeste, porém a a região Nordeste e Norte apontam massivo crescimento se comparado com as outras regiões.



### **Ilustração 5 - Foco de Atuação das Incubadoras no Brasil (2005)**

Fonte: ANPROTEC, 2006.

As incubadoras possuem diversas classificações e taxonomias, que será discutido mais adiante. Aqui, limitamo-nos a apontar a taxionomia da ANPROTEC (Ilustração 5). Incubadoras, empresas incubadas e associadas, que prestam serviços a incubadoras e incubadas ou se relacionam, direta ou indiretamente, com elas, geram um número elevado de postos de trabalho (Ilustração 5).



### **Ilustração 6 - Número de Postos de Trabalhos Gerados (2005)**

Fonte: ANPROTEC, 2006.

O número de postos de trabalho gerados pela incubadora é significativo e são distribuídos, de acordo com a ilustração 6, na seguinte maneira: postos de trabalhos de empresas associadas a incubadoras, postos de trabalhos de empresas graduadas de incubadoras e postos de trabalhos de empresas incubadas de incubadoras. Destaca-se o equilíbrio dos postos de trabalho gerados por empresas graduadas e incubadas.

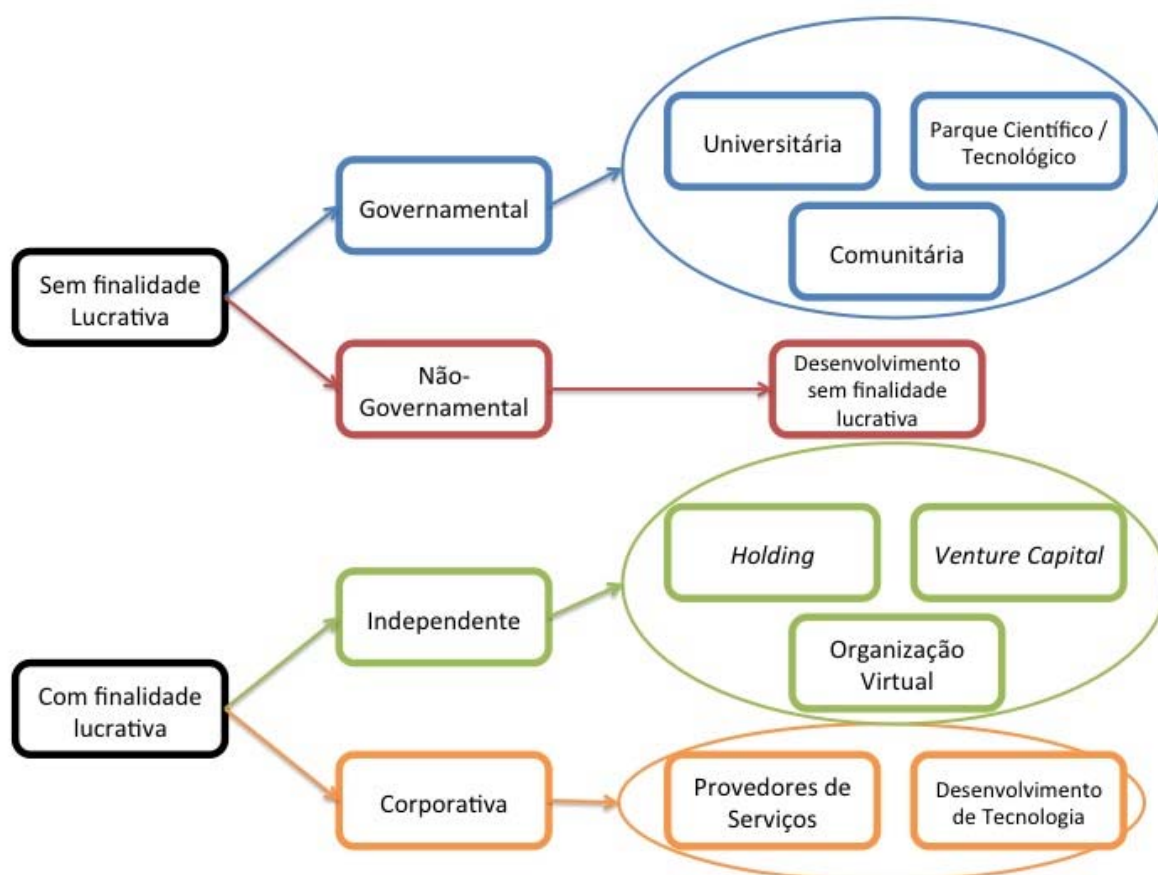
#### **2.3.2 Definições sobre incubadorean**

Incubadoras promovem a aceleração do desenvolvimento de empresas empreendedoras, auxiliando em sua sobrevivência e crescimento. De acordo com SEBRAE (2011), a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas com até 2 anos de existência é de 22,0% e os principais fatores são: Falhas Gerenciais; Causas Econômicas Conjunturais; Políticas Públicas e Arcabouço Legal; e Carga Tributária Elevada. Raupp e Beuren (2009) argumentam que incubadoras procuram promover essa redução [de instabilidades] ajudando-as a se preparar melhor por meio do suporte administrativo, financeiro e de estrutura, que é disponibilizado às empresas durante o processo de incubação.

Lahorgue (2004) propõe uma definição ampla que não seja conflitante à literatura; para a autora incubadoras são espaços planejados para receber empresas.

### 2.3.3 Taxonomia

No estudo de Gassmann e Becker (2006), é proposta uma taxonomia para os diversos tipos de incubadoras disseminadas. Entretanto, enfatizam que algumas incubadoras podem exibir elementos de mais de um tipo, vide ilustração 7. A definição defendida no estudos de Incubadoras Corporativas, é de que as mesmas são unidades especializadas corporativas que criam novos negócios e aprimoram a base tecnológica de uma empresa para dar suporte ao seu desenvolvimento geral e crescimento.



#### Ilustração 7- Desenvolvimento das Incubadoras Corporativas

Fonte: Adaptado de Gassmann e Becker (2006)

Para Lahorgue (2004), incubadoras podem ser classificados em 3 tipos:

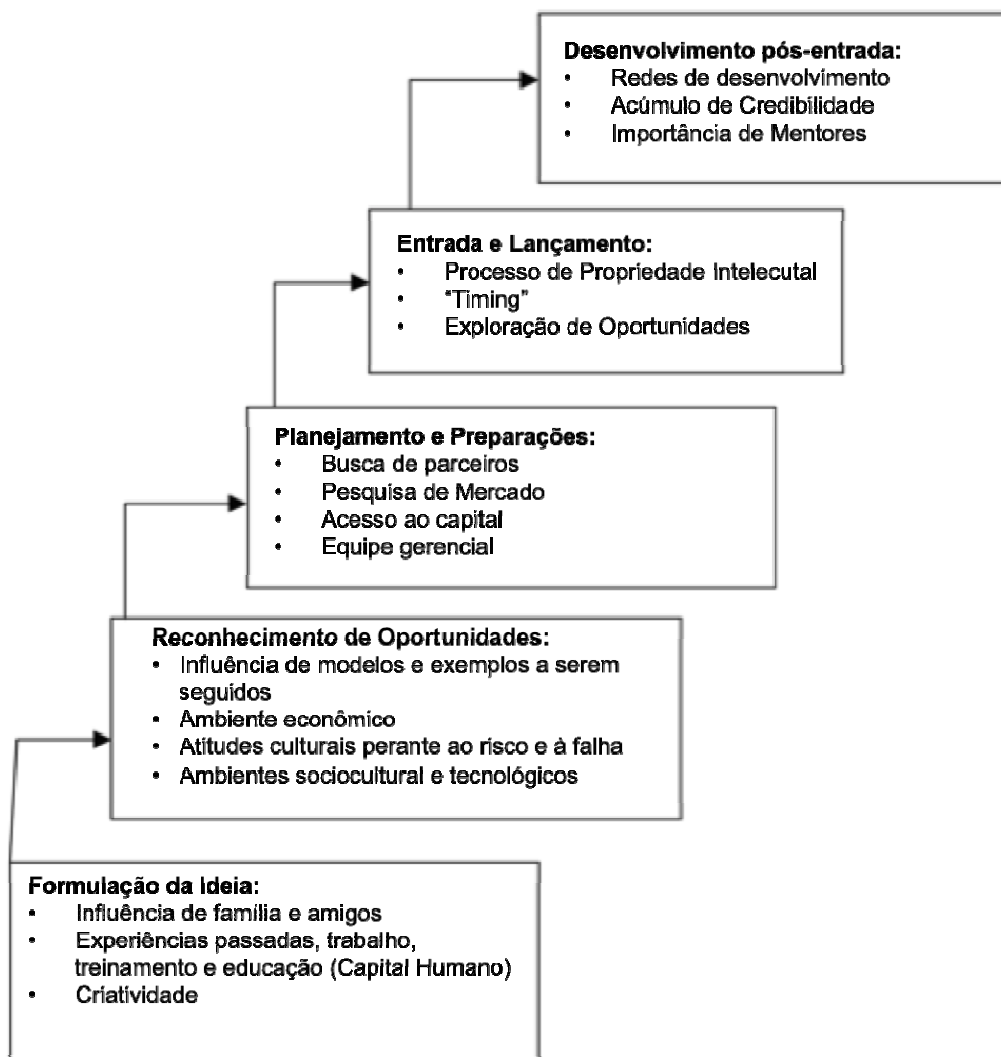
- Incubadora de empresa de base tecnológica: organização que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para a qual a tecnologia representa alto valor agregado;

- Incubadora de empresas de setores tradicionais: organização que abriga empreendimentos ligados aos setores da economia que detém tecnologias largamente difundidas e que queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços, por meio do incremento em seu nível tecnológico; e
- Incubadora mista: organização que abriga ao mesmo tempo empresas de base tecnológica e de setores tradicionais.

#### **2.3.4 Processo de Incubação**

As capacidades e recursos são desenvolvidos na incubadora pelo processo de incubação (HANNON, 2003; GASSMAN & BECKER, 2006; RAUPP & BEREN, 2009; SOUZA, SOUSA & BONILHA, 2008; SUN, NI & LEUNG, 2007). Neste processo que varia de acordo com as políticas de cada incubadora a empresa incubada recebe apoio e suporte de diversos tipos e categorias para maximizar as chances de sucesso do negócio. Também é planejada a sua inserção (muitas vezes de maneira gradual) no mercado, processo conhecido como graduação; daí a terminologia empresa incubada e empresa graduada de uma incubadora de negócios.

Hannon (2003), em seu estudo sobre liderança e gestão de incubadoras de negócios, analisa e descreve os principais componentes e etapas do processo de incubação. Na Ilustração 8, detalhamos essas etapas.

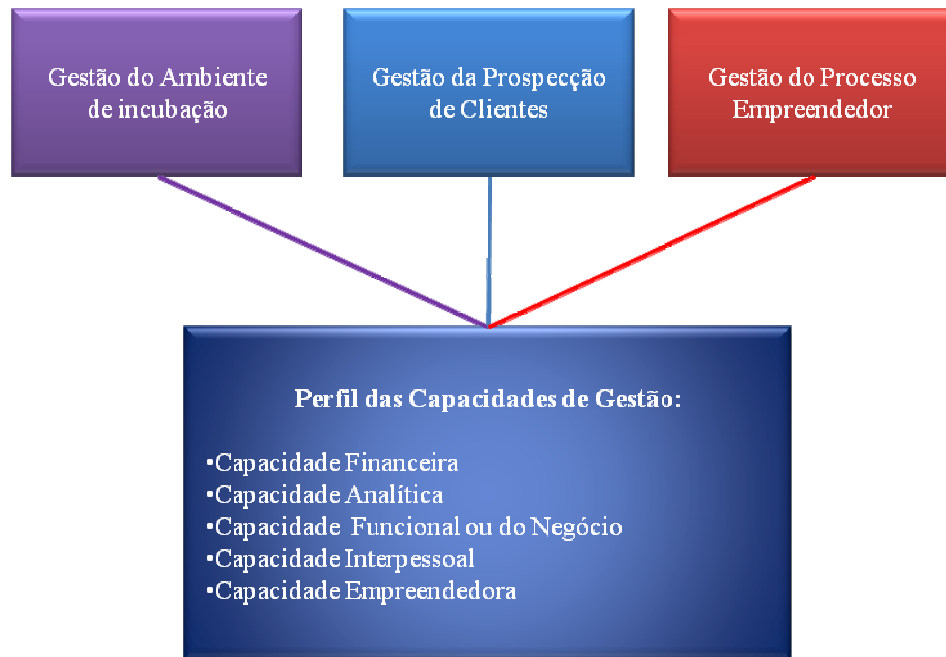


### Ilustração 8 - Etapas do Processo de Incubação

Fonte: Adaptado de Hannon (2003)

O autor ainda relaciona a análise do processo de incubação com a do foco de gestão da incubadora (Veja ilustração 9), que se baseia na necessidade de desenvolver a incubadora em três grandes frentes: Ambiente de Incubação, Prospecção de Clientes e Processo Empreendedor. A primeira, Ambiente de Incubação, se refere a todos os recursos e infraestrutura disponíveis para as empresas incubadas durante seu período de incubação e fornecidos pela incubadora. A segunda, prospecção de clientes, se enquadra na atividade de suporte da incubadora, que auxilia nos aspectos mercadológicos e de produto a serem desenvolvidos na empresa incubada. A última frente, Processo Empreendedor, são atividades que a incubadora realiza para promover uma cultura e capacitação empreendedora em suas empresas incubadas. São palestras, seminários, workshops, capacitações etc.





### **Ilustração 9 - Natureza dos Focos de Gestão de Incubadoras de Negócio**

Fonte: Adaptado de Hannon (2003)

As frentes de desenvolvimento de uma incubadora geram impactos – criação de capacidades – em empresas incubadas. Entre as capacidades desenvolvidas estão as seguintes: Financeira, Analítica, Funcional do Negócio, Interpessoal e Empreendedora.

#### **2.3.5 Categorias e Variáveis de Recursos e Serviços Oferecidos por Incubadoras**

Durante o processo de incubação, as empresas incubadoras formam certas capacidades (HANNON, 2003) em empresas incubadas por meio da oferta de recursos e serviços (XU, 2010; RAUPP; BEREN, 2009; SOUZA; SOUSA; BONILHA, 2008; SUN; NI; LEUNG, 2007).

Para Xu (2010), em seu estudo sobre incubadoras de base tecnológica na região de Shangai na China, estes recursos e serviços podem ser divididos em 8 categorias de variáveis: Recursos Físicos ou Serviços relacionados a infraestrutura, Serviços de aprimoramento de credibilidade e visibilidade, Interação com a Gestão da Incubadora, Interação com Incubados, Acessibilidade e networking com recursos externos à incubadora,

Serviços de Treinamento e Capacitação, Assistência específica de Negócio e Assistência para obtenção de financiamento externo. (Ver quadro 3).

<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>
<b>Recursos Físicos ou Serviços relacionados a infraestrutura</b>	Espaço e Infraestrutura Flexível e acessível Material de Escritório Serviços de Escritório Compartilhados (Recepção etc.)
<b>Serviços de aprimoramento de credibilidade e visibilidade</b>	<b>Categoria de Variável Única</b>
<b>Interação com a Gestão da Incubadora</b>	Aconselhamento ou Tutoração Encaminhamento para recursos dentro e fora da Incubadora
<b>Interação com Incubados</b>	Compartilhamento de Informações, Experiências e Problemas Condução de negócios com outros Incubados
<b>Acessibilidade e networking com recursos externos à incubadora</b>	Pessoas relacionadas ao negócio no mercado, governo etc. Recursos de informação externos
<b>Serviços de Treinamento e Capacitação</b>	<b>Categoria de Variável Única</b>
	Plano de Negócios ou Planejamento Estratégico
	Vendas e Marketing
	Gestão Financeira
<b>Assistência específica de Negócio</b>	Regulações e Licitações Governamentais
	Desenvolvimento do Produto
	Propriedade intelectual e Patentes
	Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)
	Gestão de Pessoal
<b>Assistência para obtenção de financiamento externo</b>	Assistência com financiamentos governamentais Assistência para adquirir investidores externos

### **Quadro 3 - Categorias de Recursos e Serviços Oferecidos por Incubadoras**

Fonte: Xu (2010)

O quadro 2, baseado no estudo das incubadoras de base tecnológica de Shangai, possui duas categorias de variáveis única: Serviços de aprimoramento de credibilidade e visibilidade e Serviços de Treinamento e Capacitação. Observa-se que, para o autor, não houve necessidade de subdividir essas categorias em variáveis já que seu entendimento e compreensão foi sucinto.

Há muitos trabalhos que detalham serviços e recursos oferecidos por incubadoras classificados por categorias. O estudo de Souza, Sousa e Bonilha (2008) elenca as seguintes categorias: Espaço Físico, Estratégia, Contábil-Financeira, Tecnologia de Informação, Operações e Recursos Humanos. Em um estudo mais amplo, Sun, Li e Leung (2007), analisam os fatores críticos de sucesso de incubadoras de base tecnológicas em Hong Kong, dividindo-os em três grandes categorias: Relacionados ao Ambiente, Relacionados à Incubadora, Relacionados ao Incubado. Na primeira, relacionados ao ambiente, os autores tratam dos fatores como elementos socioculturais voltados ao empreendedorismo e governamentais de suporte aos novos empreendimentos e novas tecnologias. A segunda,

fatores relacionados ao incubado, é composta de elementos de nível de educação e experiência da equipe do gestor e de traços e aspectos empreendedores pessoais. Na terceira, fatores relacionados a incubadora, abordam-se aspectos relevantes para a presente dissertação: serviço e suporte providos para empresas incubadas, infraestrutura da incubadora, relacionamento e networking social, cooperação com universidades e outros centros de pesquisa na proximidade; e gestão da incubadora e sua estrutura organizacional.

Raupp e Beren (2009) abordam a questão dos serviços e recursos ofertados pela incubadora a seus incubados sob o ponto de vista das dificuldades e facilidades das empresas incubadas nas diversas fases do processo de incubação. As facilidades descritas pelos autores, em ordem de frequência, são: infraestrutura da incubadora, divulgação do produto, apoio da universidade, participação em eventos, redução de custos, oportunidades de negócios, acesso a pesquisadores, troca de experiências com outras empresas e consultorias. Já as dificuldades enfrentadas pelas empresas do estudo, seguem esta ordem: falta de recursos financeiros, falta de conhecimento em gestão empresarial, comercialização do produto, inserção da empresa no mercado, regularização da empresa, lançamento de novos produtos, gastos com impostos, fidelização de clientes e assessoria técnica.

Em um estudo semelhante ao de Xu (2010), porém focado em incubadoras universitárias de Hong Kong e Estados Unidos, Lee e Osteryoung (2004), descrevem quatorze fatores importantes para a efetiva operação do processo de incubação e agrupando-os em quatro categorias:

- Estratégia e Objetivos: (a) Clareza no Cumprimento dos Objetivos; (b) Estratégia de Operação;
- Recursos Físicos e Humanos: (a) Acesso fácil a infraestrutura e equipamentos; (b) Acesso comunitário ao espaço de serviço e equipamentos de escritório; (c) Network de suporte empreendedor; (d) experiência organizacional;
- Serviços da Incubadora: (a) Transferência de tecnologia e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); (b) Consultoria de negócios e legal; (c) Suporte e consultoria financeira; (d) Programa de Educação Empreendedora; e
- Programa de Network: (a) Network Institucional; (b) Network de Incubados; (c) Network de financiamento; (d) Suporte local e do Governo.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Martins; Theóphilo (2007, p.37), “o objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa. Por sua vez, método é o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo”. Desta forma, infere-se que a metodologia da pesquisa é equiparada a uma preocupação instrumental onde a ciência busca captar a realidade, sendo que a metodologia trata de como isso pode ser alcançado (DEMO, 1995, p.24).

A metodologia proposta estrutura-se em estudo de caso. De caráter exploratório e utilizando-se de dados qualitativos, a análise de caso ancorar-se-á na seguinte literatura: Yin (2007); Eisenhardt (1989); Miles e Huberman (1994) e Lima (2010). Em particular, o estudo de caso seguirão uma proposta indutiva, que será necessária para a teorização a partir de fenômenos abrangidos por literatura escassa, como a formação de capacidades empreendedoras em empresários incubados em incubadoras de base tecnológica.

#### 3.1 OBJETIVO DA PESQUISA

Como expresso no item 1.2 – Objetivo da Pesquisa – o objetivo principal deste estudo é o de explorar o mecanismo de **como as incubadoras de base tecnológica contribuem para o desenvolvimento das empresas nos diferentes estágios de incubação**. Para alcançar este objetivo, o método empregado na pesquisa foi estruturado visando à formação de uma única composição instrumental, por meio da formulação de objetivos específicos correlacionados. Segundo Martins; Theóphilo (2007, p.39):

Os métodos empregados nas pesquisas apresentam-se [...] bastante relacionados com as estruturas teóricas, técnicas e fundamentos epistemológicos, formando uma "unidade específica" ou um "todo relacionado" - o que conduz à reflexão sobre os diversos elementos envolvidos no processo de pesquisa. Desta forma, as metodologias ou abordagens metodológicas identificam os diversos modos de abordar ou tratar a realidade, relacionados com diferentes concepções que se tem dessa realidade. Essa é uma noção própria do ponto de vista epistemológico, segundo a qual os métodos não se explicam por si mesmos e o seu estudo somente é possível se forem levados em conta os diversos elementos do contexto.

### 3.2 ABORDAGEM E CONTEXTUALIZAÇÃO

A pesquisa empírica realizada neste trabalho pode ser classificada como exploratória, qualitativa, indutiva e foi abordada utilizando-se o método de estudo de caso. Nestes termos, as pesquisas podem ser classificadas em: exploratória, aplicada ou teórica. A pesquisa exploratória ou descritiva permite definir melhor um problema, compreender seus aspectos, descrever comportamentos, definir e classificar variáveis. A pesquisa exploratória é adequada quando o objetivo é compreender um tema ainda pouco estudado ou quando a teoria é demasiadamente ampla e o pesquisador está interessado em aspectos específicos. Isto porque este tipo de pesquisa permite a familiarização ou o estabelecimento de uma nova visão a respeito de um fenômeno; desta forma o pesquisador pode formular um problema de pesquisa mais preciso ou criar novas hipóteses e, a partir daí, fornecer as bases para um modelo teórico (TRIVIÑOS, 1987, p.34).

Com relação à sua abordagem genérica, uma pesquisa pode ser definida com relação ao seu caráter qualitativo ou quantitativo. Na pesquisa qualitativa, não se procura enumerar ou medir os eventos estudados, sendo natural que novos pontos de análise e reflexão surjam durante a execução da pesquisa. Nesta abordagem, o pesquisador procura captar os aspectos relevantes perante os entrevistados e o contexto onde ocorre o fenômeno. Assim, a pesquisa qualitativa pretende entender os processos dos fenômenos.

Neste tipo de pesquisa existe a classificação dos dados, que podem ser primários ou secundários. Dados primários são coletados por meio de observação participativa, entrevistas não estruturadas ou semi-estruturadas e que tem o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa. Dados secundários são coletados por meio de exame de documentos, disponíveis para consulta em publicações ou na *internet* (MATTAR, 2005, p.26). A pesquisa quantitativa, por outro lado, procura verificar a aderência positiva ou negativa entre hipótese(s) claramente estruturada(s) e variável(is) operacionalmente definida(s), passível(is) de sofrer(em) inferência matemática e/ou estatística.

Os métodos de pesquisa podem ser indutivos ou dedutivos. Os dedutivos buscam a solução de um problema a partir de uma lei ou teoria, já os indutivos procuram respostas para um problema a partir de constatações particulares que podem evoluir para generalizações. (MATTAR, 2005, p.26). Os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e não a

populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como experimento, não representa uma amostragem e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências, realizando uma análise “generalizante” e não particularizante (YIN, 2005, p.30).

Quanto à abordagem metodológica, os estudos exploratórios podem ser operacionalizados a partir de cinco estratégias diferentes. Yin (2005, p.24) classifica as pesquisas na área das ciências sociais aplicadas em experimental, de levantamento, de análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. A definição da abordagem mais adequada exige a observação da forma da questão da pesquisa, a avaliação do controle sobre os eventos comportamentais e o foco temporal (contemporâneo) da pesquisa. Assim, é importante definir, em primeiro lugar, o problema a ser pesquisado para, depois, encontrar o procedimento de pesquisa adequado (YIN, 2005, p.24).

O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidência que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. Nestes termos, o método de estudos de caso é indicado quando se procura responder a questões iniciadas com os termos “como” e “por que”, quando o evento estudado é contemporâneo ao pesquisador e quando o mesmo não possui nenhum poder de inferência sobre o objeto estudado. Nestes casos, as questões formuladas geralmente lidam com questões operacionais que necessitam ser acompanhadas ao longo do tempo, ao invés de uma análise pontual de eventos que podem ser analisados via quantificação de frequência ou de incidência (YIN, 2005, p.26).

A proposta de Eisenhardt (1989) de elaborar estudo de caso onde os dados levam a conclusões indutivas é uma das inspirações metodológicas deste trabalho. Segundo a autora, a flexibilidade teórica deve ser um dos principais aspectos desta abordagem de análise, onde a pergunta de pesquisa e os constructos formulados antes da fase de coleta e entrada no campo de pesquisa devem ser maleáveis para que ideias que emergem da natureza empírica dos dados possam aprimorá-los. A atitude de permitir com que a teoria nasça da análise dos dados e, somente após essa etapa, deve-se comparar os resultados com a literatura segue as noções do método de teorização embasada (grounded theory).

Conforme Eisenhardt (1989), ao realizar essa abordagem metodológica, o pesquisador deve se atentar para a escolha dos casos, a elaboração do instrumento de coleta, a

entrada no campo, a análise dos dados, a comparação das evidências, a comparação com literatura consonante e também com a conflitante; e, por último, as conclusões finais.

### 3.3 A ESTRATÉGIA DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO

É cada vez mais freqüente a condução de pesquisas científicas orientadas por avaliações qualitativas. A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p.61). O estudo de caso é uma pesquisa de caráter empírico que tem por objetivo investigar os fenômenos em seu contexto real. Para alcançar estes objetivos, este tipo de metodologia de pesquisa proporciona a coleta estruturada de informações sobre um ou vários objetos de estudo e pode ser aplicado para descrever, explicar, avaliar e explorar fenômenos contemporâneos que não estão sob o controle do investigador. Para Yin (2005, p.20):

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

De acordo com Martins (2006, p.xi)

No campo das ciências sociais aplicadas há fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação, como, por exemplo, a supervisão das funções administrativas dentro de uma organização, estratégias de uma organização não governamental, políticas governamentais, etc. Nestes casos, abordagens qualitativas são adequadas, tanto no que diz respeito ao tratamento contextual do fenômeno, quanto no que tange à sua operacionalização. O tratamento de eventos complexos pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro das organizações, entre os indivíduos e as organizações, bem como dos relacionamentos que estabelecem com o meio ambiente em que estão inseridos.

Neste contexto, o trabalho de campo de uma pesquisa orientada pela estratégia de um estudo de caso é precedido pela exposição do problema de pesquisa e de premissas fundadas em uma teoria preliminar que serão validadas a partir das conclusões da pesquisa (MARTINS, 2006, p.xii).

Segundo YIN (2005, p. 32) “A estratégia de estudo de caso começa com uma “lógica” de planejamento [...] uma estratégia que deve ser priorizada quando as circunstâncias e os problemas de pesquisa são apropriados, em vez de um comprometimento ideológico que deve

ser seguido não importando as circunstâncias”. Para Yin (2005, p.32-33) as características relevantes de planejamento de um estudo de caso podem ser expressas de acordo com seguintes definições técnicas:

- a) Um estudo de caso é uma investigação que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e
- b) A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em formato de triângulo e, como resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Desta forma, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Yin (2005, p.33) “o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente”.

No entanto, estudos epistemológicos sobre a produção científica no campo das ciências sociais aplicadas tem mostrado que um grande número de pesquisas orientadas por estudos de caso apresenta sérias deficiências, sendo que a construção de uma pesquisa a partir de um estudo de caso exige mais atenção e habilidades do pesquisador do que a condução de uma pesquisa com abordagem metodológica convencional. Como os procedimentos de um estudo de caso não são rotinizados, as habilidades do pesquisador devem ser maiores, isto porque se faz necessário controlar vieses potenciais que surgem em grande intensidade ao longo de todo o processo de construção do estudo. (MARTINS, 2006, p.xii)

Para Yin (2005, p.xi) o método de estudo de caso há muito foi (e continua a ser) estereotipado como o parente pobre entre os métodos da ciência social. Para o autor, embora o estudo de caso seja uma forma distintiva de investigação empírica, muitos pesquisadores demonstram certo desprezo para com esta estratégia de pesquisa. Neste contexto, uma das maiores preocupações com relação aos estudos de caso é a falta de rigor da pesquisa de estudo



de caso, devido à falta de uma estrutura de pesquisa mais rígida e direcionadora deste método de pesquisa. Adiciona-se a esta preocupação, uma outra, a de que os estudos de caso fornecem pouca base para fazer uma generalização científica, sendo acrescida do fato de que os estudos de caso costuma ser muito demorados e resultam em inúmeros documentos ilegíveis (YIN, 2005, p.29-30).

Para Yin (2005, p.29-30), algumas destas críticas podem ser procedentes, principalmente dadas as maneiras que se realizaram estudos de caso no passado. No entanto, o autor ressalta que as críticas voltadas à falta de rigor científico não leva em conta que o mesmo fenômeno pode ocorrer em outras formas e em outras estratégias de pesquisa, que fatos científicos raramente baseiam-se em fatos únicos (decorrem, no geral, de um conjunto de múltiplos experimentos onde o fenômeno é repetido sob diferentes condições), que da mesma forma que outros experimentos os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e que existem técnicas e formas de redação de estudos de caso que os tornam preciosos instrumentos para a análise de fenômenos sociais complexos. Ainda segundo Yin (2005, p.30) apesar do fato de que essas preocupações comuns possam ser tranquilizadas, uma lição maior que se pode tirar é que “bons estudos de caso são muito difíceis de serem realizados”, pois, de alguma forma as habilidades necessárias para fazer bons estudos de caso não foram muito bem definidas.

Apesar de reconhecer a validade das críticas Yin (2005) argumenta que o método de estudo de caso permanece válido porque:

- a) É útil para identificar características e ligações entre os fenômenos e nas construções teóricas (modelos). Estudos de casos múltiplos ou replicações de um único estudo de caso com outras amostras oferecem indicações do grau de generalização possível;
- b) Busca compreender, na maior parte das vezes, um conjunto de decisões, por que foram tomadas, formas de implantação adotadas e quais os resultados alcançados; e
- c) É possível verificar a sua validade e confiabilidade por meio de estudos estatísticos e experimentais que validarão ou não as conclusões alcançadas.

### 3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Diferentemente de outras estratégias de pesquisa, para um estudo de caso não se desenvolveu um conjunto fixo de etapas para conduzi-lo. Não há uma sistematização de um projeto de pesquisa de um caso. Todavia é possível compor um plano de ação (projeto *ad hoc*) ou sequência lógica de procedimentos a partir das questões orientadoras iniciais, passando pela coleta de evidências, compondo e analisando os resultados, validando-os, até se chegar às conclusões, condições para possíveis inferências e o relatório final (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p.64). Segundo Yin (2005, p.39):

Um projeto de pesquisa constitui a lógica que une os dados a serem coletados (e as conclusões a serem tiradas) às questões iniciais de um estudo. Cada pesquisa possui um projeto de pesquisa implícito, se não explícito. Articular a “teoria” sobre o que está sendo estudado ajuda a operacionalizar os projetos de estudo de caso e a deixá-los mais explícitos.

Ainda segundo Yin (2005, p.41) “Coloquialmente, um projeto de pesquisa é um plano lógico para se sair daqui e chegar lá, em que ‘aqui’ pode ser definido como o conjunto inicial de questões a serem respondidas e ‘lá’ um conjunto de conclusões (respostas) sobre estas questões.” Segundo Nachmias e Nachmias (1992, p. 77-78) apud Yin (2005,p.41):

O projeto de pesquisa é um plano que conduz o pesquisador através do processo de coletar, analisar e interpretar observações. É um modelo lógico de provas que lhe permite fazer inferências relativas às relações causais entre as variáveis sob investigação. O projeto de pesquisa também define o domínio da generalização a uma população maior ou a situações diferentes.

De acordo com estas concepções, pode-se afirmar que um projeto de pesquisa é muito mais do que um plano de trabalho. O propósito principal de um projeto é ajudar a evitar a situação em que as evidências obtidas não remetem às questões iniciais da pesquisa. Nesse sentido, um projeto de pesquisa ocupa-se de um problema lógico e não de um problema logístico (YIN, 2005, p.41).

Nestes termos, um projeto bem construído permitirá obter evidências de confiabilidade e validade dos achados da pesquisa, condição fundamental de um estudo científico. Em síntese, o planejamento de um estudo de caso deve tratar de todo o processo de construção de uma pesquisa: questões a responder, proposições (teses) do estudo, fixação dos parâmetros, elaboração detalhado do protocolo, estratégia para coleta de dados e evidências, como analisar

os resultados, como dar significância ao estudo e aos achados, redação, edição e formatação do relatório sobre o caso estudado (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p.64).

### 3.5 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração é uma ferramenta que possibilita a visualização da relação entre os constructos, os autores referenciados e as perguntas do roteiro de entrevista de uma pesquisa. O roteiro de entrevista se encontra na seção anexa. O primeiro constructo abordado na matriz conglomerava aspectos relacionados à formação de capacidades empreendedoras e ancora-se nos estudos de Zahra et al. (2006), Winter (2003) e Collis (1994); autores que teorizam a respeito do nascimento, natureza e identificação de capacidades em organizações. O segundo constructo engloba aspectos relacionados à relação incubadora-incubado e possui como fonte os autores: Gassmann e Becker (2006), Hannon (2003), Xu (2010), Raupp e Beren (2009), Sousa, Souza e Bonilha (2008) e Lee e Osteryoung (2004). O primeiro autor discorre a respeito da importância da análise do fluxo de recursos entre incubadora e incubados, o segundo sobre o processo de incubação e suas distintas etapas, o terceiro e demais acerca dos serviços e suportes oferecidos pelas incubadoras de base tecnológica aos seus incubados.

Constructos		Referencial	Roteiro de Entrevista
Formação de Capacidades		ZAHRA ET AL., 2006; WINTER, 2003; COLLIS, 1994	I-01
			I-03
			I-07
Relação Incubadora- Incubado	Empresas Incubadas	HANNON, 2003	I-02
			I-04
		Gestor da Incubadora	XU, 2010; RAUPP & BEREN, 2009; SOUZA, SOUSA & BONILHA, 2008; LEE & OSTERYOUNG, 2004
	I-06		
	I-09		
			GASSMANN & BECKER, 2006
		HANNON, 2003; XU, 2010; RAUPP & BEREN, 2009; SOUZA, SOUSA & BONILHA, 2008; LEE & OSTERYOUNG, 2004; GASSMANN & BECKER, 2006	G-01 até G-04
Contribuições nos Diferentes Estágios de Incubação		Resultados Obtidos	Todas as Perguntas

#### Quadro 4 - Matriz de Amarração

Fonte: Elaborado pelo autor.

A relação entre os constructos é de complementação, sendo que o primeiro possui raízes no campo da estratégia e empreendedorismo e o segundo, no empirismo emergente do campo de estudo das incubadoras de empresas e empresas incubadas.

Para análise da capacidade empreendedora, constructo com fortes raízes no campo do empreendedorismo, será utilizada a definição dada por Winter (2003): "capacidade é uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas) que, com suas execuções de fluxos de entrada, produz para a gestão da empresa um conjunto de decisões, gerando fluxos de saída particular". Os outros autores descritos nesse constructo na matriz de amarração serão utilizados para identificação complementar das capacidades.

A relação entre incubados e incubadora, constructo com fortes raízes na RBV, será interpretada utilizando-se de dois eixos: serviços prestados pela incubadora e fluxo de recursos entre incubadora e incubados. O primeiro conceito possui suas bases nos estudos de Xu (2010), Raupp e Beren (2009), Sousa, Souza e Bonilha (2008) e Lee e Osteryoung (2004). Esses serviços são oferecidos durante o processo de incubação, o qual Hannon (2003) descreve em seu estudo. Essa relação pelo processo de incubação gera um fluxo de recursos entre os incubados e a incubadora, documentados no trabalho de Gassmann e Becker (2006).

Os roteiros de entrevista que foram utilizados para coleta se encontram anexo a esta dissertação e são compostos de dois tipos. O primeiro, referenciado pela sigla "T", foi o roteiro para as entrevistas com as empresas e empresários incubados (conforme anexo 1) e o segundo, sigla "G", para o gestor da incubadora (conforme anexo 2).

### 3.6 SELEÇÃO DE CASO

A seleção de caso é um aspecto importante da teorização embasada em estudos de caso. O caso foi analisado com base na contribuição teórica para a saturação teórica do estudo. Foram escolhidas empresas em quatro estágios distintos de incubação com o CIETEC: pré-incubação, incubação inicial, incubação final e pós-incubação. A pós-incubação é uma modalidade seleta do CIETEC, já que não é contemplada em nenhum documento oficial divulgado. Esta modalidade de incubação é composta por empresas que foram incubadas, porém desejam manter o vínculo após a graduação com o CIETEC e desejam manter-se dentro do ambiente CIETEC-USP. Foi também tomado o cuidado de serem escolhidas empresas que produzem produtos de naturezas diferentes para eliminar quaisquer vieses não sistemáticos.

### 3.7 COLETA DE DADOS

A coleta foi realizada utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com sócio-fundadores das empresas selecionadas para análise e com o gestor da incubadora responsável pelo processo de seleção e incubação, Sr. José Carlos de Lucena. Foram utilizados roteiros pré-determinados de entrevista (vide anexos 1 e 2), com base em Flick (2009). O propósito da entrevista semiestruturada é que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário. Portanto, foram elaboradas perguntas embasadas no referencial teórica, como demonstrado na matriz de amarração (quadro 4).

A ideia é de que toda a teoria e os constructos propostos de análise sejam abordados em uma entrevista estruturada que permita com que os entrevistados se sintam a vontade de expressarem suas ideias e seus pontos de vista. A intervenção do entrevistador foi mínima, apenas para que os entrevistados se mantenham no escopo de resposta da pergunta em questão, porém muitas vezes foi permitido que se evadisse, inicialmente, na sua resposta para alcançar uma coleta holística e subjetiva.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Conforme definido na metodologia, procedeu-se uma pesquisa com o gerente da Incubadora e com quatro empresas em diferentes estágios de incubação com o objetivo de responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Como as Incubadoras de Base Tecnológica (IBT) contribuem para o desenvolvimento das empresas nos diferentes estágios de incubação?**

Para melhor organização deste capítulo, abordam-se as quatro dimensões da pesquisa de forma separada em: (1) apresentação da incubadora e do caso; (2) identificação das capacidades empreendedoras estabelecidas dentro das empresas; (3) Análise da relação Incubadora-Incubado com foco na teoria de Capacidades e Recursos (RBV); e (4) Caracterização das contribuições das incubadoras nos diferentes estágios de desenvolvimento dos incubados.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA INCUBADORA E DO CASO

Para este estudo foi selecionada a incubadora: Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia – CIETEC; e quatro empresas: Home Solutions; NPT - Neuro Psicotronics; CHEM4U; e Brasil Ozônio; que se encontravam em diferentes estágios de incubação.

#### 4.1.1 Incubadora CIETEC

A incubadora escolhida para análise das empresas e empresários incubados foi o CIETEC que possui uma grande diversidade de empresas incubadas. A escolha do CIETEC foi motivada pela facilidade de se encontrar empresas de vários setores em diferentes estágios de incubação.

Criado em 1998 e com sede no campus do IPEN - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, no coração da Cidade Universitária - da Universidade de São Paulo (USP), o CIETEC tem como missão incentivar o empreendedorismo e a inovação tecnológica e apoiar

a criação, fortalecimento e consolidação de empresas e empreendimentos inovadores, de base tecnológica.

A incubadora contempla quatro diferentes categorias de associação: (1) hotel de projetos; (2) Residente Tecnológico (RT); (3) Residente de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); e (4) não residentes.

As três primeiras categorias são empresas que estão estabelecidas na incubadora e a quarta categoria, é composta por empresas que possuem sua sede de operação fora do CIETEC, porém desfrutam dos serviços oferecidos. A primeira categoria, hotel de projetos, diz respeito a empresas e empresários que estão em fase de pré-incubação e recebem suporte para o estabelecimento da empresa. Alguns pré-incubados não possuem a pessoa jurídica definida e precisam, dentro de um prazo de 90 dias, criar uma personalidade jurídica para dar continuidade a sua associação ao CIETEC. A segunda categoria é composta por empresas de base tecnológica, em que os produtos (seja um bem ou serviço) devem ser originários por meio da inovação proveniente de pesquisa e desenvolvimento (P&D). A terceira categoria também é composta por empresas de base tecnológica, porém, setORIZADAS para tecnologia de informação e comunicação (TIC). A última categoria (não residente) aborda empresas de base tecnológica (condição indispensável) que não possuem infraestrutura dentro do CIETEC, mas desejam se associar para desfrutar dos benefícios e serviços oferecidos pela incubadora.

De acordo com dados coletados em abril de 2012, o CIETEC possuía um total de 125 empresas associadas conforme ilustra o quadro 5.

<b>Categoria</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Residentes na Incubadora</b>	<b>Número</b>
Hotel de Projetos	Pré-Incubação	Sim	28
Base Tecnológica	Incubação	Sim	25
Tecnologia da Informação e Comunicação	Incubação	Sim	15
Base Tecnológica	Incubação	Não	19
Base Tecnológica	Pós-Incubação	Sim	15
Base Tecnológica	Pós Incubação	Não	23
<b>Total</b>		<b>125</b>	

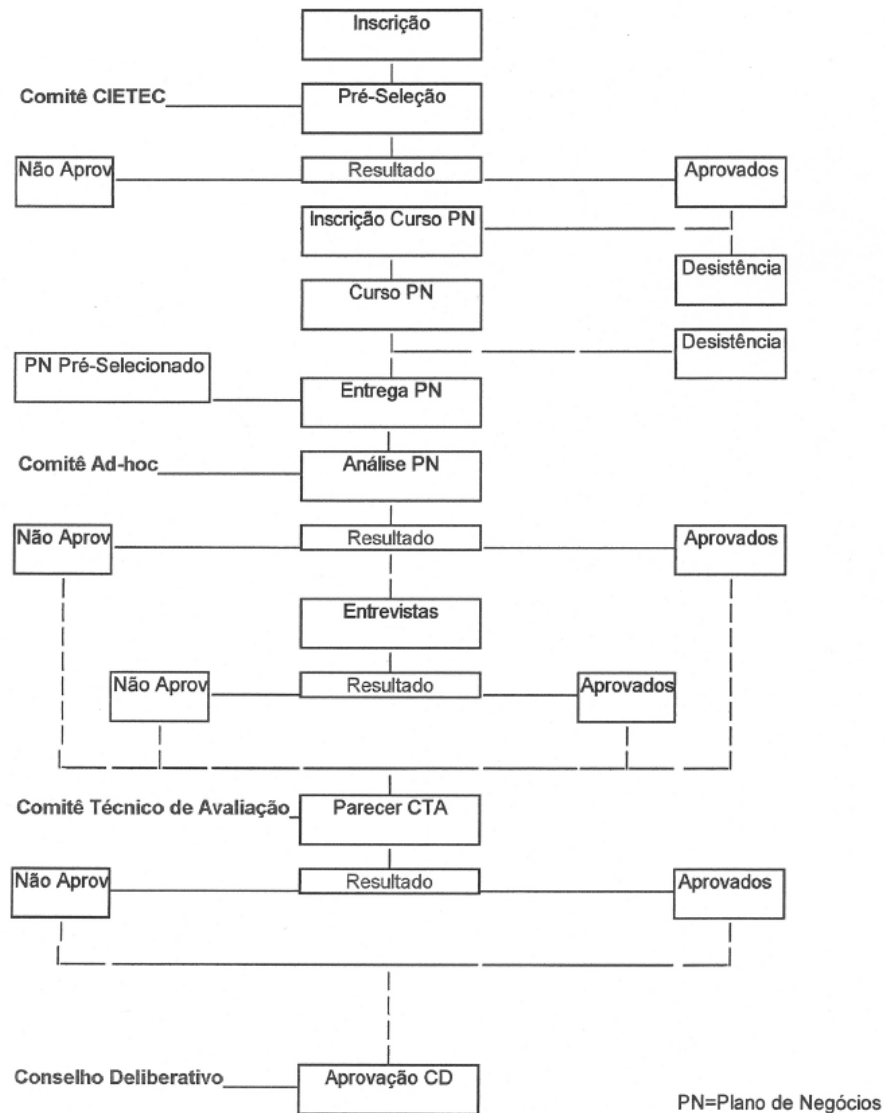
**Quadro 5 - Empresas Associadas ao CIETEC.**

Fonte: Autor.

A seleção das empresas e empresários para associação se dá por intermédio de um processo de seleção bem estruturado, definido, institucionalizado e composto por um fluxo de



etapas de aprovação em que a proposta é analisada até sua aprovação final, conforme descrito na ilustração 10 a seguir.



### Ilustração 10 - Processo de Seleção do CIETEC

Fonte: Documento coletado pelo pesquisador.

O processo seletivo se inicia com a etapa de inscrição, em que se elabora uma proposta inicial do negócio e em qual categoria pretende se associar. Um comitê interno do CIETEC analisa a proposta em relação ao mérito inovador, ou seja, é verificado se o negócio e o produto propostos são derivados realmente de inovação ou pesquisa e desenvolvimento (P&D). As propostas iniciais aceitas são convidadas a realizarem um curso de capacitação em

desenvolvimento de planos de negócios (PN's) com ênfase em empresas e produtos de base tecnológica. O curso dura 40 horas e realizado as noites durante duas semanas e é ministrado por um profissional contratado pelo CIETEC e capacitado para essa disciplina específica para empresas de base tecnológica.

Os proponentes que realizam esse curso elaboram um plano de negócios e o entregam formalmente como proposta final de associação. Este plano é analisada por comitês *ad hoc* compostos por membros do CIETEC e membros externos provenientes de parceiros históricos, como o Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT, a Universidade de São Paulo – USP, a Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário – SEBRAE, a Secretaria de Desenvolvimento – SD e a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP (que representa o Ministério de Ciência e Tecnologia – MCT).

O comitê *ad hoc* delibera a respeito da aprovação ou reprovação do plano de negócios. Caso seja necessário, pode-se também requisitar entrevistas de esclarecimentos técnicos em relação ao produto. Quando a proposta é aprovada, ela passa pelo comitê técnico de avaliação (CTA), composto apenas por membros do CIETEC que, com base no parecer técnico do comitê *ad hoc*, decide sobre a continuidade da proposta no processo seletivo. Por fim, o Conselho Deliberativo (CD) do CIETEC detém a aprovação final da proposta candidata.

Quando uma proposta é aprovada pelo Conselho Deliberativo celebra-se um termo de adesão associativa, que é uma espécie de contrato entre o empreendedor ou empresa com o CIETEC. Este termo de adesão delimita os direitos e deveres de cada um durante o processo conhecido como incubação. O termo também versa sobre os serviços que os incubados terão disponível durante sua incubação no CIETEC. São atribuições do CIETEC:

- Disponibilizar para utilização, de modo compartilhado pela EMPRESA, de infraestrutura e instalações, constituídas por recepção, segurança e limpeza das áreas comuns, sanitários, copa, sala de reuniões, energia elétrica, água e acesso à rede de computadores;
- Disponibilizar a título de cessão, para uso pela empresa ou empresário, de espaço físico (módulo) com energia elétrica, água, linha telefônica para ramal DDR e acesso à rede de computadores;

- Facilitar o estabelecimento de parcerias com as entidades de Ensino, Ciência e Tecnologia em especial as localizadas na Cidade Universitária de São Paulo;
- Facilitar o acesso e uso dos produtos e serviços promovidos pelo SEBRAE-SP;
- Apoiar a orientação na elaboração de projetos para captação de recursos nas Agências de Fomento e na apresentação de projetos junto a investidores públicos e privados;
- Orientar e treinar as empresas na elaboração e atualização de Planos Estratégicos e Planos de Negócios;
- Apoiar nos processos de certificação e licenciamento, registro de propriedade intelectual e industrial;
- Orientar as ações de gestão tecnológica, financeira, administrativa, tributária e de gestão de pessoal;
- Orientar nas estratégias de marketing, comercialização, comunicação, divulgação de produtos e serviços; e
- Apoiar para participação da empresa em feiras, exposições e eventos técnico-científicos e mercadológicos, internos e externos.

O termo também dispõe sobre os prazos de associação e as mensalidades cobradas em cada modalidade. A modalidade hotel de projetos (pré-incubação) possui prazo de 12 meses, podendo ser prorrogado por até mais seis meses e mensalidade de R\$ 650,00. Já a modalidade de Residente Tecnológico (RT), é para o prazo de 36 meses prorrogáveis por até mais 12 meses e mensalidade de R\$ 1.890,00 com desconto de 10% no primeiro ano. Residente TIC, 24 meses prorrogáveis por até mais 12 meses e mensalidade de R\$ 1.020,00 também com desconto de 10% para o primeiro ano. Para as empresas não residentes, o prazo é de 36 meses prorrogáveis por até mais 12 meses e a mensalidade de R\$ 650,00. O termo ainda se refere a uma taxa cobrada sobre o faturamento das empresas incubadas na modalidade de residente tecnológico e residente TIC com alíquota de 2%. Quando a empresa não obtém faturamento durante algum período do processo de incubação, esta obrigação deverá ser recolhida num período futuro até a empresa quite suas obrigações referentes ao período que esteve sem recolher esta alíquota.

#### 4.1.2 Apresentação das empresas e dos empreendedores

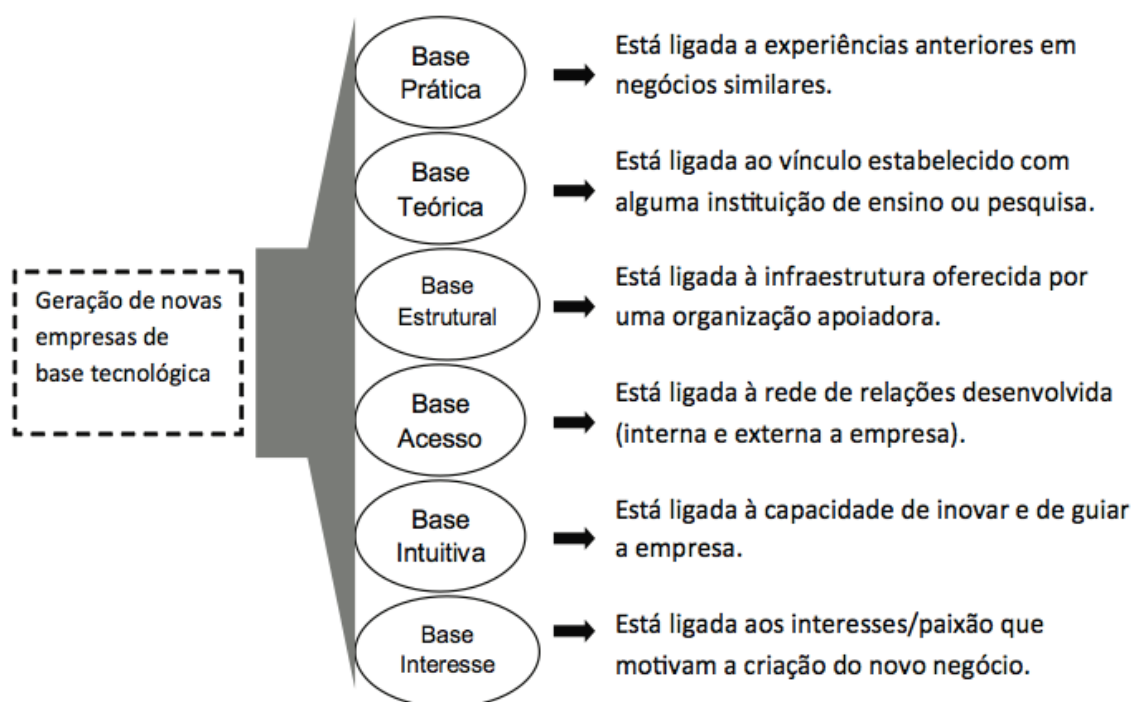
Para este estudo, foram selecionadas quatro empresas em diferentes estágios de incubação. Visando um melhor entendimento das características das empresas, elaboramos o quadro 5 que apresenta as empresas em relação ao nome, quantidade de sócio-fundadores e setor de atuação.

Empresa	Quantidade de Sócio-fundadores	Setor de Atuação
Home Solutions	2	Gestão de Vidas
NPT - Neuropsicotronics	4	Software - Gestão de Stress
CHEM4U	2	Solventes Químicos - Nanocomponentes
Brasil Ozônio	2	Sanitização por Ozônio

#### Quadro 6 - Composição das empresas estudadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em um trabalho semelhante, Lima; Urbanavicius Júnior; Maccari e Costa (2009) pesquisaram o foco na inovação e complementaridade em equipes de direção no desenvolvimento de novas empresas tecnológicas. Os autores, ao analisarem os dados, descobriram fatores geradores de novas empresas tecnológicas (FGNE), que são definidos como aqueles que interferiram na criação das empresas e aglutinados na seguinte taxonomia: Base Prática, Base Teórica, Base Estrutural, Base Acesso, Base Intuitiva e Base interesse; conforme ilustração 11.



### **Ilustração 11 - Fatores Geradores de novas empresas tecnológicas (FGNE).**

Fonte: LIMA; URBANAVICIUS JÚNIOR; MACCARI; COSTA; 2009.

Ao apresentar as empresas e os motivos de sua criação, elemento intrínseco, é possível constatar uma grande aderência desses ao estudo de Lima et al. (2009). Algumas das categorias possuem frequência moderada, porém a categoria "base estrutural" é onipresente pois todas as empresas incubadas dependem da infraestrutura oferecida pela incubadora.

#### **4.1.2.1 Home Solutions**

A primeira empresa escolhida foi a Home Solutions, associada na modalidade de hotel de projetos (pré-incubação) e ingressou no CIETEC em março de 2012. Vale ressaltar que, no momento da coleta dos dados, a empresa ainda não havia sido constituída e precisa normatizar-se num prazo de 90 dias após sua entrada para assegurar a sua continuidade na incubadora.

O produto oferecido pela Home Solutions é um serviço denominado de “Gestão de Vidas”, uma espécie de governança da vida de pessoas. A filosofia do serviço se baseia realizar tarefas simples como compras supermercados, administração doméstica entre outras, pois em um mundo cada vez mais veloz em que as pessoas estão cada vez mais atarefadas e ocupadas com atividades profissionais e diversas elas não conseguem dar atenção a estas tarefas consideradas “simples”, mas que demandam tempo e atenção das pessoas. Adicionalmente, o serviço também engloba como clientes potenciais pessoas que possuem problemas com a organização de seus afazeres e idosos que não conseguem realizar estas tarefas sozinhos.

A empresária por trás dessa ideia, Daniela Silva, proveniente de uma família de professores de carreira pública e que não aprovam sua empreitada no CIETEC. Daniela trabalhou quase toda sua vida como secretária executiva, assistindo executivos da alta gestão. Ela possui, pouca certificação acadêmica: iniciou diversos cursos como direito e administração e nunca conseguiu concluí-los. No momento da coleta dos dados cursava tecnologia de processos gerenciais ofertado na modalidade a distância.

Durante a visita, a empreendedora, pareceu uma pessoa bem extrovertida e agitada de uma maneira que a sua mente funcionava num ritmo que sua boca não conseguia

acompanhar. Muito empolgada com sua ideia se diz encantada com a oportunidade e o serviço oferecido pelo CIETEC, relata que possui uma grande afinidade com o ambiente em que se inseriu e que gosta bastante das interações que dispõe dentro da incubadora. Informou, com base na sua experiência profissional, que sua paixão é assistir os outros. Isto ficou evidente em suas palavras:

“[...] eu estou fazendo uma coisa que eu adoro, que é justamente cuidar de gente. Eu gosto de cuidar de pessoas. “Está com problema? Passe para mim, não fique sofrendo no problema, passe para mim, que eu resolvo!” Eu curto isso, eu gosto disso e sou meio... ‘missão impossível’ é comigo mesmo. E quanto mais difícil for, mais eu gosto [...]”.

Relata também que sua “faísca” empreendedora se acendeu durante a aula inaugural do primeiro curso superior que frequentou (Administração):

“eu entrei, o professor falou assim “Quantos aqui estão fazendo Administração para administrarem o seu próprio negócio?” Aí, um aluno levantou a mão. Então... aí, eu fiquei pensando, naquela aula, eu fiquei pensando... “Nossa, o que a gente está fazendo aqui?” Então, ele falou isso e ele disse assim: “Engraçado, não é? O pessoal vem fazer Administração, para administrar as coisas dos outros. Ninguém quer ‘peitar’ a coisa e “Não, eu vou abrir o meu negócio!” Eu não fui a que levantou a mão, mas aí, a partir daquela aula, eu comecei a pensar, “Po, por que é que eu estou fazendo administração, não é? Eu quero administrar a minha empresa!”.

Daniela afirma que conheceu o CIETEC por meio de pesquisa em buscadores virtuais (Google), porém antes visitou o sítio virtual do SEBRAE e outros de ajuda ao empreendedor.

#### **4.1.2.2 NPT – Neuro Psicotronics**

A segunda empresa escolhida, NPT – Neuro Psicotronics foi incubada em agosto de 2010 e encontra-se em fase inicial de incubação na modalidade “residente TIC”. A empresa é formada por quatro pessoas: João Felipe Coghi, engenheiro elétrico, junto com seu pai, fisioterapeuta, sua irmã, psicóloga, e seu amigo de infância, engenheiro de software. A empresa desenvolve um produto denominado “Cardio Emotion”, relatado por João Felipe:

“Ele é dividido em quatro partes: o sensor, que você coloca na orelha, como esses de academia; um módulo ‘usb’ que faz a conversão do sinal e vai do sensor e passa para o computador - você conecta ele na porta ‘usb’. Também tem o programa, que é dividido em 2 partes: monitoramento, e jogos e treinamento. O monitoramento, você coloca na tela, ele mostra um gráfico e você vai vendo como está o seu coração, tudo

direitinho; e os jogos e os treinamentos, são formas lúdicas, de você fazer o treinamento e conseguir gerenciar o seu stress.”

Os empreendedores conhecem o CIETEC quando o pai de João realizou uma consultoria para uma empresa incubada. O pai de João já abriu diversas empresas de consultoria em vendas, suporte técnico e desenvolvimento de produtos fisioterapêuticos, nas quais João trabalhou boa parte de sua vida, iniciado quando ele tinha 16 anos na função de *office boy*. João pode ser descrito como uma pessoa extremamente introvertida, direta e técnica em seus comentários. Na sua argumentação costuma ser objetivo e pragmático, extremamente aderente ao estereotipo de sua profissão.

#### 4.1.2.3 CHEM4U

A terceira empresa escolhida foi a CHEM4U que atua desenvolvendo vernizes com nanotecnologia na indústria química e se encontra em estágio final de incubação. Fundada pelo casal de químicos, Leila e Ulisses Kanegusuku, a empresa iniciou sua incubação em 2007. O casal se considera, “cria da casa”, tendo se graduado e adquirido os títulos de mestrado e doutores pela USP. Em decorrência disso já conheciam e tinham ouvido falar a respeito do CIETEC. Ambos possuem vasta experiência acadêmica, porém possuem também grande *know-how* na área de gestão e P&D de indústrias químicas. O “gatilho” empreendedor que gerou a ideia de criação da empresa foi o motivado pela saturação do trabalho profissional executado pelo casal e também pela a realização de um sonho compartilhado, como relatado pela Leila:

“Puxa vida! Aprendemos muito já. A gente já sabe bastante o que é indústria, já sabe bastante o que é gestão, empresa, e no meio acadêmico também. Tem muita coisa que você vai anexando na tua vivencia. Então, resolvemos abrir, seguir um certo sonho nosso, seria ter uma empresa própria, na área química, então seguindo aquilo que já era conhecido. E foi então a decisão de abrimos uma empresa, como era uma empresa de base tecnológica, nós sabíamos que existia a incubadora, então a gente resolveu entrar aqui. Foi assim que em 2006, começamos a nos preparar e em 2007 a gente entrou na seleção. Então, foi assim... algo, poderia te dizer que nós somos empreendedores tardios, porque a gente teve toda uma vida na indústria, toda uma vida profissional etc.”

#### 4.1.2.4 Brasil Ozônio

A quarta e última empresa escolhida, Brasil Ozônio, foi fundada por Samy Menacs, que conheceu o CIETEC por meio de um amigo de longa data que fora gestor do CIETEC e sempre o convidava a participar da incubadora por causa da sua experiência empreendedora. Samy diz ter aberto mais de 100 empresas em 30 países ao longo de sua vida, de ter criado o primeiro “selo verde” do Brasil e de ter sido o responsável pela franquia Greenpeace no Brasil. Chefiou, também, a internacionalização do Grupo Safra e se considera um “banqueiro” para assuntos financeiros. A empresa Brasil Ozônio começou sua incubação em 2004 e, depois que se graduou, decidiu permanecer na incubadora como pós-incubado. O negócio da organização é a sanitização com o uso do ozônio e atua em diversas frentes como: alimentos, ambientes hoteleiros, ambientes hospitalares, tratamento de água, piscinas e poços artesianos. A atratividade do serviço se dá pelo impacto ambiental que gera, pois o resíduo resultante do processo de sanitização por ozônio são água e oxigênio. O estabelecimento do negócio foi devido a um hobby que Samy desenvolvia junto com seu amigo para resolverem seus problemas de filtragem da piscina, como relata:

“ele começou em 2000, junto com o médico - nós começamos a desenvolver, alugamos uma casa em Blumenau, no estado de Santa Catarina, contratamos um técnico e a gente brincava de desenvolver, hobby, não é? A gente testava os equipamentos na piscina dele lá, e na minha piscina aqui em São Paulo. Fim de semana ele vinha e no outro eu ia. Cada vez, a gente testava o equipamento. E em 2004, aqui na minha piscina, na casa no Guarujá que eu tenho, deu certo! Aí, o dilema foi “Bom, onde nós vamos começar? Vamos fazer a coisa profissional, vamos montar empresa. Onde nós vamos montar a empresa?”. Ele era médico, e infelizmente ele faleceu. Ele era cardiologista lá em Blumenau, e ele falou para mim “Samy, eu não entendo nada disso aí! Eu não vou fazer nada, só vou atrapalhar! Você decide onde você quer montar a empresa. Onde você montar, tudo bem!” E a primeira ideia foi “Não, vamos montar em Blumenau”, porque já tinha aquela casinha, o técnico, não é? a parte técnica lá. Mas assim, um dia eu acordei e falei “Não, espere um pouquinho! Com toda a minha experiência aí, no Grupo Safra, de empresas, a gente sabe que uma coisa é o laboratório, e a outra coisa é o campo, a realidade. Então, esse equipamento, até agora, foi uma brincadeirainha. Na hora em que a gente botar ele para valer, ele vai dar um monte de problemas! E aí, a gente vai precisar de um suporte tecnológico.”



## 4.2 CONSTRUCTO: CAPACIDADES EMPREENDEDORAS

Nesta etapa do trabalho, discute-se as capacidades empreendedoras dos entrevistados em relação a história da empresa; O que gerou um “gatilho” ou “estalo” para ser um empreendedor; e uma atividade estratégica da empresa.

**Pergunta 1:** Fale-me sobre a história da empresa. Como você conheceu a incubadora? Como foi o processo de entrada?

Empresa	Estágio de Incubação	Principais Pontos da Resposta
Home Solutions	Pré-incubação	Teve contato com a ideia do negócio por meio de um trabalho acadêmico que realizou sobre o tema, juntou isso com sua experiência como secretária executiva e sua paixão de cuidar dos problemas de outras pessoas. Conheceu a incubadora num processo de pesquisa, utilizando basicamente buscadores online. Inscreveu sua proposta inicial no edital do CIETEC utilizando grande parte de um plano de negócios que já havia elaborado previamente.
NPT – Neuro Psicotronics	Incubação – Início	A ideia do negócio desta empresa familiar veio do pai, que já pesquisa o tema há cerca de sete anos. A empresa foi formada com a participação do pai, dois filhos e uma amigo de infância de um dos filhos. Conheceram a incubadora devido a uma consultoria realizada para uma empresa incubada. A proposta inicial foi desenvolvida em conjunto. Após isto esta proposta foi apresentada no CIETEC.
CHEM4U	Incubação – Final	A empresa surgiu de um sonho do casal de químicos que, após adquirem grande

		conhecimento acadêmico e profissional, decidiram empreender. Formados pela USP, no quesito graduação, mestrado e doutorado, já tinham conhecimento da incubadora e de suas atividades. Leila, a entrevistada, participou ativamente do processo de seleção.
Brasil Ozônio	Pós-incubação	A ideia do negócio surge de um hobby que o empresário e um amigo possuíam que era sanitizar as piscinas de suas casas de veraneio. Conheceu o CIETEC por meio de um amigo de longa, que viu o potencial do negócio e incentivou-o a submeter o projeto para o processo de seleção do CIETEC.

O que pode ser observado em comum nos quatro relatos é que as ideias surgiram de experiências enraizadas na vidas dos empreendedores: a secretária executiva com sua paixão de ajudar os outros; o fisioterapeuta e seu filho, engenheiro elétrico, com o histórico de atuação profissional e acadêmica no tema; o casal de químicos com longa experiência em pesquisa e desenvolvimento (P&D) na área química industrial; e o empresário com um hobby que cultivava em parceria com um amigo. Este hobby tornou-se uma ideia promissora e posteriormente um negócio.

Nesta dimensão analisada observa-se que há uma grande consonância com o referencial teórico e a prática, uma vez que, conforme Zahra et al. (2006), as capacidades se desenvolvem como resposta a uma variedade de condições, tais como percepção de que mudanças externas que não condizem com os objetivos, aprendizado sobre condições externas, ou seja, o que é realizado pela primeira vez e pressões internas por mudança.

É evidente que essa explicação deve ser adaptada ao contexto que presenciamos: há uma grande influência das pressões internas dos empreendedores, uma vez que todos tiveram a inércia inicial da sua ideia por meio do seu vislumbamento como um objetivo de vida. Após isto, foram buscar apoio externo, no caso a Incubadora de empresa, para viabilizar a o desenvolvimento dos seus negócios. Neste sentido, para Collis (1994), capacidades

organizacionais não são meras manifestações de estruturas e processos, mas também residem na cultura corporativa e o *network* de relações dos funcionários; portanto, é possível inferir que as respostas para a pergunta 1 são capacidades organizacionais destas empresas pois são derivadas da sua cultura e do *network* pessoal dos sócio-fundadores. Adicionalmente, é possível atribuir um rótulo de empreendedoras a essas capacidades já que se originam em um ambiente onde a incerteza domina e o risco é inerente.

**Pergunta 3:** O que gerou um “gatilho” ou “estalo” empreendedor que foi importante para a empresa?

Empresa	Estágio de Incubação	Principais Pontos da Resposta
Home Solutions	Pré-incubação	Teve a certeza de que queria abrir uma empresa quando começou o curso de administração e, durante a primeira aula, o professor perguntou quem queria abrir uma empresa e isso gerou uma espécie de “estalo” na sua mente. Teve também o apoio e motivação de colegas.
NPT – Neuro Psicotronics	Incubação - Início	O que gerou uma grande “faísca” foi o <i>feedback</i> que tiveram do serviço de consultoria que prestaram para a empresa incubada do CIETEC. Vislumbraram que possuíam uma grande ideia e tinha potencial de crescimento nacional já que o segmento era novo e o mercado estava todo aberto.
CHEM4U	Incubação - Final	Inscreveram-se, já com a empresa montada e incubada, para um edital da FAPESP. Apesar de terem o mérito técnico muito bem avaliado não foram aprovados, pois a empresa dispunha de apenas dois sócio-fundadores. Então, utilizaram-se do <i>networking</i> pessoal conseguiram utilizar um laboratório da USP. Adicionalmente, inscreveram-se em um outro edital do CNPq em

		busca de bolsas para contratarem técnicos do meio acadêmico, que ocasionou na primeira superação da empresa.
Brasil Ozônio	Pós-incubação	Devido ao seu grande conhecimento de soluções sustentáveis, analisou a aplicabilidade da tecnologia do ozônio para o tratamento de piscinas. Percebeu que o ozônio era bem diferente do que imaginava, pois era o elemento mais corrosivo encontrado na natureza e destruiu qualquer equipamento eletrônico que estivesse em contato, inclusive no próprio protótipo desenvolvido. Portanto, teve que desenvolver uma solução inovadora, com outras matérias primas gerando um novo protótipo com a ajuda do IPT.

Os dados demonstram que as empresas no começo de suas vidas, no caso pré-incubação e início da incubação, percebem que seus "gatilhos" empreendedores foram as razões de abrirem o negócio. Ao comparar-se com empresas que já estão em fases mais avançadas de existência, como a empresa incubada há mais tempo e a empresa que está em estágio de pós-incubação, a identificação de "gatilhos" empreendedores foram as competências acadêmicas e técnicas dos dois sócios fundadores da CHEM4U e a inovação no tratamento de piscinas descoberto pelos sócios da Brasil Ozônio. Os empreendedores destas duas empresas enfrentaram muitas dificuldades no início. Porém, a superação destas dificuldades foi decisiva no sucesso do empreendimento.

É possível inferir que para as empresas que ainda não possuem experiências suficientes para terem um histórico de sucessos a fonte das capacidades empreendedoras são os chamados fatores geradores de novas empresas tecnológicas (FGNE) do estudo de Lima et. al (2009). Já para empresas em estágio de incubação mais avançada, possuem mais experiência com volume para se estruturar um histórico de sucessos. Nestes termos, a fonte das capacidades empreendedoras são grandes "apertos" ou situações críticas que a empresa foi

submetida, durante os quais os empreendedores (sócio-fundadores) tiveram que arquitetar um plano de ação específico e que geralmente envolve uma visão de uma oportunidade que não fora considerada como alternativa.

Collis (1994) explica que a maneira como uma empresa transforma seus *inputs* de entrada e o *output* de saída é uma grande incógnita que define-se como *blackbox* (caixa-preta). Neste contexto, capacidades funcionam como um complemento organizacional aos determinantes de eficiência produtiva. Melhores capacidades habilitam as empresas a escolherem e implementarem atividades necessárias para desenvolver e entregar um produto ao seu cliente de maneira mais efetiva. Portanto, nas empresas incubadas em estágio inicial de existência, a capacidade está sendo formada e; em empresas incubadas em estágio final, ela está sendo colocada em teste; e, conseqüentemente, aprimorada.

**Pergunta 7:** Fale-me sobre uma rotina ou atividade cotidiana da empresa que você considera de extrema importância?

Empresa	Estágio de Incubação	Principais Pontos da Resposta
Home Solutions	Pré-incubação	Como a empresa está ainda no papel, a tarefa mais importante que realiza é "empreender". Acorda e dorme pensando no que pode ser melhorado na empresa. Mentaliza o organograma, os índices financeiros, as metas para o primeiro ano de atuação etc. Argumenta, também, que empreender é bem diferente do que seus colegas e amigos pensam (acordar tarde e ser o próprio chefe); e sim, se arriscar, aguentar a pressão do risco que está correndo e se entregar integralmente a sua ideia.
NPT – Neuro Psicotronics	Incubação - Início	Vendas e marketing são as duas atividades mais importantes, e elas são, indissociáveis, pois ; toda a empresa é focada para vendas. Argumenta que deve haver o retorno financeiro daquilo que

		se investe para poder reinvesti-lo dentro do negócio, ou quando possível, pode-se retirar o lucro gerado pelo negócio. .
CHEM4U	Incubação - Final	O desenvolvimento de novos produtos nunca deve parar, sendo a "chave" da empresa, pois é necessário manter-se sempre inovar. Destaca a dificuldade de inovar no setor químico e a concorrência constante com produtos da China e outros países que possuem um <i>output</i> produtivo alto e baixo custo da mão de obra. O empreendedor destaca que para a empresa continuar viva no setor, ela deve, por meio da inovação, buscar seu espaço e não competir com o "feijão com arroz" (produtos básicos e de alta demanda) que vem desses países.
Brasil Ozônio	Pós-incubação	Declara que liga para cinco clientes novos todos os dias. Quando chega ao trabalho a primeira coisa que pensa é quais serão os novos clientes que entrará em contato. Diz que se não plantar, não jogar a semente, lá na frente, o seu "campo" será árido. Reconhece que é uma experiência adquirida ao longo da "vida". A venda é uma maneira de avaliar o seu produto e de aprimorar a empresa.

Nesta pergunta há uma grande interferência das experiências pessoais de cada entrevistado na elaboração de sua resposta. Como apresentado, a entrevistada da Home Solutions desenvolveu grande parte da sua carreira como secretária executiva, portanto tinha que estar em contato com executivos que precisaram muito da ajuda para resolver os problemas do dia a dia com eficiência; o entrevistado do NPT - Neuro Psicotronics trabalhou muito tempo com o pai em consultorias de vendas de produtos fisioterapeúticos, isto fez com que ele desenvolvesse uma competência forte na área de vendas e marketing. Esta

característica se reflete no negócio que estão desenvolvendo; a entrevistada da CHEM4U atuou toda a esfera acadêmica e profissional da sua vida com inovação em produtos químicos, característica esta também presente no seu negócio; e o entrevistado da Brasil Ozônio possui uma vasta experiência acumulada nas empresas em que trabalhou, sendo que uma de suas características era o pioneirismo em tudo o que fazia.

Verifica-se nas respostas dos entrevistados, que não houve viés em relação ao tempo de incubação, tipo de setor em que as empresas atuam, e estágio de desenvolvimento das empresas; Percebe-se que cada empreendedor sócio-fundador entrevistado trouxe suas experiências para dentro das empresas e fez disso uma atividade *core*. Como discutido na questão 1 e para Collis (1994), capacidades organizacionais não são meras manifestações de estruturas e processos, mas também residem na cultura corporativa e o *network* de relações dos funcionários; é possível inferir que as fontes das principais capacidades das empresas analisadas são provenientes do perfil e da vida dos sócios-diretores que as fundam. Nestes termos, Zahra et al. (2006), argumenta que empresas jovens são conhecidas por terem que "apagar incêndios", pois não possuem o tempo e o conjunto de recursos necessários para planejar ou experimentar coisas diferentes, mesmo se forem vantajosos. Portanto, sem tempo e recursos adequados, as empresas são obrigadas a improvisar; como relatado nas respostas dos empreendedores.

#### 4.3 CONSTRUCTO: RELAÇÃO INCUBADORA-INCUBADO

**Pergunta 2:** Como foi o processo de seleção?

Empresa	Estágio de Incubação	Principais Pontos da Resposta
Home Solutions	Pré-incubação	Elaborou a proposta inicial, foi aprovada e fez o workshop de Plano de Negócios, que achou bem intenso e agregador. Não participou de nenhuma

		entrevista para maiores esclarecimentos.
NPT – Neuro Psicotronics	Incubação - Início	O workshop de plano de negócios ajudou a organizar as ideias e estruturar um plano objetivo e bem detalhado que não precisou de entrevistas para maiores informações.
CHEM4U	Incubação - Final	A etapa mais importante foi o workshop de plano de negócios. Pela experiência na área industrial, já conhecia alguns planos de negócio, porém enxergá-lo sobre a ótica de um empreendedor foi novo e desafiador. Protocolaram a proposta para o hotel de projetos (pré-incubação), mas os gestores ofereceram uma vaga de incubação e os empreendedores aceitaram. Não fora necessário nenhuma entrevista até a aprovação final.
Brasil Ozônio	Pós-incubação	Retirou o edital e iniciou-se no processo de seleção. Não achou proveitoso o workshop de plano de negócios, pois já tinha experiência de ter aberto mais 100 empresas em 30 países, porém considera-o importante para o público-alvo do processo de seleção. O plano foi solicitado na seleção em que foram questionados aspectos técnicos do produto e o seu potencial de sucesso dentro do CIETEC.

Os empreendedores, em sua grande maioria, durante o processo de incubação não foram entrevistados e enxergam essa etapa como um evento atípico do processo de seleção. Destaca-se que a entrevista é necessária, quando não há algo muito bem explicado no plano de negócios, geralmente sobre assuntos técnicos do produto. Porém, o empreendedor da empresa Brasil Ozônio, na pós-incubação, foi entrevistado e lembra que a entrevista tinha dois focos. Primeiro, a percepção técnica: "Ele tem um produto mesmo? O produto é viável? Tem



chances de existir?". E, segundo, a questão da sua capacidade empreendedora: "Ele virá aqui e terá sucesso?".

Em outro aspecto, a respeito do workshop de plano de negócios, a maioria dos incubados, com a exceção do empreendedor da Brasil Ozônio, relatou que o workshop de plano de negócios foi a etapa essencial para a aprovação no processo de seleção. Os entrevistados enaltecem a capacidade do workshop em expandir seus horizontes de planejamento e visão do negócio, estruturando-os em um plano de negócios objetivo, coerente e com um cronograma de ações que servirão de guia para quando lançarem suas atividades empresariais. Inclusive, os incubados são avaliados periodicamente e, caso não estejam de acordo com o seu plano de negócios, podem ser retirados do processo de incubação.

De acordo com Hannon (2003), em seu estudo em que descreve as etapas do processo de incubação, o processo de seleção do CIETEC abrange três das cinco etapas: formulação da ideia; reconhecimento de oportunidades; e planejamento e preparações. Sendo, que dentro dessas, a etapa do workshop de plano de negócios é a grande "espinha dorsal" que estrutura o negócio.

**Pergunta 4:** Como foi o processo de incubação?

Empresa	Estágio de Incubação	Principais Pontos da Resposta
Home Solutions	Pré-incubação	A sua ideia principal do negócio não mudou com os incentivos da incubação, mas sim algumas "coisas acessórias" como comunicação com o cliente, estrutura do site da empresa e divulgação online do negócio.
NPT – Neuro Psicotronics	Incubação - Início	A essência da ideia do negócio continua a mesma que fora apresentada no plano de negócio e alguns outros fatores foram adaptados. Relatou que no plano de negócios estava previsto 12 meses de atividades de desenvolvimento do produto, porém conseguiram realizá-la em apenas 6 meses. Com isso, foi possível ingressar na parte comercial desse produto mais cedo com impactos positivos para a empresa.

CHEM4U	Incubação - Final	A ideia do negócio mudou. Em função da grande dependência da empresa por recursos de agências de fomento de pesquisa e inovação, houve uma percepção de que os recursos estavam sendo direcionados para temas prioritários. Um desses temas, nanotecnologia, despertou a atenção dos empreendedores, que mudaram o direcionamento da empresa para abrangerem de maneira ampla a nova tecnologia.
Brasil Ozônio	Pós-incubação	Houve mudança total na ideia do negócio, que, inicialmente, focava em piscinas e poços artesianos, porém ao desenvolver o produto percebeu-se que ele poderia ter outras aplicações, desde alimentos até sanitização de quartos de hotéis e salas de cirurgia.

Os empreendedores iniciantes, em pré-incubação e início da incubação, responderam que o processo de incubação não teve grandes impactos que pudessem ocasionar uma mudança no que já estava previsto em seus planos de negócios. Já os empreendedores em fase final de incubação ou em pós-incubação atribuem uma grande mudança em seus produtos e em suas empresas durante o processo de incubação. Essas mudanças podem ser analisadas como consequências diretas da entrada no mercado, ou seja, o que ocasionou as mudanças foi o contato da empresa e de seus produtos com o mercado de maneira mais ampla (concorrentes, fornecedores, clientes, credores etc.); e não o processo de incubação em si.

Esses impactos que geraram mudanças nas empresas com maior tempo de incubação e ainda não foram sentidas na sua plenitude nas empresas com menor tempo de incubação podem ser correlacionados com a quarta etapa do processo de incubação descrito por Hannon (2003): entrada e lançamento; momento em que as oportunidades são exploradas. Como empresas com maior tempo de incubação tendem a ter um grande número de oportunidades já exploradas do que empresas com menor tempo de incubação. Estas empresas, estão sujeitas a maiores mudanças devido a amplitude de cobertura do mercado e maior tempo de contato com os clientes.

**Pergunta 5:** Qual o papel da infraestrutura oferecida pela incubadora no desenvolvimento da empresa?

Empresa	Estágio de Incubação	Principais Pontos da Resposta
Home Solutions	Pré-incubação	Foi essencial, pois a empreendedora possui um filho pequeno e não conseguiria “tocar” sua empresa se tivesse que atender ligações de clientes com o choro de bebê ao fundo.
NPT – Neuro Psicotronics	Incubação - Início	O empreendedor relata que foi fundamental, pois só "chegava, trabalhava e ia embora"; não tinha que se preocupar com mais nada. Ajudou a dar foco nas atividades da empresa para o produto.
CHEM4U	Incubação - Final	O empreendedor enxerga a infraestrutura como o ambiente que o CIETEC propicia para seus incubados, ou seja, <i>network offline</i> . Diz que o compartilhamento de experiências foi essencial para estabelecer o negócio, já que muitos tinham passado por alguns procedimentos em que foi submetida, como por exemplo, um pedido de uma licença da CETESB. Porém, após um estímulo reforçado de resposta a pergunta sobre infraestrutura, a empreendedora respondeu que a infraestrutura fornecida é "básica" e que podia ser melhor.
Brasil Ozônio	Pós-incubação	A infraestrutura oferecida pela incubadora foi indiferente para o empreendedor, pois já contava com todo o suporte que tinha das suas outras empresas, como xerox, secretaria, recepção, advogados etc.

Os empreendedores que estão em processo inicial de incubação identificam a infraestrutura como algo essencial, pois ajudam a dar foco ao que interessa para eles: o

produto e o negócio. Já os empreendedores estabelecidos, em fase final de incubação e em pós-incubação, enxergam a infraestrutura como algo que não pode ser relacionado ao sucesso da empresa. A empreendedora da CHEM4U, em fase de incubação final, afirmou que a principal vantagem da infraestrutura oferecida pela incubadora é justamente o ambiente de troca de experiências que o CIETEC promove, o que é chamado por Lee e Osteryoung (2004) de *network offline*. Nesta pergunta é possível constatar um choque de realidades que as empresas analisadas do CIETEC promovem em relação aos achados na literatura levantada para embasamento dessa questão. Nos estudos de Xu (2010), Raupp e Beren (2009), Souza et al. (2008), Lee e Osteryoung (2004) é possível observar a grande importância que é dada à infraestrutura como um dos serviços primordiais que as incubadoras oferecem para o estabelecimento do negócio das empresas incubadas. Porém, as respostas de dois (fase final e pós-incubação) dos quatro empreendedores incubados contrastam e inferem que a infraestrutura é apenas "a cortina do espetáculo".

**Pergunta 6:** Qual serviço da incubadora você acha que foi primordial para o estabelecimento do negócio?

Empresa	Estágio de Incubação	Principais Pontos da Resposta
Home Solutions	Pré-incubação	Assessoria em Marketing
NPT – Neuro Psicotronics	Incubação - Início	<i>Network offline</i> . O empreendedor diz que sempre vai ao café para conhecer empresas que estão incubadas e criar o seu <i>network</i> ; ou envia pessoas para visitarem outras empresas e ajudarem a expandir essa rede de relacionamento.
CHEM4U	Incubação - Final	Treinamento e Capacitação. A empreendedora relata que acha primordial e sempre que possível realiza os cursos de capacitação e os diversos workshops que são ofertados durante o processo de incubação.
Brasil Ozônio	Pós-incubação	Para desenvolver o seu produto, o empreendedor explica que foi primordial estar instalado no

		<p>CIETEC da USP e que isso gera credibilidade e um status diferenciado, como uma espécie de selo de qualidade ou chancela.</p> <p>Concomitantemente, relata que a assessoria técnica e o <i>network</i> que desenvolveu, por meio do CIETEC, com técnicos do IPT foi fundamental para desenvolver o produto e superar todas as dificuldades encontradas durante os testes dos protótipos (oxidação do protótipo).</p>
--	--	--

Nesta pergunta foram observadas respostas, que apesar de bem diversificadas apresentam um padrão que é justamente a possibilidade de se estabelecer o networking. Cada resposta tem um grande lastro com a natureza do negócio e da empresa em questão. A Home Solutions utilizou apenas poucos serviços da incubadora, pois está no CIETEC apenas há dois meses (na época da coleta de dados). O NPT – Neuro Psicotronics como é uma empresa focada em vendas, precisa, de uma maneira sustentada e ordenada, expandir a sua rede de relações. Já o CHEM4U, como é formado por dois químicos de formação e grande experiência na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), necessita ter acesso a capacitações empresariais como forma de complementar as formações dos sócio-fundadores. Já a Brasil Ozônio, como possui fortes redes de relacionamento com organizações de apoio, como escritório de contabilidade, escritórios de advocacia etc.; e devido ao ineditismo do seu negócio, o ozônio, necessita, de acordo com Xu (2010), de serviços de aprimoramento de credibilidade e visibilidade.

A análise desta pergunta à luz da teoria destaca a maturidade da literatura coletada para seu embasamento, pois nenhum serviço aqui destacado é inédito para o referencial teórico, pois foram previstos em estudos recentes (XU, 2010; RAUPP; BEREN, 2009; SOUZA ET AL., 2008; LEE; OSTERYOUNG, 2004). Houve um grande destaque, novamente, para a questão do *network off-line* de incubados; que foi respondido por dois empreendedores que se encontram tanto em estágio inicial quanto final de incubação. Ao voltar-se para a análise da pergunta anterior, sobre infraestrutura, e integrá-la à esta análise é possível inferir sobre a importância do *network* como fator crítico do processo de incubação.

**Pergunta 8:** Quais foram os retornos que a empresa gerou para a Incubadora? Como funciona essa parceria?

Empresa	Estágio de Incubação	Principais Pontos da Resposta
Home Solutions	Pré-incubação	A empreendedora relata que a divulgação do nome CIETEC é muito ampla. Todas as pessoas que estão em algum círculo social da empreendedora sabem da existência do CIETEC e dos seus objetivos. Inclusive já foi abordada por diversas pessoas pedindo informações de como funciona o processo de seleção da incubadora.
NPT	Incubação - Início	O nome CIETEC é divulgado constantemente. A empresa já participou de 4 congressos e em todos levou o nome da incubadora e a experiência da incubação.
CHEM4U	Incubação - Final	A empreendedora diz que quando uma empresa se gradua (processo natural de saída da incubação e inserção no mercado) ela carrega o nome do CIETEC. Quanto mais bem-sucedida ela será após a sua incubação, mais renome e credibilidade são agregados para a incubadora.
Brasil Ozônio	Pós-incubação	O empreendedor diz que possui um grande relacionamento com os gestores da incubadora e que a parceria beneficia o CIETEC, uma vez que sempre que a empresa está em destaque ela carrega o nome da incubadora junto. Exemplifica que participará de um congresso, em que apenas dez empresas do Brasil foram selecionadas.

Nesta questão foi utilizado como embasamento o estudo de Gassmann e Becker (2006), que aplica a teoria RBV ao analisar o fluxo de recursos de incubadoras corporativas. Esse fluxo privilegia a "empresa-mãe", a corporação que sustenta a incubadora e seus incubados, pois é essa organização que define o escopo temático das propostas de incubação de acordo com os temas prioritários de serem desenvolvidos dentro da empresa. Nesse estudo, porém, não foi previsto a questão do renome que a "empresa-mãe" pode ter em relação ao sucesso de sua incubadora e seus incubados. Esse fator foi unânime nas respostas dos incubados, pois essa pergunta eliminava retornos financeiros que já haviam sido abordados no estudo do processo de incubação que são submetidos os empreendedores.

**Pergunta 9:** Você consegue imaginar o seu negócio sem o apoio da Incubadora?

Empresa	Estágio de Incubação	Principais Pontos da Resposta
Home Solutions	Pré-incubação	Não. Diz estar "apaixonada" pelo ambiente que o CIETEC propicia.
NPT	Incubação - Início	Não, pois a empresa está "engatinhando", sabe que o certo para o momento é continuar na incubadora.
CHEM4U	Incubação - Final	Não, relata que o propósito dos empreendedores fundadores foi sempre iniciar as atividades em uma incubadora. Diz que se estivesse "lá fora" sem o apoio da incubadora, "provavelmente estaria fazendo sabonetes".
Brasil Ozônio	Pós-incubação	Não, mas deixa claro que ao responder essa pergunta considerou a grande parceria e o acesso que o CIETEC possui com a USP.

A última pergunta do roteiro de entrevista serviu como uma pergunta-controle, em que é possível verificar a existência ou não de uma vantagem plena para empresas que são incubadas na incubadora estudada e não verificar a qualidade da vantagem já presumida. Todos os entrevistados responderam que não conseguem imaginar o negócio sem o apoio da incubadora. Cabe destacar que para as empresas em fase final de incubação e pós-incubação

deram pouca importância a infraestrutura ofertada pelo CIETEC, mas afirmaram que o networking proporcionado e o apoio recebido pelo CIETEC são fundamentais para o desenvolvimento do negócio.

#### 4.4 CONTRIBUIÇÕES DAS INCUBADORAS NO DESENVOLVIMENTO DOS INCUBADOS

É possível destacar as contribuições que as incubadoras promovem no desenvolvimento dos incubados, por meio da síntese e discussão dos dados que foram coletados e analisados.

Com relação ao primeiro constructo proposto e analisado, formação de capacidades empreendedoras, não há empirismo que fundamente que a incubadora possui forte influência na formação dessas capacidades, já que, como demonstrado na análise dos dados, todas as fontes de capacidades que foram consideradas como empreendedoras são provenientes da experiência profissional ou acadêmica e da vivência pessoal dos empreendedores.

O segundo constructo analisado, relação incubadora-incubado, contemplado à luz teórica do RBV, houve inferências significativas. A primeira de que o processo de seleção, mais especificamente no workshop de plano de negócios, foi essencial para o estabelecimento do negócio e direcionou a capacidade de planejamento e execução das empresas incubadas. O processo de incubação demonstrou um papel mais passivo que o esperado, pois a percepção dos empreendedores é de que eles que detinham o controle de todas as decisões e atividades da empresa e que o processo de incubação era apenas um sistema coletivo de recursos e competências que somente deve ser acionado durante momentos que nenhuma alternativa lógica se apresenta. Houve, também, grande divergência dos resultados obtidos a respeito da percepção da infraestrutura oferecida pela incubadora com relação ao que é retratado pela literatura do assunto. Descobriu-se fortes evidências entre os empreendedores, pois os que estavam em fase inicial de incubação davam muito importância em relação a infraestrutura física. Já os que estavam em fases mais avançadas do processo de incubação, percebem pouca importância da infraestrutura oferecida pelo CIETEC. Porém, todos os empreendedores foram unânimes em relação à importância do networking proporcionado pela incubadora. Estes achados vem ao encontro do que se discute na literatura sobre RBV, e a diferença entre capacidades em empresas já estabelecidas e em empresas jovens (ZAHRA ET AL., 2006;



AUTIO ET AL., 2011; COLLIS, 1994).

A respeito de quais serviços ofertados durante o processo de incubação foram primordiais no estabelecimento do negócio houve grande divergência nas respostas dos entrevistados, em que cada um foi tendenciado de acordo com a natureza e foco da gestão empresarial da empresa.

## **5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA A PRÁTICA E ESTUDOS FUTUROS**

Dentro da teoria dos recursos, RBV, há um campo que estuda as capacidades de empresas. Nesse campo existe uma corrente influenciada pela escola da economia evolucionária, que define capacidades como uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas) que, com suas execuções de fluxos de entrada, produz para a gestão da empresa um conjunto de decisões, gerando fluxos de saída particular (WINTER, 2003).

Ao inserir-se a categoria de empreendedoras às capacidades, portanto, tornando-as capacidades empreendedoras, foi encontrado um campo de estudo do empreendedorismo que possui diversas problemáticas emergentes, principalmente a questão da existência do campo como uma doutrina teórica ou uma aplicação de outras áreas do conhecimento. O campo do empreendedorismo, ao ser contrastado com o RBV, teve uma ancoragem muito forte na discussão da formação e origens das capacidades e a diferença entre capacidades em empresas já estabelecidas e em empresas jovens (ZAHRA ET AL., 2006; AUTIO ET AL., 2011; COLLIS, 1994).

O campo teórico que gravita ao redor das incubadoras e de suas atividades de incubação e de suporte ao empreendedorismo é marcado por um frenesi métrico em documentar e avaliar todas as atividades de suporte e suas importâncias com relação às empresas incubadas (XU, 2010; RAUPP; BEREN, 2009; SOUZA ET AL., 2008; LEE; OSTERYOUNG, 2004). Porém, há estudos que se destacam pela sua originalidade em documentar e descrever o processo de incubação (HANNON, 2003); e em criar um elo entre RBV e incubadoras, por meio da análise do fluxo de recursos (GASSMANN; BECKER, 2006).

## 5.1 CONCLUSÕES

Em relação ao primeiro objetivo - Identificar as capacidades empreendedoras das empresas incubadas as principais conclusões desse estudo foram:

- 1 - As capacidades empreendedoras geralmente possuem sua origem lastreada aos empreendedores sócio-fundadores;
- 2 - A natureza das capacidades possui grande relação com experiências profissionais e acadêmicas; e também com vivências pessoais dos empreendedores sócio-fundadores; e
- 3 - O papel da incubadora na formação de capacidades empreendedoras em empresas incubadas é passivo, pois ela propicia um ambiente em que o empreendedor se desenvolve, dando base, conseqüentemente, para o desenvolvimento de suas capacidades.

Em relação ao segundo objetivo - Analisar a relação entre incubadora-incubada com o foco na teoria de capacidades e recursos (RBV):

- 1 - A capacitação dos empreendedores durante o processo de seleção com o intuito de aperfeiçoamento do desenvolvimento de plano de negócios é percebido como fator que contribui positivamente e criticamente para o estabelecimento do negócio, pois direciona a capacidade de planejamento e execução das empresas incubadas;
- 2 - O processo de incubação demonstrou um papel mais passivo que o esperado, pois a percepção dos empreendedores é de que eles que detinham o controle de todas as decisões e atividades da empresa e que o processo de incubação era apenas um sistema coletivo de recursos e competências que somente deve ser acionado durante momentos que nenhuma alternativa lógica se apresenta; e
- 3 - Enquanto que para as empresas nos estágios iniciais do processo de incubação a infraestrutura é percebida como elemento fundamental, nas empresas em estágios mais avançados de incubação, a infraestrutura é considerada com pouca

importância. Porém, o networking proporcionado por ela é essencial para o desenvolvimento dos negócios.

A grande relação que foi encontrada entre o campo do empreendedorismo e do RBV, de um ponto de vista teórico, é que o RBV pode ajudar a compreender melhor as origens das raízes empreendedoras e como elas se desenvolvem ao longo da criação e desenvolvimento das empresas. O empreendedorismo também pode ajudar o campo do RBV a como enxergar melhor capacidades e recursos em empresas jovens e que foram fundadas por empreendedores, que não é o grande foco da teoria.

## 5.2 SUGESTÕES PARA A PRÁTICA E ESTUDOS FUTUROS

A partir das observações contidas nas entrevistas, algumas sugestões, tornam-se pertinentes, entre elas:

1 – Inserir no processo de seleção dos empreendedores uma etapa de entrevista, em que serão aferidos o potencial e a capacidade de empreender;

2 – Estudar de maneira mais aprofundada os antecedentes dos empreendedores, já que possuem forte relação com as capacidades empreendedoras que serão formadas na empresa e com o serviço prestado pela incubadora que mais perceberão como importante;

3 – Difundir a importância e a consequência da capacitação dos empreendedores na elaboração do plano de negócios; e

4 - Definir uma política que direcione a contribuição que a incubadora recebe em relação aos seus incubados, principalmente no quesito divulgação.

Com relação à continuidade de estudos nesta área, levando-se em conta o papel das incubadoras de empresas no desenvolvimento do país, sugere-se:

1 – Abordar estudos descritivos sobre a formação de capacidades em empresas incubadas de incubadoras de base tecnológica;

2 – Realizar pesquisas sobre o processo de seleção de empresas incubadas, um tema que se encontra escasso;

3 – Estudar as contribuições das empresas incubadas à suas incubadoras, com métricas quantitativas; e

4 – Ampliar as revisões teóricas de trabalhos nesta área de forma a conduzir a um diálogo entre a literatura nacional e internacional a respeito de incubadoras de base tecnológica.

## REFERÊNCIAS

ANPROTEC - Agência Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Panorama 2006. Disponível em ([http://www.anprotec.org.br/publicacaopanorama.php?\\_Idpublicacao=208](http://www.anprotec.org.br/publicacaopanorama.php?_Idpublicacao=208)). Acesso em 15/11/2009.

AUTIO, Erkkö; GEORGE, Gerard; ALEXY, Oliver. **International Entrepreneurship and Capability Development - Qualitative Evidence and Future Research Directions**. Entrepreneurship Theory and Practice, January, 2011.

BARRETO, Ilídio. **Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future**. Journal of Management, Vol. 36, N. 1, 2010.

BARNEY, Jay. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. Oxford University Press, 2007. New York, Estados Unidos.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho; BORGES, Candido Vieira; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. **Empreendedorismo nas incubadoras: reflexões sobre tendências atuais**. Comportamento Organizacional e Gestão, vol. 12, nº 1, 7-18, 2006.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Incubadoras de empreendimentos orientados para o desenvolvimento local e setorial: planejamento e gestão**. Brasília: ANPROTEC – SEBRAE, 2006.

BINDER, Marcelo Pereira. **Empreendedorismo e visão baseada em recursos: Uma nova**

**perspectiva de análise.** XXXI Encontro da ANPAD, 2007.

COLLIS, David J. **Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?** Strategic Management Journal, Vol. 15, 143-152, 1994.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DIERICKX, I.; COOL, K. **Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage.** Management Science; 35, (12), pp. 1504–1511, 1989.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship.** Harper and Row, 1985. New York, Estados Unidos.

ENANPAD. Encontro da ANPAD. XXV-XXXV, Rio de Janeiro. **Quantidade de Trabalhos por Temas de Empreendedorismo (2002-2011).** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002-2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GASSMANN, Oliver; BECKER, Barbara. **Towards a resource-based view of corporate incubators.** International Journal of Innovation Management, Vol. 10, No. 1, 2006.

GUIMARÃES, Tatiane B. C. **Análise Epistemológica do Campo do Empreendedorismo.** XXVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2004.

HANNON, Paul D. **A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector.** Education + Training, Volume 45, Number 8/9, p. 449-460, 2003.

HAYEK, F. A. **The use of knowledge in society.** American Economic Review, 35 (4), p. 519-530, 1945.

HELFAT, Constance E. & PETERAF, Margaret A. **The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles.** Strategic Management Journal, Vol. 24, 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; CAMP, Michael S. e SEXTON, Donald L. **Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives.** Em: HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; CAMP, Michael S. e SEXTON, Donald L. **Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset.** Blackwell Publishing, 2002. Oxford, England.

KIRZNER, I. **Competition and Entrepreneurship.** University of Chicago Press, 1973. Chicago, Estados Unidos.

KNIGHT, F. H. **Uncertainty and Profity.** Houghton Mifflin, 1921. Boston, Estados Unidos.

KURATKO Donald F.; AUDRETSCH, David B. **Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept.** Entrepreneurship Theory and Practice, p.1-17, January, 2009

LAHORGUE, Maria Alice. **Parques, pólos e incubadoras: Instrumentos de desenvolvimento do século XXI.** Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2004.

LANDSTRÖM, H.; BENNER, M. **Entrepreneur Research: a history of scholarly migration.** Em: LANDSTRÖM, H.; LOHRKE, F. **Historical foundations of entrepreneurship research.** Cheltenham: Edward Elgars, 2010.

LEE, Sang Suk; OSTERYOUNG, Jerome S. **A comparisson of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea.** Journal of Small Business Management, 42, 4, 2004.

LIMA, Edmilson; URBANAVICIUS JÚNIOR, Vladas; MACCARI, Emerson Antônio; COSTA, Benny Kramer. **Foco na inovação e complementaridade em equipes de direção no desenvolvimento de novas empresas tecnológicas.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Vol. 2, n. 2, p. 343-357, 2009.

LIMA, Edmilson. **Teorizando a partir de dados qualitativos em administração**. Pretexto, Volume 11, n. 1, p. 73-93, 2010.

McADAM, Maura; MARLOW, Susan. **Building Futures or Stealing Secrets?: Entrepreneurial Cooperation and Conflict within Business Incubators**. International Small Business Journal, 25, 2007.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso, Uma Estratégia de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo, Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento**. 6a. Ed., Vol.1, São Paulo: Atlas, 2005.

MICHAEL, Steven; STOREY, David e THOMAS, Howard. **Discovery and Coordination in Strategic Management and Entrepreneurship**. Em: HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; CAMP, Michael S. e SEXTON, Donald L. **Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset**. Blackwell Publishing, 2002. Oxford, England.

MEYER, G. Dale; NECK, Heidi M. e MEEKS, Michael D. **The Entrepreneurship-Strategic Management Interface**. Em: HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; CAMP, Michael S. e SEXTON, Donald L. **Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset**. Blackwell Publishing, 2002. Oxford, England.

MEYER, G. Dale. **The Reinvention of Academic Entrepreneurship**. Journal of Small Business Management, Vol. 49, No. 1, 1-8, 2011.

NASSIF, Vânia M. J.; DA SILVA, Natacha B.; ONO, Arnaldo T.; BONTEMPO, Paulo C.; TINOCO, Tatiana. **Empreendedorismo: área em evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2001 e 2008**. XXXIII Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2009.



NEWHEY, Lance R.; ZAHRA, Shaker A. **The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship.** British Journal of Management, Vol. 20, 2009.

PAIVA Jr., Fernando Gomes e CORDEIRO, Adriana Tenório. **Empreendedorismo e o Espírito Empreendedor: Uma Análise da Evolução dos Estudos na Produção Acadêmica Brasileira.** XXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2002.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm.** John Wiley, 1959. New York, Estados Unidos.

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. **Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?** Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, 22-40, 2001.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 83-107, 2009.

SANTOS, Silvio A. **A criação de empresas industriais de tecnologia avançada: a experiência européia e as perspectivas brasileiras.** Revista de Administração, V. 20 (3), 1985.

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. **Strategic Management: A new view of business policy and planning.** Little, Brown and Company; 1979. Boston, Estados Unidos.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy.** Harper, 1942. New Yorque, Estados Unidos.

SCHINDEHUTTE, Minet; MORRIS, Michael H. **Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm.** Entrepreneurship Theory and Practice, p.241-276, January, 2009

SEBRAE - Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário. **Taxas de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2011. Disponível em: ([http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf))

SOUZA, José Henrique; SOUSA, José Eduardo Rodrigues; BONILHA, Isadora Dória. **Avaliação do Processo de Incubação no Estado de São Paulo**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 2, p. 21-39, 2008.

SUN, Hongyi; NI, Wenbin; LEUNG, Joseph. **Critical Success Factors for Technological Incubation: Case study of Hong Kong Science and Technology Parks**. International Journal of Management, Vol. 24, No. 2, 2007.

VON MISES, L. **Bureaucracy**. Yale University Press, 1944. New Haven, Estados Unidos.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, Vol. 18, Nº 7, 509-533, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação (o positivismo, a fenomenologia, e o marxismo)**, São Paulo: Editora Atlas, 1987.

WERNERFELT, Birger. **A Resourced-based View of the Firm**. Strategic Management Journal, Vol. 5, 171-180, 1984

WINTER, Sidney G. **Understanding Dynamic Capabilities**. Strategic Management Journal, Vol. 24, 991-995, 2003.

XU, Lilai. **Business Incubation in China: Effectiveness and perceived contributions to tenant enterprises**. Management Research Review, Vol. 33, No. 1, p. 90-99, 2010.

YEOH, Poh-Lin; ROTH, Kendall. **An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities**. Strategic

Management Journal, Vol. 20, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, Shaker e DESS, Gregory D. **Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate**. Academy of Management Review. Vol. 26, Nº 1, 8-20, 2001.

ZAHRA, Shaker; SAPIENZA, Harry J. e DAVIDSSON, Per. **Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A review, model and research agenda**. Journal of Management Studies, Vol. 43, Nº 4, 2006.

**Sites consultados**

Agência Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC.

**Panorama**

**2006.**

Disponível

em

(<http://www.anprotec.org.br/publicacaopanorama.php?idpublicacao=208>). Acesso em 15/11/2009.

**ANEXOS**

**ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPREENDEDORES**

Q1) Fale-me sobre a história da empresa. Como você conheceu a incubadora? Como foi o processo de entrada?

Q2) Como foi o processo de seleção?

Q3) O que gerou um “gatilho” ou “estalo” empreendedor que foi importante para a empresa?

Q4) Como foi o processo de incubação?

Q5) Qual o papel da infraestrutura oferecida pela incubadora no desenvolvimento da empresa?

Q6) Qual serviço da incubadora você acha que foi primordial para o estabelecimento do negócio?

Q7) Fale-me sobre uma rotina ou atividade cotidiana da empresa que você considera de extrema importância?

Q8) Quais foram os retornos que a empresa gerou para a Incubadora? Como funciona essa parceria?

Q9) Você consegue imaginar o seu negócio sem o apoio da Incubadora?

**ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTOR DA INCUBADORA**

Q1) Como é o processo de aceitação de uma empresa/empreendedor(es) na Incubadora?

Q2) Como é o processo de incubação?

Q3) Qual serviços que a incubadora promove para o estabelecimento do negócio?

Q4) Quais foram os retornos que as empresas geram para a Incubadora? Como funciona essa parceria?