

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

ALEXANDRE BAMPI

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA REDE DE NEGÓCIOS DE
EMPRESAS INCUBADAS NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO**

**Porto Alegre
2012**

ALEXANDRE BAMPI

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA REDE DE NEGÓCIOS DE
EMPRESAS INCUBADAS NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa: Dra. Gabriela Cardozo Ferreira

Porto Alegre
2012

Catálogo na Fonte

B211a Bampi, Alexandre
Análise do desenvolvimento da rede de negócios de empresas incubadas no processo de incubação / Alexandre Bampi. – Porto Alegre, 2012.
135 f.
Diss. (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pós-Graduação Administração e Negócios, PUCRS.

Orientador: Profa: Dra. Gabriela Cardozo Ferreira.

1. Incubadora Empresarial. 2. Empreendedorismo. 3. Empreendimentos Empresariais. I. Ferreira, Gabriela Cardozo. II. Título.

CDD 658.409

Bibliotecário Responsável
Ginamara Lima Jacques Pinto
CRB 10/1204

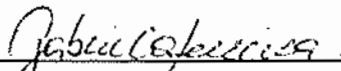
ALEXANDRE BAMPI

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO NO
DESENVOLVIMENTO DA REDE DE NEGÓCIOS DE EMPRESAS INCUBADAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 30 de março de 2012, pela Banca Examinadora.

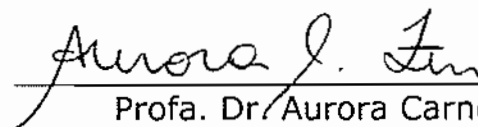
BANCA EXAMINADORA:



Profa. Dr. Gabriela Cardozo Ferreira
Orientadora e Presidente da sessão



Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Profa. Dr. Aurora Carneiro Zen



Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

*Dedico este trabalho a **minha família** pelo
incentivo e amor que recebo na construção de
uma vida plena e próspera.*

AGRADECIMENTO

*Gostaria de inicialmente agradecer a **Professora Gabriela Ferreira** por me transmitir seu conhecimento, com dedicação e paciência ao longo desta exaustiva caminhada.*

*Da mesma forma, agradeço a **todos os professores do MAN** pelos conhecimentos que adquiri durante o período que pude estar junto a este qualificado grupo.*

*Desde já um grande agradecimento aos envolvidos com a **Incubadora RAIAR** que contribuíram para que esta dissertação pudesse ser realizada. Em especial aos empreendedores que me receberam de maneira sincera e amigável, permitindo acesso a informações essenciais para a compreensão do tema proposto neste trabalho.*

*Aos **professores do MAN** que cederam seu tempo e atenção, me incentivando a não mudar minhas pretensões de pesquisa, permanecendo com foco em estudos sobre empreendedorismo.*

A todos estes, e muitos outros mais. Meu sincero, Muito obrigado.

*“Diz-se da melhor companhia: a sua conversa é
instrutiva, o seu silêncio, formativo.”
(Johann Wolfgang Von Goethe)*

BAMPI, Alexandre. **Análise da influência do processo de incubação no desenvolvimento da rede de negócios de empresas incubadas**. 2012. 135f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

RESUMO

O presente trabalho analisa a influência do processo de incubação na geração de redes de negócios em empresas residentes em uma incubadora empresarial. Para este estudo foi selecionada a incubadora RAIAR da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Durante o processo de incubação o empreendedor passa a fazer parte de um ambiente formado por atores que acabam contribuindo para o desenvolvimento de sua rede de negócios, sendo esta rede um elemento fundamental de suporte na sua evolução, tornando suas ações mais assertivas e gerando acesso a recursos, parceiros e clientes. A pesquisa foi realizada com uma abordagem qualitativa, baseada em estudo de caso, através de entrevistas em profundidade junto a sete empresas incubadas, um gestor de incubadora e um especialista ligado à incubação de empresas. Os resultados encontrados ressaltam a importância da geração de novas redes de negócios para o meio empreendedor, a influência do nome da Universidade e da Incubadora como geradora de legitimidade perante o mercado e o papel de ações desenvolvidas pela incubadora. Percebeu-se também a relevância das relações criadas pela proximidade com o ambiente acadêmico, a importância da geração de capital social entre os incubados e a influência da confiança e da informalidade nas relações para geração de novas redes de negócios.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Incubadora empresarial. Redes de negócios.

BAMPI, Alexandre. **Análise da influência do processo de incubação no desenvolvimento da rede de negócios de empresas incubadas**. 2012. 135f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

This paper analyzes the influence of the incubation process in the generation of business network for companies residing in an incubator. The incubator RAIAR, from PUC-RS, was used for this study. During the incubation process, the entrepreneur takes part of an environment made of actors that contribute to the development of his business networking. This networking is a key element of support in his evolution, making his actions more assertive and generating access to resources, partners and clients. The research was done in a qualitative approach, based on case study, through in-depth interviews with seven incubated companies, one incubator manager and one specialist related to company incubation. The results emphasize the importance of new business networkings creation for the entrepreneur environment, the University and Incubator names influence as generators of legitimacy for the market and the role of incubator actions. It also was noticed the relevance of relationships made due to the academic environment proximity, the importance of the social capital generation between the incubated companies and the confidence and informality influence in the relationships for new business networkings generation.

Keywords: Entrepreneurship. Business incubator. Business network.

LISTA DE ABREVIATURAS

AGT	-	Agência de Gestão Tecnológica
ANPROTEC	-	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.
CERNE	-	Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos.
CI	-	Centro de Inovação
CNPq	-	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
ETT	-	Escritório de Transferência de Tecnologia
EUA	-	Estados Unidos da América
IDÉIA	-	Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento
INOVAPUC	-	Rede de inovação e empreendedorismo da PUCRS
LABELO	-	Laboratório Especializado em eletroeletrônica
NE	-	Núcleo Empreendedor
P&D	-	Pesquisa e desenvolvimento
PUCRS	-	Pontifícia Universidade Católica do Rio grande do Sul
RAIAR	-	Incubadora das Empresas
SEBRAE	-	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TECNO PUC	-	Parque Científico e Tecnológico da PUCRS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do empreendedorismo	31
Figura 2 - Recursos Oferecidos Pelas Incubadoras.....	38
Figura 3 - Etapas de Um Processo Empreendedor Genérico	41
Figura 4 - Modelo Processo De Incubação	43
Figura 5 - Processo de Incubação	44
Figura 6 - Apoios Recebidos nas Incubadoras Europeias	46
Figura 7 – Modalidades de Coprodução.....	47
Figura 8 – Processo de Geração De Redes De Negócios Em Incubadoras.....	59
Figura 9 – Desenho de Pesquisa.....	62
Figura 10 - Estrutura da Rede INOVAPUC	69
Figura 11 - Desenvolvimento da Rede de Negócios (Empresa A).....	74
Figura 12 - Desenvolvimento da Rede de Negócios (Empresa B).....	77
Figura 13 - Desenvolvimento da Rede de Negócios (Empresa C).....	80
Figura 14 - Desenvolvimento da Rede de Negócios (Empresa D)	82
Figura 15 - Desenvolvimento da Rede de Negócios (Empresa E).....	85
Figura 16 - Desenvolvimento da Rede de Negócios (Empresa F).....	86
Figura 17 - Desenvolvimento da Rede de Negócios (Empresa G).....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens sobre o empreendedorismo	24
Quadro 2 - Conceitos chaves na temática das redes	26
Quadro 3 – Comparativo EUA, China e Brasil	34
Quadro 4 - Recursos disponibilizados pela incubadora	35
Quadro 5 - Avaliação dos benefícios de uma incubadora tecnológica	37
Quadro 6 - Motivações e obstáculos para <i>network</i> em incubadora universitária	52
Quadro 7 - Características da rede de comunicação entre incubados	56
Quadro 8 - Dimensão rede de negócios.....	63
Quadro 9 - Dimensão fatores de influência	64
Quadro 10 – Dimensão impactos na empresa	65
Quadro 11 - Fatores de influencia na geração de redes.....	90
Quadro 12 - Motivações para ingresso na incubadora.....	92
Quadro 13 - Exemplos de colaboração entre incubadas	102
Quadro 14 - Relação da fundamentação teórica com questões de entrevista	133

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	17
3	OBJETIVOS.....	20
3.1	OBJETIVO GERAL.....	20
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
4	REVISÃO DA LITERATURA.....	21
4.1	EMPREENDEDORISMO E REDES DE NEGÓCIOS	21
4.2	AS INCUBADORAS EMPRESARIAIS.....	32
4.2.1	O processo de incubação.....	39
4.3	A FORMAÇÃO DE REDES DE NEGÓCIOS NAS INCUBADORAS	45
5	MÉTODO.....	60
5.1	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	63
5.2	COLETA DE DADOS	66
5.3	ANÁLISE DE DADOS.....	67
6	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	68
6.1	A INCUBADORA RAIAR.....	68
6.2	DESENVOLVIMENTO DAS REDES DE NEGÓCIOS	71
6.2.1	Empresa incubada “A”	72
6.2.2	Empresa Incubada “B”	75
6.2.3	Empresa incubada “C”	77
6.2.4	Empresa incubada “D”	80
6.2.5	Empresa incubada “E”	82
6.2.6	Empresa incubada “F”	85
6.2.7	Empresa incubada “G”	87
6.3	FATORES DE INFLUÊNCIA NA GERAÇÃO DE REDES DE NEGÓCIOS.....	89
6.3.1	Fatores organizacionais	91
6.3.2	Fatores comportamentais	100

6.4	IMPACTOS GERADOS NAS EMPRESAS.....	108
6.4.1	Impactos intangíveis	109
6.4.2	Impactos tangíveis	112
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
7.1	CONCLUSÃO.....	117
7.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	123
7.3	SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS.....	124
	REFERÊNCIAS	125
	APÊNDICES.....	132
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS	133

1 INTRODUÇÃO

Estimulado pelo dinamismo e a crescente competição nos mercados, o empreendedorismo consolidou-se como uma área de estudos relevante para o desenvolvimento econômico. Em paralelo, as mudanças no contexto empresarial levaram as redes de negócios a assumir um papel importante no desenvolvimento e sustento das organizações (PAIVA; FERREIRA; MORAES, 2009). É possível observar que nas últimas duas décadas os estudos do contexto social do empreendedorismo, a temática das redes, as relações e o *network* acabaram emergindo como tema de interesse na pesquisa sobre empreendedorismo (HOANG; ANTONCIC, 2003). Esse redirecionamento acadêmico para as análises relacionais, contextuais e sistêmicas em diversos campos do saber (MARTES et al., 2006) ampliaram o âmbito de análise do empreendedorismo onde predominam as abordagens originadas pelo prisma econômico, no papel de gerador de inovação e desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1957) e o prisma comportamental (McCLELLAND, 1961; WEBER, 1996).

Uma das características inerentes ao capitalismo, salientada por Adam Smith, era a capacidade de potencializar a busca do autointeresse aliada com a necessidade de cooperação (VALE; AMÂNCIO; WILKINSON, 2008). Desta forma, os estudos de cunho econômico e comportamental acabam por ignorar o caráter social do empreendedorismo na construção de uma rede de negócios que viabilize a sua visão (CAMPOS, 2010).

Para Fillion (1991), um empreendedor que consegue adquirir uma visão clara e consistente de seus objetivos, mas que não consegue desenvolver uma rede de relações para torná-lo real, corre o risco de permanecer como um mero sonhador ou não progredir muito em rumo há sua visão.

Desta forma, o sistema de relações acaba contribuindo para a criação de uma rede de negócios, sendo esta, um elemento fundamental de suporte na evolução dos negócios. Essa rede possibilita a melhoria da qualidade da visão do empreendedor, pois torna suas ações mais assertivas (FILION, 1991; 1993). Para Granovetter (1985), o

empreendedor pode ser interpretado, nesse contexto, como um agente capaz de gerar conexões com objetivo de reunir e congregar recursos produtivos úteis a sua estratégia. Desta forma, o trabalho de empreender é visto como um constante processo de acumulação de estruturas e associações que formam uma rede de entidades e relações úteis para o desenvolvimento do meio empreendedor.

Novos empreendimentos e inovações surgem em circunstância do desenvolvimento de novos produtos ou serviços e também pela criação de arranjos institucionais que propiciam condições para a inovação (ETZKOWITZ; MELO; ALMEIDA, 2005). Observa-se, portanto, que as universidades e os centros de desenvolvimento de tecnologias e as incubadoras empresariais possuem condições privilegiadas para gerar inovação e desenvolvimento por meio da criação de mecanismos de atuação em rede, facilitando o alcance de vantagens competitivas a parceiros, gerando um eventual impacto no desenvolvimento local (PAIVA; FERREIRA; MORAES, 2009).

Recentemente as incubadoras passaram a ser estudadas como um ambiente propício para o amadurecimento de redes de negócios. Além da função de proporcionar as suas empresas incubadas os recursos necessários nas áreas onde os empresários possuem falhas, as incubadoras procuram constantemente se conectar com sua rede de relações externa e interna para preencher lacunas de recursos ou conhecimentos úteis para suas empresas residentes. Neste contexto, observa-se uma lacuna na análise da formação de redes de negócios no meio empreendedor, em especial, no ambiente de incubação.

Desta forma a observação de fatores organizacionais e comportamentais que influenciam o desenvolvimento de redes de negócios durante o processo de incubação podem contribuir para a atuação das incubadoras empresariais (McADAM; MARLOW, 2008; ASCIGIL; MAGNER, 2009; GALLON; ENSSLIN; SILVEIRA, 2009; RICE, 2002; BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005).

Neste objetivo, esse trabalho aborda o desenvolvimento da rede de negócios de empresas residentes em uma incubadora empresarial universitária. Realizando assim uma análise da influência do processo de incubação no desenvolvimento das redes de negócios de empresas residentes.

Posteriormente, o estudo analisou fatores organizacionais e comportamentais que influenciam o desenvolvimento da rede de negócios dos incubados, na visão dos gestores das empresas e da incubadora e identificou-se o impacto nas organizações incubadas gerado pelas redes de negócios desenvolvidas durante o processo de incubação sob o ponto de vista dos gestores das empresas incubadas.

Na busca de uma melhor apresentação e compreensão do tema, o presente trabalho foi estruturado da seguinte maneira: inicialmente é realizada uma breve introdução do trabalho; em um segundo momento realiza-se a delimitação do tema, justificativa e a definição do problema norteador da pesquisa.

No terceiro capítulo, apresentam-se o objetivo geral e os específicos que norteiam a construção deste trabalho. O quarto capítulo inicia a revisão de literatura que foi utilizada para referenciar, embasar e direcionar o trabalho, constituindo assim a fundamentação teórica na qual está baseado esse estudo.

O quinto capítulo descreve o método utilizado para a busca dos resultados desta pesquisa, onde é definida a estratégia de pesquisa, a unidade de análise e a forma de coleta de dados. São relatadas, também, quais são as categorias de análise e as variáveis de estudo deste trabalho.

O sexto capítulo apresenta os resultados obtidos pela pesquisa e, em sequência, o sétimo capítulo finaliza com as considerações finais, conclusão, limites de pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A crescente competição empresarial despertou na sociedade e no poder público a necessidade de apoiar a criação de empresas para o aumento da competitividade regional e o desenvolvimento econômico (ZOUIAN et al., 2008). Uma parte deste papel é assumida pelas incubadoras e parques tecnológicos que interferem no mercado, agindo como um mecanismo de desenvolvimento regional, estimulando a competitividade e a *performance* empresarial, gerando crescimento e desenvolvimento econômico (VEDOVELLO; JUDICE; MACULAN, 2006).

O surgimento das incubadoras empresariais e seus impactos na economia e fortalecimento das empresas iniciantes gerou uma nova área de estudos na administração contemporânea (BAETA, 2006), especialmente em estudos que buscam aprimorar o modo de funcionamento das incubadoras para melhorar o nível de competitividade das organizações incubadas (ZOUIAN et al., 2008; MEDEIROS; ATAS, 1995; BAETA, 2006; VOISEY; GORNALL, 2006; BARQUETTE, 2002).

Uma incubadora é uma organização que intermedia os recursos contidos na rede de associações da Universidade com as empresas nascentes, sendo esta capacidade de influência da incubadora um dos atrativos para as empresas que ingressam na incubadora (CAMPOS, 2010). Os benefícios disponíveis compõem-se basicamente de uma infraestrutura física e administrativa e acesso a serviços especializados. Entretanto, o ambiente proporcionado por uma incubadora não deve ser interpretado como um mero empreendimento condominial (MEDEIROS; ATAS, 1995), pois estas instituições empenham esforços no desenvolvimento de negócios sólidos e na criação de redes de negócios, atuando no desenvolvimento das relações entre empreendedores no objetivo de acrescentar valor às empresas residentes na forma de recursos intelectuais, materiais e relacionais (COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010; BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005).

O potencial de sucesso dos empreendimentos incubados normalmente é dimensionado pela análise de seu projeto ou pelas capacidades de ação racional dos empreendedores envolvidos no empreendimento. Desta forma, a sua interpretação

costuma ser baseada principalmente na dimensão individual da atividade de trabalho do empreendedor (CAMPOS, 2010). Entretanto, pesquisas recentes demonstram que empreendimentos iniciantes não podem ser vistos apenas como o resultado de uma boa visão, um bom plano de negócio ou um planejamento bem executado, mas são construídos pelos seus atores imersos em uma rede social (ALDRICH; KIN, 2007; MORT; WEERAWARDENA, 2006; TSAI; WEN, 2009; HOANG; ANTONCIC, 2003; O'DONNELL et al., 2001; BRUSH; GREENE; HART, 2002; VALE, 2010a; 2010b).

As relações criadas dentro do ambiente de incubação são essenciais para o alcance dos objetivos das empresas incubadas e da própria incubadora. Alguns estudos recentes têm demonstrado a relevância e a influência da interação entre os atores envolvidos na incubação no desenvolvimento das empresas incubadas, sendo a rede de relações estabelecidas entre os atores presentes no ambiente de incubação um fator relevante para o crescimento das empresas nascentes e o alcance dos objetivos propostos pelas incubadoras (KLYVER; HINDLE; MEYER, 2008; HOANG; ANTONCIC, 2003; GALLON; ENSSLIN; SILVEIRA, 2009; COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010; ASCIGIL; MAGNER, 2009; McADAM; MARLOW, 2007; RICE, 2002).

Desta maneira o presente trabalho analisa os empreendedores na construção de sua rede de negócios, tendo como ambiente de análise uma incubadora empresarial. Neste ambiente, a gestão de uma rede de negócios é função crítica da incubadora (RICE, 2002) e a infraestrutura proporcionada pela universidade e seus parceiros permite acesso a uma ampla rede de suporte que ajuda a suplantar as inexperiências e dificuldades comuns em empresas iniciantes, na medida em que influencia a formação de novas associações (CAMPOS, 2010).

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE/SP (2009) são criadas no Brasil quinhentas mil novas empresas por ano, sendo que muitas delas vão encerrar suas atividades antes de completar o primeiro ano de atividade, com uma taxa de mortalidade (fechamento) de 29% e, ao quinto ano, de 56%.

Segundo Vale (2010b), a literatura costuma focar como fatores críticos na mortalidade de empresas os fatores associados às condições originais do empreendedor ou do empreendimento (escolaridade, formação, experiência prévia, empreendedorismo por necessidade, limitações de natureza gerencial e outros), enfocando, ainda, fatores

associados ao ciclo dos negócios ou do ambiente (variáveis macroeconômicas, setoriais e locais). Entretanto, a autora demonstra que 14% das empresas entrevistadas sobre a causa de fechamento atribuem seu insucesso a falta de relacionamentos na área de atuação, enfocando a pouca atenção dispensada quanto a temática das redes e ao papel da troca de informações no contexto do empreendedorismo. Neste contexto, a rede de negócios estabelecida pelas empresas é um ponto-chave na comunicação com os mercados, parceiros, instituições financeiras, novos clientes e fornecedores (GALLON; ENSSLIN; SILVEIRA, 2009). Logo, o período de incubação de uma empresa de deveria desenvolver-se como um processo interativo que oferece apoio e envolve atores na formação de uma rede que viabilize o crescimento das empresas incubadas (MEDEIROS; ATAS, 1995).

Atualmente, o tema proposto para esse trabalho é pouco abordado pela literatura nacional, todavia a existência de um crescente número de incubadoras empresariais demonstra a relevância do mesmo para o desenvolvimento econômico e o ambiente de negócios. O presente trabalho contribuirá para ampliar as bases teóricas sobre o tema, possibilitando uma maior reflexão sobre a atuação de uma incubadora no desenvolvimento dos seus empreendedores. Assim, investigará o tema proposto ao responder a seguinte questão: ***Como o processo de incubação influencia o desenvolvimento da rede de negócios de uma empresa incubada?***

3 OBJETIVOS

Nesse capítulo são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos que têm o propósito de orientar a realização do presente trabalho.

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é analisar a influência do processo de incubação no desenvolvimento da rede de negócios de empresas incubadas.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Relacionados ao objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos a serem atingidos:

- a) descrever a formação da rede de negócios estabelecida pelas empresas incubadas no processo de incubação;
- b) analisar fatores organizacionais e comportamentais que influenciam o desenvolvimento da rede de negócios dos incubados na visão dos gestores das empresas incubadas;
- c) identificar o impacto gerado nas empresas, pelo estabelecimento das novas redes de negócios, na visão dos gestores das empresas incubadas.

4 REVISÃO DA LITERATURA¹

Esse capítulo apresenta os principais conceitos que envolvem esse trabalho. Para Hair Jr. (2005), a teoria é um conjunto de afirmações sistematicamente relacionadas que incluem algumas generalizações semelhantes a leis que podem ser testadas empiricamente.

Este trabalho se baseia principalmente na literatura que aborda conceitos relativos a incubação empresarial, redes de negócios e empreendedorismo.

O referencial divide-se de maneira a abranger aspectos essenciais para compreensão do objeto de pesquisa. A revisão inicia com o tema empreendedorismo e redes de negócios, apresentando conceitos ligados a estes tópicos. Posteriormente ingressa na apresentação de conceitos e dados relativos às incubadoras empresariais e o processo de incubação.

A revisão de literatura encerra com a bibliografia disponível sobre o processo de formação de redes de negócios dentro do ambiente de incubação, apresentando fatores que influenciam na geração de redes de negócios dentro das incubadoras.

4.1 EMPREENDEDORISMO E REDES DE NEGÓCIOS

A palavra “empreendedor” é de origem francesa (*entrepreneur*) e surgiu no século XIV (ZEN; FRACASSO, 2008). Não existe uma definição acadêmica única e universal para o termo, havendo um grande conjunto de enfoques que possibilita delinear o tema empreendedorismo sob prismas históricos, culturais e econômicos. Salienta-se que, para efeito deste trabalho, utiliza-se o conceito de empreendedor adotado por Gartner (1988, p. 47), ou seja, “[...] aquele que cria uma empresa”.

¹ Citações baseadas na NBR 10520: 2002 da ABNT.

O pioneiro a discorrer sobre o empreendedorismo foi Richard Cantillon (1680-1734), estando sua lógica baseada na aquisição, no processamento e na revenda por um melhor preço, subjacente a noção de oportunidade e risco (DOLABELA, 2008; DORNELAS, 2008; GUEDES, 2009; ZEN; FRACASSO, 2008).

Em 1800 Jean Baptist Say (1767-1832), considerado por Fillion (1999b) como o “pai do empreendedorismo”, incorpora a visão de desenvolvimento econômico como resultado de novos e diferentes empreendimentos, migrando de setores menos produtivos para setores mais produtivos e com melhor rendimento. Os dois autores relacionavam o empreendedorismo aos riscos e lucros nos negócios (DOLABELA, 2008; DORNELAS, 2008; GUEDES, 2009; ZEN; FRACASSO, 2008).

Ainda no início do século XX, o economista Joseph Schumpeter (1883-1950) associou a inovação ao tema e lhe deu maior projeção, incorporando a chamada “teoria da destruição criativa” que associa o empreendedorismo à inovação, apontando o empreendedor como elemento catalisador do desenvolvimento econômico devido ao constante aproveitamento de oportunidades de negócios (DOLABELA, 2008; DORNELAS, 2008; GUEDES, 2009; ZEN; FRACASSO, 2008).

Embora a importância dos empreendedores tenha sido reconhecida primeiramente pelos economistas, um grande grupo de autores denominados de comportamentalistas buscou nos traços pessoais, de personalidade e de atitude a compreensão das razões que levam uma pessoa a empreender (GUEDES, 2009).

Em 1930, Max Weber (1864-1920) recorre a sistemas de valores para explicar o comportamento empreendedor e descreve as características de personalidade resultantes da reforma protestante que tornou o comportamento dos trabalhadores mais vigoroso e acabou criando a indústria capitalista moderna (DOLABELA, 2008; DORNELAS, 2008; GUEDES, 2009; ZEN; FRACASSO, 2008)

Em 1961, David McClelland (1917-1989) inicia a procura pela definição das características pessoais dos empreendedores, dando um enfoque acentuado à satisfação pessoal do empreendedor. Para o autor, o empreendedor é um indivíduo voltado para auto realização e não necessariamente alguém que inicia algo, mas alguém que comanda

a criação ou produção de algo que não será produzido para si próprio (DOLABELA, 2008; DORNELAS, 2008; GUEDES, 2009; ZEN; FRACASSO, 2008).

Para Bygrave (1997), o empreendedor é alguém que percebe uma oportunidade e cria uma organização para perseguir-la, distinguindo, desta forma o processo empreendedor da figura do seu agente. O processo empreendedor envolve as funções, atividades e ações associadas à percepção e busca destas oportunidades. Segundo o autor, o processo empreendedor é influenciado constantemente por fatores pessoais, ambientais e sociológicos. Sendo considerados fatores sociológicos a influência das redes de negócios, as equipes envolvidas, a família e os modelos pessoais de sucesso.

A literatura sobre empreendedorismo sofreu uma evolução em suas abordagens ao acompanhar a evolução da sociedade e sofrer as influências de diversas áreas do conhecimento como economia, sociologia, psicologia, administração, antropologia e outros. Diversas abordagens foram desenvolvidas por pesquisadores acerca do empreendedorismo e diversos pensadores organizaram os constructos no campo do empreendedorismo em escolas, sendo as principais as escolas, a econômica, a sociológica e a comportamentalista (FILION, 1999b; GUEDES, 2009).

Estudos na linha sociológica avaliam o empreendedorismo pela teoria de redes, voltados para iniciativas de associação de recursos por meio de uma conexão de redes em um grupo ou uma região, gerando desenvolvimento (GUEDES, 2009). O estudo da sociologia e a sua influência na economia contribuíram para a discussão sobre como as relações sociais condicionam o comportamento econômico dos atores e das instituições no mercado (GRANOVETER, 1985).

A temática das inter-relações assumiu um papel de destaque em estudos empresariais, observa-se que no âmbito dos estudos da sociologia econômica são comuns dois elementos distintivos e fundamentais, sendo eles: o papel e a influência da imersão social do comportamento econômico e o repúdio à visão racionalista e utilitarista do comportamento econômico dos atores (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2009).

Na linha da sociologia econômica, Granovetter (1973) atribui à ação dos indivíduos não somente a critérios econômicos, mas também à sociabilidade, a aprovação, o *status* e o poder (ALBAGLI; MACIEL, 2002). O autor realizou uma análise

mais abrangente do papel do empreendedor como um ser social pautado por suas relações e influenciado pela natureza das redes sociais da qual faz parte, agindo como um agente de intermediação e de criação de redes (VALE, 2010a; VALE; AMÂNCIO; WILKINSON, 2008).

Dentre as escolas que abordam o empreendedorismo, apresentadas no QUADRO 1, a escola sociológica procura analisar grupos e não indivíduos. Teve início com Weber (1967) na análise da atitude mais desenvolvimentista da religião protestante em face da complacência católica, gerando impactos econômicos e sociais. Alguns autores desta escola exploram o conceito de capital social como suporte para atividade empreendedora, que é capaz de gerar desenvolvimento econômico. Outros analisam a influência de elementos sociais como a cultura, a etnia, gênero, etc., e, também, situações como imigrações e emigrações.

Quadro 1 - Abordagens sobre o empreendedorismo

Escola	Foco	Autores pioneiros
Econômica	Empreendedor como agente que intervêm e impacta no mercado por meio da inovação e/ou gestão de recursos.	Cantillon (1755), Say (1803, 1815, 1816, 1839), Schumpeter (1957).
Sociológica	Empreendedorismo como um fenômeno presente nas estruturas sociais, familiares, étnica e a geração de capital social e redes.	Max Weber (1996).
Comportamental	Motivação, formação e características distintas do empreendedor.	David McClelland (1961)

Fonte: Elaborado com base em FILION (1999a).

Entre os estudos da escola sociológica, diversos conceitos relativos às redes de relações como o capital social, redes sociais, *network*, *embeddedness* (ou imersão/enraizamento - na tradução literal) passaram a fazer parte da literatura e da dinâmica empresarial a partir da década de 90. Essas terminologias se originam em ramificações teóricas distintas, porém são convergentes em muitos estudos (VALE,

2010b). Na revisão de Martes et al. (2006) é relatado o rápido crescimento da produção internacional sobre redes e organizações, sendo este tema considerado como a “corrente principal” da área. Entretanto, pode-se dizer que não existe, no momento, uma teoria única que defina redes sociais (VALE, 2006).

Segundo Misruchi (2006), a análise de redes é um tipo de sociologia estrutural baseada nos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal, tendo como princípio básico a estrutura das relações sociais como determinantes do conteúdo dessas relações, sendo, em tese, aplicável a qualquer assunto empírico.

As redes propriamente ditas podem ser vistas como sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados pelos sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações, etc.) que são, de alguma maneira, conectados por algum tipo de relação (MARTELETO; SILVA, 2004). Esse prisma adota a premissa de que o comportamento humano está imerso em uma rede de relacionamentos interpessoais que se estende às transações econômicas e ao mundo corporativo (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1996).

O presente estudo adotou o termo “rede de negócios” ou “*business network*” como forma de explicitar as redes de relações utilizadas para fins comerciais (BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005).

Estas podem ser definidas como relações de negócios interligados por relações de trocas, ligados em torno da cadeia de valor das organizações.

A cadeia de valor de uma empresa se divide em atividades primárias como logística, operações, marketing e serviços, além de atividades de apoio como aquisição, desenvolvimento de tecnologia, consultoria e recursos humanos (PORTER, 1989; PARENTE, 2000).

As redes de negócios são formadas por redes de relações de diversas origens, onde as empresas aprendem, através de processos de trocas sociais ao longo do tempo, a colaborar e coordenar suas atividades (BLANKENBURG; JOHANSON, 1992; ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994).

O conceito de redes de negócios possui uma significação ampla, não possui centros ou fronteiras, compreende todas as direções e processos de interação que possam ocorrer em qualquer direção que implique em um fluxo de intercâmbio bilateral (PRENKERT; HALLÉN, 2006).

Desta forma, em função da diversidade de conceitos e uso deste pelo meio acadêmico, foi necessária, para melhor compreensão das terminologias adotadas nesse trabalho, a elaboração do QUADRO 2 que permite uma visualização mais clara das terminologias utilizadas.

Quadro 2 - Conceitos chaves na temática das redes

Termo	Descrição
Capital social	Termo genérico para recursos derivados de relações entre indivíduos.
Imersão (<i>Embeddedness</i>)	Grau em que os indivíduos ou empresas se prendem à uma rede.
Rede social	Refere-se à dimensão estrutural do capital social.
Rede de relações	As conexões entre os membros de uma configuração social.
Redes formais	Sinônimo de redes entre empresas.
Redes de negócios	Atividades de redes ativadas principalmente para fins empresariais.
Redes privadas ou pessoais	Atividades de redes ativadas sem fins comerciais.

Fonte: Adaptado de BOLLINGTOFT; ULHOI (2005); GRANOVETER (1985).

O pressuposto desta linha de estudos, em linhas gerais, enfatiza que “o todo é diferente das partes que o compõem” e as leis que governam o todo não podem ser compreendidas a partir da análise dos seus elementos isoladamente (MARTELETO; SILVA, 2004). Logo, a sociologia econômica procura compreender o modo como os atores econômicos são condicionados pela interação e pela estrutura social. Para ela, os atores econômicos não agem isoladamente, atuam de maneira dependente das diversas limitações que emanam das relações estabelecidas com outras organizações e instituições (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2009).

Uma contribuição significativa a esta temática foi realizada por Leibenstein (1968) e aperfeiçoada por Granovetter de 1973 até 2005, através de seus trabalhos sobre o “poder dos laços fracos” e “*embeddedness*”. Para Leibenstein (1968 *apud* VALE; AMÂNCIO; WILKINSON, 2008), a capacidade de completar insumos e preencher vazios é a característica distintiva dos empreendedores, sendo estes capazes de preencher vazios e brechas de mercado usufruindo das vantagens do pioneirismo. Para o autor os verdadeiros empreendedores conseguem desobstruir e bloquear rotas, complementando ausências nas redes e contribuindo para a expansão do mercado.

A linha sociológica de estudos sobre empreendedorismo gerou conhecimentos a respeito de como as relações entre os empreendedores e a sua rede de negócios acabam por fortalecer o processo empreendedor. O texto “*The Strength of Weak Ties*” (GRANOVETTER, 1973) salienta que os vínculos firmados entre dois indivíduos muito próximos ou laços mais fortes acabam gerando similaridades entre ambos os integrantes deste laço, sugerindo a existência de redes coesas e interconectadas, porém semelhantes, e por serem parecidas, acabam gerando informações redundantes. Por outro lado, contatos e relacionamentos superficiais, os chamados “vínculos fracos”, como a relação criada no ambiente profissional, estabelecem outras formas de obtenção de informações mais novas e abrangentes. Esse trabalho foi inserido no contexto acadêmico de estudos sobre redes sociais e seu trabalho acabou por cunhar o termo “*embeddedness*”, sendo considerado um marco de nascimento da moderna sociologia econômica.

Como exemplo da influência das redes de relações no meio empresarial, podemos citar também o texto “*Getting a Job*” (GRANOVETTER, 1974), onde o autor identifica que a forma de acesso a empregos ou postos de trabalho é influenciada pelos vínculos fracos e não por vínculos fortes. Segundo a pesquisa, é através de pessoas com vínculos fracos, que fazem parte de uma rede de relações mais superficial, como ex-colegas de graduação e outras pessoas do nosso meio social, que surgem o acesso a postos de trabalho. As relações mais próximas são infrutíferas neste sentido, sendo os vínculos fracos mais úteis por fazerem parte de um mesmo grupo social que compartilha interesses e possui posturas similares entre si, partilhando oportunidades de emprego e contatos (GRANOVETTER, 1974 *apud* MARTES et al., 2006).

É possível observar no meio empreendedor um contexto infindável de criação de novas relações que estão diretamente relacionadas com acesso a novas informações em nível local, geral e fontes pessoais e impessoais de dados relevantes para o empreendedorismo (MARTELETO; SILVA, 2004).

Os trabalhos de Granovetter (1973) ampliaram o contexto de análise do empreendedor, compreendendo seus aspectos sociais e o definindo como um ser relacional que sofre influência das redes sociais em que se insere. Para o autor, os indivíduos racionais tomam decisões com base nos conhecimentos acumulados ao longo de seus relacionamentos e o meio em que este faz parte acaba impactando nas decisões, iniciativas e no aproveitamento de oportunidades (VALE, 2010b; GRANOVETTER, 1973).

Para Vale; Amâncio; Wilkinson (2008) e Vale (2010b) os trabalhos de Granovetter apresentam o conceito de “ponte”, como uma linha entre dois pontos, relacionando a importância da existência de vínculos fracos no empreendedorismo. Nesse contexto o empreendedor é o agente capaz de estabelecer relações e gerar conexões, reunindo e somando recursos produtivos valiosos através de criação de novas redes.

Filion (1993) escreveu um renomado artigo onde parafraseava um antigo ditado, no intuito de demonstrar a importância das redes para o alcance da visão do empreendedor, afirmando: *"Dize-me quem tu queres que seja teu amigo e eu te direi quem tu serás"*. Com essa observação o autor pretendia demonstrar que o sistema de relações é, aparentemente, o fator mais influente para explicar a evolução da visão. Para ele, os sistemas mais básicos de relações, como a família, acabam moldando a sua visão inicial e as relações que o empreendedor estabelece com a finalidade de desenvolver as suas visões secundárias serão de importância fundamental para sua evolução.

Para Filion (1993 *apud* DOLABELA, 2008), a primeira motivação para empreender decorre das relações primárias, como sua família e pessoas próximas. No percurso em direção a seus objetivos ele buscará relações que possam contribuir para seu aprimoramento e realização, por meio da obtenção de informação e conhecimento junto a sua rede de relações, estudando e analisando a experiência de terceiros. Esses conteúdos alteram seu sonho inicial e inicia um ciclo contínuo de acesso e conquista de novas relações.

O empreendedor necessita realizar um processo constante de criação de novas relações sociais que permitam a criação de novos empreendimentos ou o seu desenvolvimento; afinal é a articulação dos empreendedores que permite o acesso aos recursos essenciais à montagem e à manutenção do negócio (PAIVA; FERREIRA; MORAES, 2009). O empreendedor se utiliza destas redes como busca da realização de seus “sonhos” e evolução de suas ideias através da troca de informações e experiências com seus relacionamentos (DOLABELA, 2008).

Em contrapartida, é comum ao meio empresarial a existência de um foco demasiadamente acentuado na visão racional que ligaria a qualidade do projeto ao futuro sucesso do empreendedor. Esta visão excessivamente ligada a características racionais acaba levando muitos empreendedores a sucumbirem perante a situação real. É comum, neste entendimento, relevar a um segundo plano o caráter relacional intrínseco ao processo de aprendizado, levando o empreendedor a entender o sucesso como uma obra individual (CAMPOS, 2010; RICE, 2002).

Para Vale (2010b), a falta de contatos e relacionamentos está entre os motivos capazes de explicar o fechamento de empresas. Em pesquisas realizadas pela autora, os empreendedores listavam clientes e fornecedores como os relacionamentos mais valorizados. Foi identificado também que a maioria dos empreendedores utilizou-se de relacionamentos prévios para buscar informações sobre a atividade em que iria ingressar, para conseguir seus primeiros clientes e para receber apoio ou orientação para abrir o seu negócio.

Dentre estas relações podemos identificar três níveis de relações. As relações primárias, que são as mais influentes, pois são as que envolvem as pessoas próximas do empreendedor como membros de sua família, na qual possuem vínculos afetivos, intelectuais, esportivos, recreativos e outros. As relações secundárias e terciárias que o empreendedor desenvolve em outros níveis do seu sistema de relações. As relações secundárias se desenvolvem a partir de atividades bem definidas como clubes sociais, grupos religiosos, negócios e política. As relações terciárias são escolhidas para satisfazer necessidades bem definidas que não implicam necessariamente em um contato pessoal, mas um contato com uma determinada área de interesse (FILION, 1991).

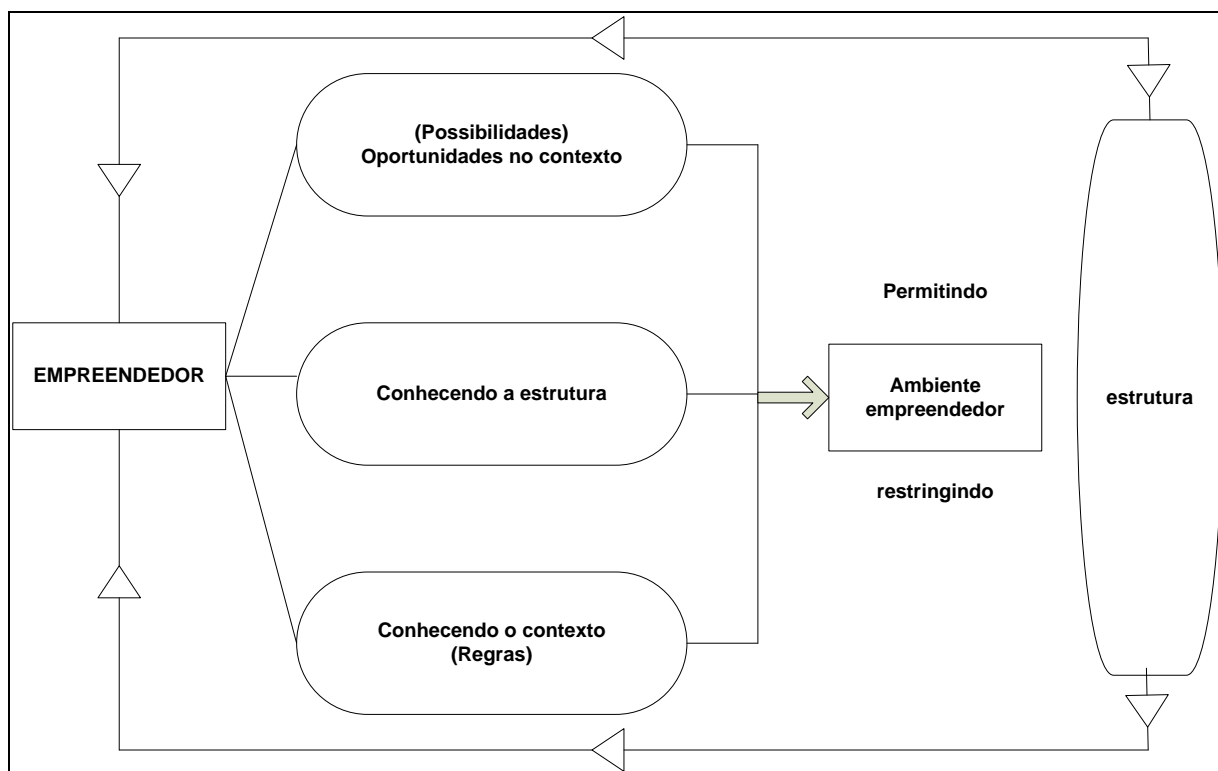
Segundo Granoveter (1985), é possível perceber claras evidências do quanto as relações de negócios misturam-se com as sociais. Estas inter-relações são de tal maneira relevantes para o empreendedorismo, que as próprias empresas, por serem pródigas em informação e conhecimento, comportam-se como “plataformas de lançamento” para novos empreendimentos, pois delas costumam derivar o surgimento de novos negócios, sendo comum novos empreendedores surgirem de famílias associadas a empresas já existentes (VALE, 2006; 2010b).

Pode-se afirmar que a ação das organizações está imersa em questões cognitivas, políticas, estruturais e culturais e, por essa razão, ela é limitada e condicionada às relações que se estabelecem no seu interior (UZZI, 1996). Desta forma, é necessário compreender que um negócio não é somente o resultado de uma visão ou da execução de um bom plano de negócio, ele não é apenas introduzido na sociedade, ele é construído pelos seus atores e os resultados acabam surgindo na medida em que se consegue fazer os outros atores sociais cooperarem (CAMPOS, 2010).

Este processo de imersão em um determinado ambiente que possibilita a criação de relações sinérgicas, aprendizagens em comum e desenvolvimento de capital social denominado de *embeddedness* ou imersão possibilita que um determinado grupo se interconecte em uma rede de relacionamentos que gera benefícios constantes.

Para Jack e Anderson (2002), a estrutura do empreendedorismo, conforme FIG. 1, comporta-se como um processo cíclico onde o empreendedor está imerso em um determinado ambiente, consegue extrair e produzir valor junto ao ambiente e para o ambiente. Este processo dinâmico se retroalimenta, contribuindo para o meio empreendedor.

Figura 1 - Estrutura do empreendedorismo



Fonte: JACK; ANDERSON (2002).

Para o autor citado o empreendedorismo está relacionado ao ambiente na qual o empreendedor está interagindo, identificando novas oportunidades na estrutura e no contexto deste ambiente. Desta forma, a capacidade de gerar novas relações pode ser interpretada como um recurso da organização, dada a relevância das redes como um fator componente da estratégia (ALVES; TIERGARTEN, 2008), pois esta rede acaba auxiliando no processo de criação, manutenção e desenvolvimento de relações internas e externas da empresa (GALLON; ENSSLIN; SILVEIRA, 2009).

Para Martes et al. (2006), a análise de redes costuma figurar no meio acadêmico em diversos temas, incluindo o empreendedorismo. Sugerindo que esta análise pode ser ampliada para as relações das empresas com outras organizações, tais como universidades, empresas e associações profissionais.

A abordagem de redes tem um papel significativo em muitos aspectos do desenvolvimento das empresas incubadas, haja vista que as incubadoras dispõem de mecanismos para preencher essa rede do empreendedor incubado que normalmente é frágil nos períodos iniciais (PETERS; RICE; SUNDARARAJAM, 2004a).

A abordagem acadêmica sobre o contexto das incubadoras empresariais representa uma área de interesse acadêmico em franco desenvolvimento. Entretanto, percebe-se a atenção dos pesquisadores voltada ao desenvolvimento de modelos e formas de gestão de incubadoras (HACKETT; DILTS, 2004; HANNON, 2003; MEDEIROS; ATAS, 1995; BAETA, 2006; SHERMAN, 1999; BERGEC; NORRMAN, 2008; CULP, 1990; CARAYANNIS; ZEDTWITZ, 2005; MIAN, 1997), avaliação de desempenho das incubadoras e das empresas incubadas (VANDERSTRAETEN; MATTHYSSENS, 2010; VOISEY; GORNALL, 2006) e, ainda, estudos que buscam determinar fatores críticos de sucesso ou as melhores práticas em incubadoras (HONGYI; WEBIN; JOSEPH, 2007; REED, 1991; ABETTI, 2004).

Apesar de haver um grande interesse acadêmico sobre a temática das incubadoras empresariais, estudos sobre a formação de redes no processo de incubação, em especial em incubadoras brasileiras, ainda é um enfoque recente no meio científico.

4.2 AS INCUBADORAS EMPRESARIAIS

O surgimento do primeiro parque tecnológico reconhecido mundialmente ocorreu em Palo Alto, na Califórnia, e se caracterizou pela estreita relação com a Universidade de Stanford. Esse parque serviu de modelo para o desenvolvimento de pólos tecnológicos em outros países. No Brasil os primeiros parques tecnológicos foram criados a partir de 1984 com o estabelecimento de convênios entre o CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e instituições de ensino localizadas em diversos estados, com o intuito de criar empresas de base tecnológica nessas regiões. Através do surgimento dos parques tecnológicos, as incubadoras foram criadas de maneira natural pois havia a necessidade de construir espaços físicos para abrigar as empresas e permitir o desenvolvimento de negócios inovadores (DORNELAS, 2008).

Este movimento cresceu rapidamente em todo mundo. Nos últimos 20 anos, o número de incubadoras que operam no EUA aumentou de aproximadamente uma dúzia

para mais de quinhentas (RICE, 2002). No Brasil, existem atualmente mais de quatrocentas incubadoras, envolvendo mais de seis mil empresas (ANPROTEC, 2010).

O crescimento do número de incubadoras no Brasil pode ser atribuído ao interesse dos representantes dos poderes públicos pela inserção de novas estratégias de crescimento em seus programas de desenvolvimento. Essas demandas ocorrem pela necessidade de fazer frente aos desafios impostos pelas mudanças do contexto produtivo. Entre eles, o declínio da hegemonia dos grandes aglomerados empresariais, a intensificação da abertura dos mercados internacionais e o advento da nova economia baseada nas tecnologias da informação e comunicação (CAMPOS, 2010).

No Brasil, a incubação empresarial surge normalmente de iniciativas governamentais e instituições de ensino superior e existe pouco apoio de fundos privados. Entretanto, há diferentes tipos de incubadoras e formas de atuação em outros países. Nos Estados Unidos é comum o surgimento de incubadoras financiadas por fundos privados ou por organizações empresariais, enquanto na China, a fonte financiadora é o governo (CHANDRA; FEALEY, 2009). O QUADRO 3 apresenta, de maneira detalhada, algumas diferenças de perfil entre as incubadoras Americanas, Chinesas e Brasileiras. Percebe-se que, em linhas gerais, as incubadoras Brasileiras possuem um perfil distinto, com predomínio acadêmico, de tecnologia, fomentado pelo governo, com ênfase em network e com fins de desenvolvimento econômico regional.

Os parques tecnológicos possuem uma grande capacidade potencial de gerar suporte e promover processos de integração entre o conhecimento científico-tecnológico de base acadêmico universitária e o mundo empresarial. Esse processo de desenvolvimento empresarial ocorre de formas distintas: I) Através da facilitação de transferência de informação, conhecimento e tecnologia entre vários *stakeholders* relevantes, envolvidos com o processo de inovação; II) a criação e o fortalecimento de micro, pequenas e médias empresas de base tecnológica e o subsequente ganho de competitividade dessas empresas; III) a geração de empregos, aumento da cultura e das atividades empreendedoras, em particular as de caráter tecnológico (VEDOVELLO; JUDICE; MACULAN, 2006).

Quadro 3 – Comparativo EUA, China e Brasil

COMPARATIVO ENTRE MODELOS DE INCUBAÇÃO DOS EUA, CHINA E BRASIL.			
	USA	CHINA	BRASIL
Foco Estratégico	Desenvolvimento econômico, transferência de tecnologia e comercialização.	Missão social, econômica, foco em desenvolvimento de tecnologia.	Fomento ao empreendedorismo, desenvolvimento econômico, Geração de emprego, comercialização de tecnologia.
Financiamento da incubadora	Vários níveis governamentais, Organizações de desenvolvimento econômico e investimentos privados.	A fonte financiadora das incubadoras e das empresas é predominantemente governamental.	Fontes diversas, níveis de governo, Universidades e alguns fundos privados.
Tipo de negócios residentes	Misto, alta tecnologia e especializados.	Alta tecnologia, <i>hardware, software</i> e biotecnologia.	Alta tecnologia e um misto de social, cultural e incubadoras de <i>design</i> .
Mix de serviços	Serviços de valor agregado, Materiais e especializados.	Serviços de natureza tangível com estrutura administrativa.	Serviços tangíveis e intangíveis como o <i>network</i> .
Apoio financeiro	Fornecer links para fontes de financiamento com alguns investimentos direto na empresa residente.	Fornecer links para fontes de governo, subsídios, empréstimos bancários, Raramente ocorre investimento direto na empresa residente.	Links para fontes de financiamento governamentais, anjos e capitalistas de risco. Dificuldade de financiamento para empresas novas. Raramente ocorre investimento direto na empresa residente.
Papel do governo	Pequeno apoio, pouco regulador.	Fundamental e visível.	Abordagem sinérgica, visível, regulador e incentivador.

Fonte: CHANDRA; FEALEY (2009)

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2010), uma incubadora de empresas é um ambiente flexível e encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. A incubadora oferece a infraestrutura e serviços compartilhados necessários para o desenvolvimento do novo negócio, além da assessoria na gestão técnica e empresarial da empresa. São iniciativas governamentais, acadêmicas ou privadas que procuram reunir condições diferenciadas para auxiliar o processo de amadurecimento e longevidade das empresas, reduzindo a mortalidade, fomentando o empreendedorismo e por consequência assumindo um importante papel como agentes de desenvolvimento econômico e regional.

As incubadoras diferenciam-se pelo seu escopo de competitividade, objetivos estratégicos e pacotes de serviços oferecidos e inserem-se no ambiente de negócios para facilitar e tornar mais valiosa a fase inicial das empresas (CARAYANNIS; ZEDTWITZ, 2005). É um local que atua como uma empresa geradora de novos empreendimentos, agindo como uma “ponte” para diversos recursos, realizando a supervisão do processo de inovação das empresas emergentes, agindo em empresas promissoras, porém carentes de recursos, em diversos estágios de seu desenvolvimento diminuindo o seu risco de fracasso (HACKETT; DILTS, 2004a).

Para Bollingtoft e Ulhoi (2005), as incubadoras contribuem proporcionando um ambiente de maior proteção, gerando novos “Inputs”, subsidiando custos e dando acesso a financiamentos, além de gerar legitimidade e visibilidade aos incubados, conforme QUADRO 4.

Quadro 4 - Recursos disponibilizados pela incubadora

PRINCIPAIS RECURSOS E OPORTUNIDADES DISPONÍVEIS
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar ambiente de proteção para novas empresas em desenvolvimento. • Auxiliar as empresas indiretamente ao colocar os novos empresários em contato com novos “inputs” do meio social. • Auxiliar diretamente através de aluguéis acessíveis, serviços e equipamentos que normalmente seriam de difícil acesso. • Auxiliar na obtenção de legitimidade do incubado, pois o uso de uma incubadora reconhecida proporciona credibilidade e melhora sua visibilidade. • Algumas incubadoras ajudam os inquilinos com financiamentos próprios ou por meio da facilitação de contato com investidores.

Fonte: BOLLINGTOFT; ULHOI (2005).

As incubadoras podem ser vistas como provedoras de recursos que favorecem o crescimento rápido de empreendimentos iniciantes e têm como forma de atuação a constante cessão de recursos aos seus incubados. Os recursos disponibilizados ou serviços prestados pelas incubadoras, normalmente, incluem aluguel de infraestrutura a preço reduzido (salas com energia elétrica, internet, telefone, serviços compartilhados,

receptionista, secretaria, fax, fotocopidora, etc.), além de consultorias especializadas (estratégia, negociação, capital de risco, etc.) e qualificação (formação empreendedora e gerencial, em vendas, estratégia, marketing, produção, comercialização, contabilidade e negociação) (CAMPOS, 2010).

As incubadoras ligadas a universidades possuem maior liberdade para apoiar projetos mais incertos ou inovadores que poderiam ser descartados em uma empresa privada. A obtenção de sucesso nessas iniciativas é valiosa para a reputação da universidade. Dessa forma a proximidade com a universidade permite não apenas a transferência de tecnologia, mas a criação de uma rede que possa concretizar empreendimentos inovadores (McADAM; MARLOW, 2007).

De maneira geral, o papel da incubadora no desenvolvimento de empresas incubadas costuma ser visto de maneira muito simplista que eventualmente pode se assemelhar a um empreendimento condominial (MEDEIROS; ATAS, 1995). Todavia, as incubadoras empresariais possuem um escopo de atuação que engloba vantagens subjetivas valiosas para os novos empreendimentos que surgem em função da sua atuação na geração de uma rede de relações que contribui para o desenvolvimento das empresas, o compartilhamento de recursos, o suporte de consultorias, o aumento da legitimidade da empresa pela imagem pública, as comodidades e facilidades de estar geograficamente instalado em um centro com acesso a mercados e o auxílio na busca por financiamentos, conforme QUADRO 5.

Para Medeiros e Atas (1995), a incubadora deve ser encarada como um processo interativo que oferece apoio e envolve vários atores na formação de uma rede de relações úteis à estratégia das empresas.

Evidentemente, a atividade principal de uma empresa incubada é o desenvolvimento de novos produtos ou serviços para ingressar no mercado. Desta forma, as empresas precisam estabelecer relações com diversos parceiros como a universidade, centros de P&D, empresas clientes e fornecedoras, agências governamentais, a própria gerência da incubadora e outras empresas incubadas (GONÇALVES, 2002).

Quadro 5 - Avaliação dos benefícios de uma incubadora tecnológica

BENEFÍCIOS DA INCUBADORA	EXEMPLOS
Agrupamento de recursos	Organização, formação e desenvolvimento de atividades, eventos de marketing, exposições, imprensa e conferências.
Compartilhamento de recursos	Compartilhamento de instalações laboratoriais, equipamentos de escritório, de teste, apoio administrativo, sala de reuniões, etc.
Consultoria/aconselhamento	Jurídico, contabilidade empresarial, aconselhamento técnico (custos reduzidos).
Imagem pública	Imagem do Parque tecnológico/Universidade/ Governo.
Rede de Negócios	Acesso a clientes/fornecedores/subcontratados/ Oportunidade de parceria com outros residentes, partilha e disseminação de conhecimento com o ambiente de incubação.
<i>Clustering</i>	Desenvolvimento de um grupo de habilidades de trabalho, logística comum, suporte de rede e o surgimento de indústrias complementares.
Proximidade geográfica	Acesso aos mercados, centro de pesquisa e universidade.
Custos	Custos subsidiados em aluguéis, informática, redes e outros suportes.
Financiamento	Acesso a financiamento de capital de risco, facilidades bancárias e outras fontes de financiamento.

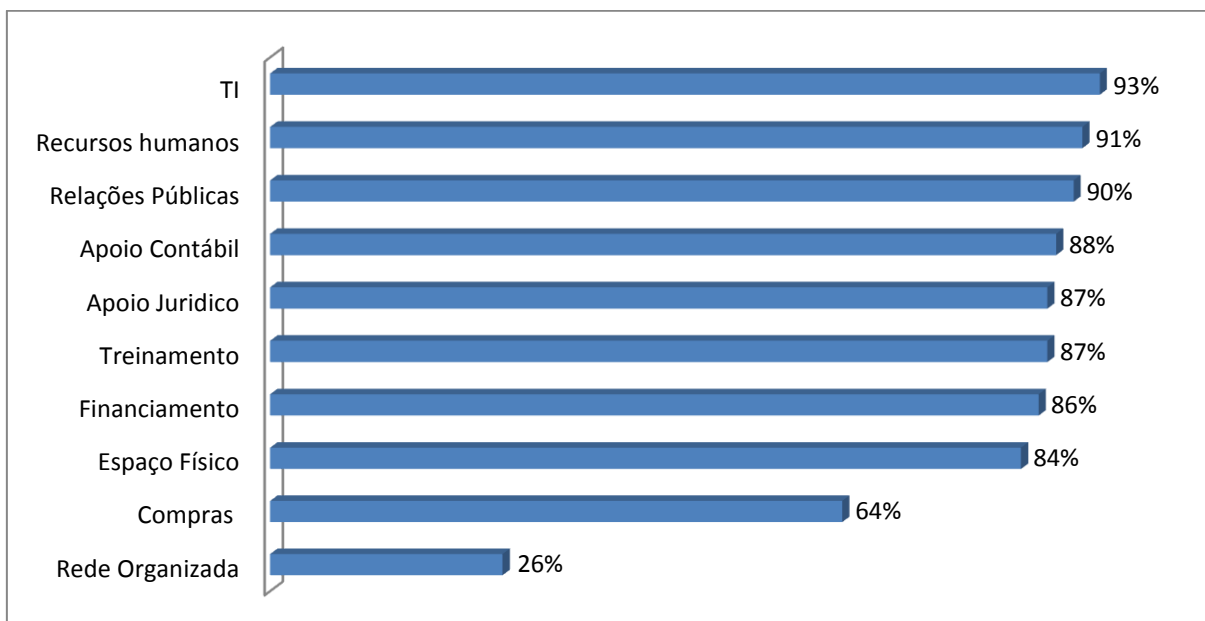
Fonte: Adaptado de Chan e Lau (2005)

Uma organização recém-criada enfrenta diversas dificuldades durante seu período inicial, nessa fase há falta de estrutura administrativa e a necessidade de redução de custos são desafios recorrentes no meio empresarial. Porém, segundo Bollingtoft e Ulhoi (2005), esses desafios são óbvios e as incubadoras não devem pautar suas atividades apenas pelo suprimento destas necessidades. No seu ponto de vista, o apoio de uma incubadora na formação de redes pode ser visto como uma forma essencial de aumentar as chances de sobrevivência de novos empreendimentos.

Para Hansen et al. (2000), as incubadoras empresariais ainda não reconheceram plenamente o benefício da estruturação de uma rede de negócios organizada e culturalmente inclinada a formar novas redes para as empresas nascentes. Conforme a

FIG. 2, uma rede organizada é um dos recursos menos oferecidos pelas incubadoras, desta forma, as redes que se formam no interior de uma incubadora, normalmente surgem espontaneamente e sem a influência direta da incubadora.

Figura 2 - Recursos oferecidos pelas incubadoras



Fonte: HANSEN et al. (2000).

A criação de redes de negócios como um dos objetivos da incubadora tornou-se mais evidente a partir do surgimento das chamadas “Incubadoras em rede” (*network incubator*). Essas incubadoras se diferenciam das demais por terem ações mais focadas na sinergia, a proximidade física, a formação de redes de negócios e o papel da economia de escala.

Bollingtoft e Ulhoi (2005) realizaram estudos em uma incubadora na Dinamarca descrita pelos autores como uma “incubadora em rede”. Essa incubadora tem sua forma de atuação diferenciada das demais por promover uma contínua geração de capital social entre suas empresas residentes e se distinguindo das demais por promover uma maior sinergia entre os atores envolvidos no processo de incubação.

O estudo descreve o posicionamento e a disponibilidade das empresas em partilhar conhecimentos e oportunidades entre as empresas instaladas na incubadora,

relacionando-se entre si como colegas e não como concorrentes. O que gera esse estreitamento de relações são os mecanismos criados pela incubadora para estimular parcerias entre equipes de *star-ups*, facilitando o fluxo de conhecimento e talento entre as empresas. Por meio desta interação, as empresas conseguem acessar recursos e parceiros com maior agilidade, conseguindo se estabelecer no mercado com maior velocidade (HANSEN et al., 2000).

Para McAdam e Marlow (2007), a rede de negócios formada pela universidade é útil para fazer novos contatos e acessar recursos, mas também é crítica em termos de facilitar e desenvolver novas redes de negócios com terceiros, fora do ambiente acadêmico como clientes e fornecedores, especialmente pela presença em seminários e conferências.

A importância da geração de um ambiente que possibilite a ampliação da rede de negócios dentro do ambiente de incubação é relatada em estudo de Barros; Zanella; Audy (2004), que ressaltava o papel da gerência da incubadora na aceleração do crescimento das empresas através de ações de integração entre as empresas residentes e seus parceiros, estabelecendo como um dos desafios-chave para o sucesso dos empreendimentos instalados na incubadora a formação de uma rede de relações capaz de gerar negócios para as empresas incubadas.

4.2.1 O processo de incubação

Uma empresa, ao se instalar em uma incubadora procura obter amadurecimento profissional e acesso a recursos materiais e humanos a custos reduzidos, compensando a carência de fontes de financiamentos e diminuindo a necessidade de um elevado capital inicial. Outro objetivo é a busca por competência gerencial e comercial, dado o frequente perfil de elevada competência no plano tecnológico e produtivo, porém limitado no plano comercial (GONÇALVES, 2002).

Esta procura gerada pelos empreendedores junto às incubadoras acaba gerando a necessidade de atender a diversos perfis e necessidades de incubação. Essa multiplicidade de perfis entre os incubados acaba demandando grande flexibilidade de

atuação por parte da gestão da incubadora, especialmente junto a empresas carentes de recursos, onde o papel da incubadora torna-se mais abrangente e com resultados mais expressivos (HACKETT; DILTS, 2004a). Normalmente um novo empreendimento surge da percepção de uma necessidade de mercado e a formulação de uma ideia inicial que pode tornar-se um novo negócio pela influencia de diversos fatores (DORNELAS, 2008).

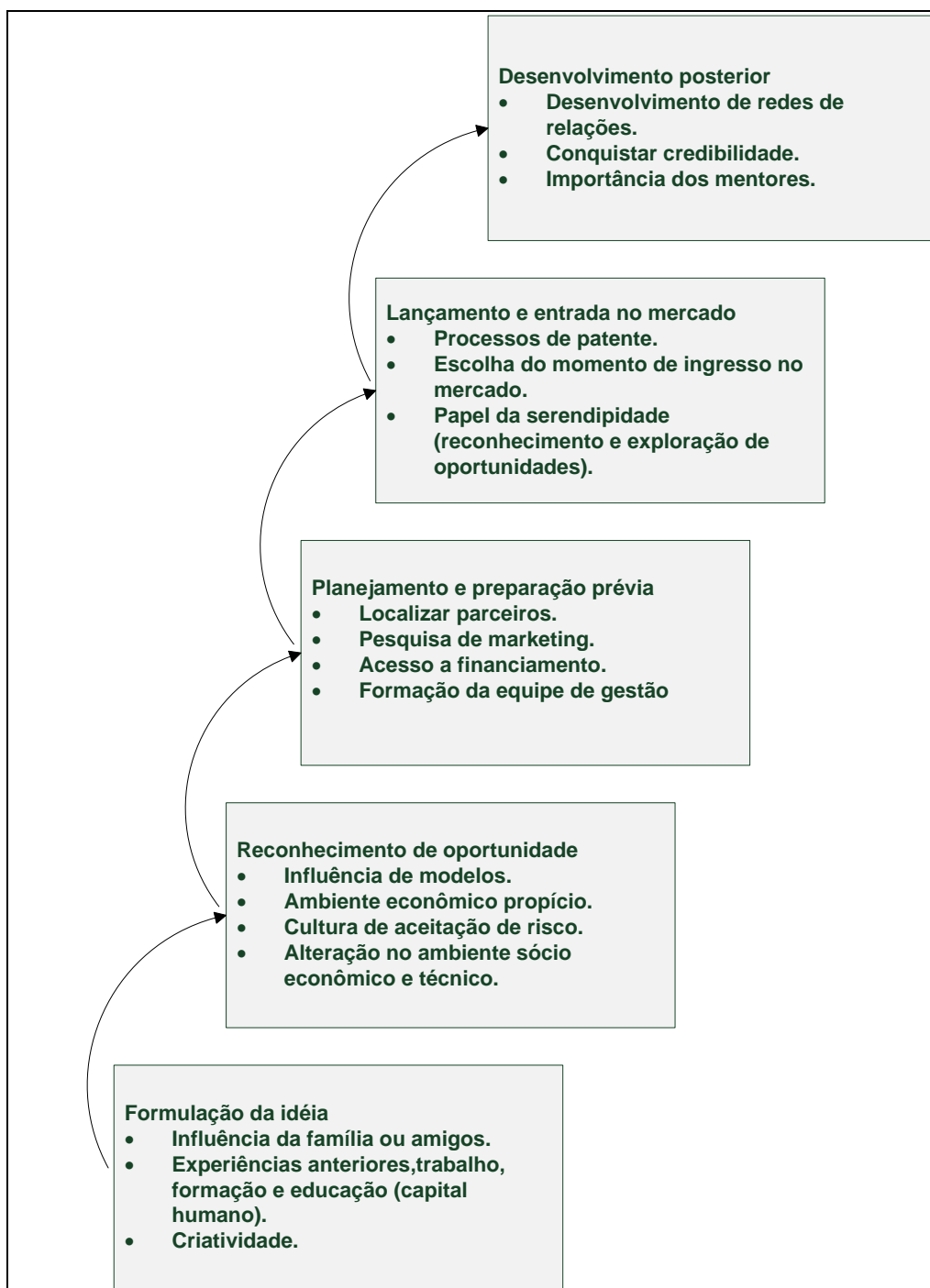
Segundo Hackett e Dilts (2004b), o ambiente de incubação proporciona uma série de recursos, monitoramento e assistência intensiva aos negócios que permitem uma melhoria de *performance* na organização incubada.

Para Hannon (2003), não existe um modelo único que defina o processo de incubação de uma empresa em uma incubadora. Cada incubadora e empresa possuem contextos específicos. O processo de incubação consiste basicamente da evolução do empreendimento dentro de um ambiente controlado, sendo que esta evolução passa por etapas sucessivas que iniciam com a formulação da ideia, o reconhecimento de oportunidades, planejamento e preparação, lançamento e entrada no mercado e desenvolvimento posterior. A FIG. 3 apresenta os passos-chave em um processo genérico de incubação, onde o processo é visto como a evolução de uma visão até o desenvolvimento da empresa já consolidada no mercado.

O processo de incubação possui diversas visões como o sistema CERNE (ANPROTEC, 2010) e métodos baseados em tempo como proposto por Gallon (2009), mas de maneira geral, não deve ser visto como uma sucessão de fases predefinidas. As incubadoras costumam considerar o processo de incubação como as fases de pré-incubação, incubação e pós-incubação. Porém, a evolução da empresa nestas fases ocorre de acordo com o desenvolvimento de cada empresa e seu perfil de necessidades e fraquezas. Somente a partir da evolução das empresas incubadas é possível perceber a sua maturidade e em que estágio se encontram.

Estando imersa no ambiente de incubação a empresa recebe o suporte para o desenvolvimento dos seus processos de negócio, que abrange a evolução da ideia inicial, o reconhecimento do seu potencial, a elaboração de um plano de negócio, o ingresso no mercado e seu amadurecimento até que se torne sustentável (HANNON, 2003).

Figura 3 - Etapas de um processo empreendedor genérico



Fonte: HANNON (2003 *apud* CARTER; JONES-EVANS, 2000).

As incubadoras e o meio acadêmico apresentam o processo de incubação como um processo que consiste em três fases: a pré-incubação, que possui como foco central o desenvolvimento do projeto ou do plano de negócio. Esta etapa busca amadurecer a ideia central do negócio, possuindo uma duração média de seis meses. Após este período

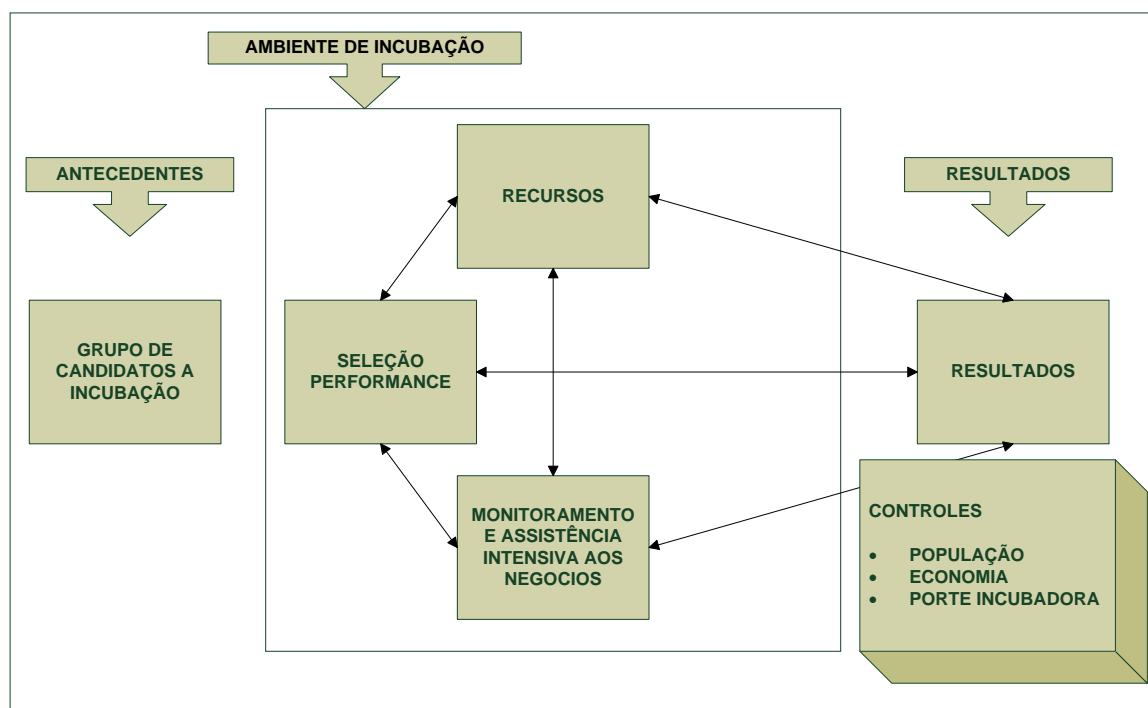
inicia efetivamente a incubação, voltada para interação das empresas com o mercado e o amadurecimento de produtos e serviços. Esta etapa costuma durar em torno de vinte e quatro meses. Com o término da incubação, ocorre a graduação da empresa e se inicia o período de pós-incubação que possui uma duração média de seis meses e é uma oportunidade para que as empresas graduadas possam usufruir ainda por algum tempo dos serviços e parcerias disponibilizados pela incubadora. Neste sentido, a compreensão do processo de incubação requer uma definição mais ampla que compreenda a evolução da empresa e o alcance de resultados, mas que esteja ainda aliada com a sucessão de fases costumeiramente definidas (MEDEIROS; ATAS, 1995).

Para Hackett e Dilts (2004a), o processo de incubação é um período na qual as empresas nascentes estão inseridas em um ambiente de constante cessão de recursos, monitoramento e seleção, onde, por meio do desempenho individual de cada empresa define-se o alcance ou não de seus resultados.

Desta forma, empresas em diversos estágios de desenvolvimento são captadas e imersas em um ambiente de seleção e *performance*. Estas, ao receber o monitoramento e a assistência intensiva da incubadora, característico do ambiente de incubação, acabam gerando resultados. A figura 4 demonstra o processo de evolução e preparo das empresas incubadas pelo incremento de recursos e assistência intensiva ao desenvolvimento de novos negócios.

Entende-se que o processo de incubação possui três fases predefinidas e com duração variável: pré-incubação, incubação e pós-incubação (MEDEIROS; ATAS, 1995) e da mesma maneira, entende-se que o processo de incubação está diretamente ligado aos estágios de maturação da empresa nascente, que vai da formulação da ideia até o desenvolvimento posterior (HANNON, 2003 *apud* CARTER; JONES-EVANS, 2000) e que este processo está diretamente ligado ao aproveitamento de oportunidades e obtenção de resultados pela inserção no ambiente de incubação.

Figura 4 - Modelo processo de Incubação



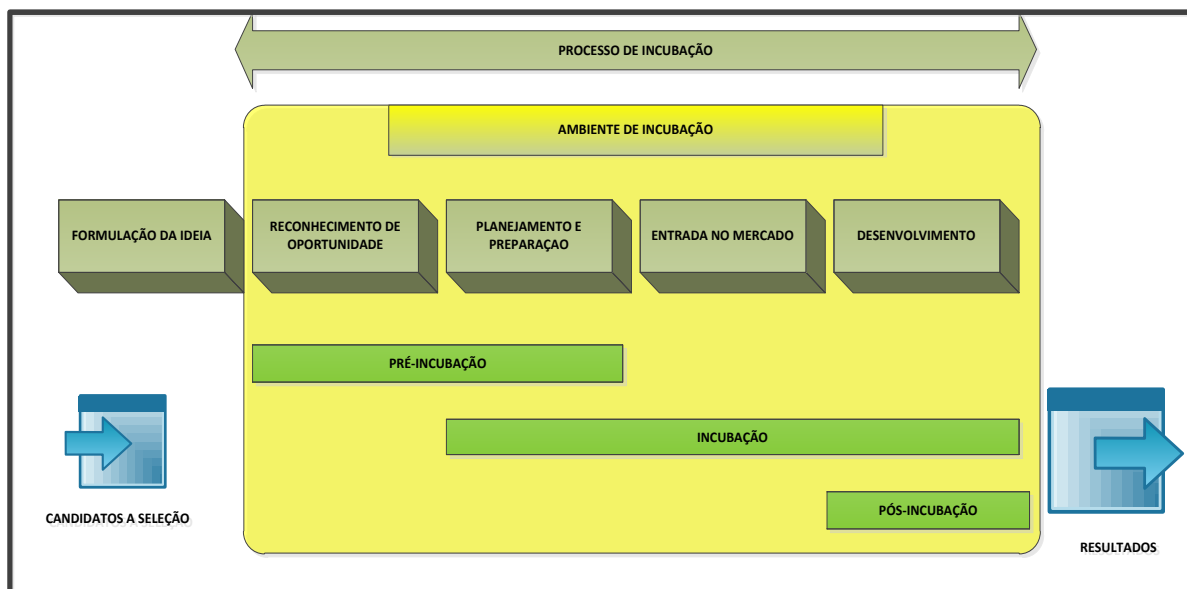
Fonte: HACKETT; DILTS (2004a)

Portanto, para fins de entendimento do termo neste estudo, o processo de incubação é compreendido como as fases de pré-incubação, incubação e pós-incubação, estando estas fases diretamente ligadas ao contexto da evolução da empresa incubada conforme apresentado na FIG. 5.

Segundo Hannon (2003), um novo empreendimento surge a partir da formulação de uma ideia. Esta etapa não ocorre dentro do ambiente de incubação, pois se trata da gênese, etérea e criativa do empreendedor.

A empresa inicia seu processo de incubação, passando a estar sob a influência dos benefícios do ambiente de incubação ao ingressar no período de pré-incubação, que se inicia com o reconhecimento de oportunidades ou o planejamento e preparação da empresa. Nesta fase posterior ao ingresso na incubadora a empresa passa a usufruir do ambiente de incubação para o reconhecimento de oportunidades, o planejamento e a preparação para posterior entrada no mercado.

Figura 5 - Processo de Incubação



Fonte: Adaptado de Hackett e Dilts (2004a); Hannon (2003 *apud* CARTER; JONES-EVANS, 2000).

O período de incubação propriamente dito é o período mais longo e efetivo do processo de incubação, podendo iniciar na fase de planejamento e preparo e se estender até a fase de desenvolvimento da empresa. O período consiste na implementação ou desenvolvimento efetivo do planejamento realizado e é neste período que os resultados começam a ocorrer ou se evidenciar.

A incubação pode ocorrer durante as fases de planejamento e preparo ou entrada no mercado e desenvolvimento. Estas fases tendem a ser mais ou menos longas, de acordo com o perfil de cada empresa. Por exemplo, empresas de base tecnológica podem permanecer mais tempo na fase de planejamento e preparação para entrada no mercado, deixando a fase de desenvolvimento para a pós-incubação, devido à maior complexidade do processo de desenvolvimento de seus produtos.

O desenvolvimento da empresa é a última etapa do processo de incubação e pode iniciar na fase de incubação ou ainda de pós-incubação. É a fase onde a empresa adquire sua própria identidade e credibilidade junto a sua rede de negócios mas ainda pode usufruir de alguns suportes proporcionados pela incubadora.

4.3 A FORMAÇÃO DE REDES DE NEGÓCIOS NAS INCUBADORAS

As incubadoras empresariais procuram desenvolver um ambiente de incubação que permita o desenvolvimento de suas empresas incubadas. Essa atuação ocorre pela influência de mecanismos de suporte oferecidos pela incubadora, a cessão de recursos, o aconselhamento e a geração de novas redes de negócios.

Para Hackett e Dilts (2004a), os recursos físicos disponibilizados durante o processo de incubação normalmente incluem o aluguel de uma infraestrutura a preços reduzidos, como espaço físico, salas de reunião, estacionamento, internet, telefone, fotocopiadora, auditórios, etc. Da mesma forma, os serviços prestados pelas incubadoras normalmente incluem serviços compartilhados como recepcionista e secretária e serviços especializados como o de consultorias especializadas e qualificação.

Da mesma forma que recursos físicos fornecidos pela incubadora, uma série de recursos intangíveis também são fornecidos ou desenvolvidos durante o processo de incubação. Alguns destes recursos, tangíveis e intangíveis podem ser visualizados no estudo realizado por Aerts; Matthyssens; Vandenbempt (2007) em incubadoras europeias e americanas, envolvendo 581 organizações respondentes. O estudo possibilita identificar o suporte oferecido pelas incubadoras aos seus incubados e perceber quais recursos e serviços são postos à disposição das empresas com maior frequência nas incubadoras, conforme figura 6..

Observa-se que a estrutura física proporcionada pela incubadora para os seus incubados recebe destaque em itens como sala de reuniões, internet e equipamentos em geral. Os benefícios gerados por meio da cessão de recursos físicos para empresas incubadas são importantes dentro do escopo de atuação das incubadoras, haja vista as carências de recursos e estrutura física para um empreendimento nascente. Da mesma forma, os incubados ao iniciar suas empresas possuem baixa disponibilidade de tempo para implementar a estrutura física necessária para o exercício das atividades da empresa.

Figura 6 - Apoios recebidos nas incubadoras Europeias



Fonte: AERTS; MATTHYSSENS; VANDENBEMPT (2007).

É possível perceber que a geração de *network* aparece como um dos principais benefícios percebidos pela maioria dos incubados. Para Aerts; Matthyssens; Vandembemt (2007), as incubadoras empresariais recentemente perceberam que a capacidade de interagir com outras empresas favorece o acesso e a transferência de conhecimento, a percepção de novas oportunidades, a redução de custos de transação e outros benefícios que tem um impacto significativo no crescimento da empresa e sua capacidade de inovação.

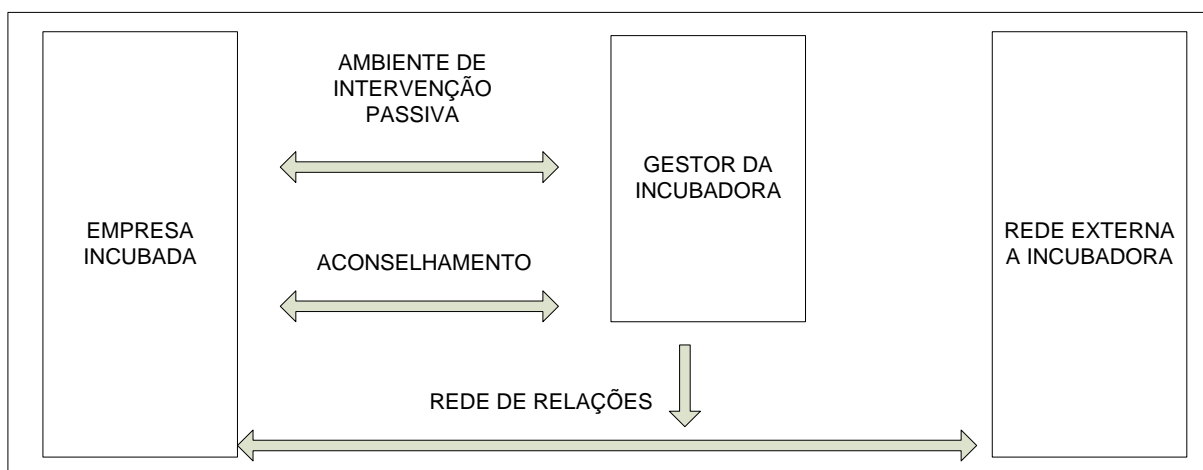
Desta forma, além dos recursos materiais que passam a usufruir, as empresas nascentes passam a receber a influência de um conjunto de atores que procuram gerar conhecimentos e novos contatos. Em geral, o ingresso de uma empresa em uma incubadora gera uma expectativa quanto à ampliação da rede de negócios das empresas

iniciantes em razão da imersão em um ambiente dinâmico e com uma cultura voltada ao empreendedorismo e a inovação.

Para Rice (2002), o ambiente proporcionado pela incubação atua também na ampliação da rede de negócios dos empreendedores em função da atuação da rede técnica e especialista formada pela incubadora. Esta atua no fornecimento de recursos internos aos seus incubados e traz recursos da universidade e parceiros ao seu ambiente sob a interferência do gestor.

Rice (2002) chama de ambiente de intervenção passiva a maneira em que o ambiente da incubadora gera recursos para os incubados sem necessariamente receber a intervenção direta do gestor da incubadora. Essa intervenção ocorre pelo compartilhamento de serviços empresariais como secretarias e segurança, o uso de equipamentos, a utilização de espaços comuns e a proximidade que possibilita a criação de redes de relações entre os residentes (FIG. 7).

Figura 7 – Modalidades de coprodução



Fonte RICE (2002)

Neste contexto é importante que as incubadoras estejam ligadas a centros de excelência onde possam encontrar profissionais úteis para suas empresas. Para Carayannis e Zedtwitz (2005), boas incubadoras são capazes de identificar e alavancar pessoas-chaves para o sucesso de suas empresas residentes.

Para Tseng (2011), as incubadoras têm implicitamente o papel de criar um ambiente semelhante a um “fórum” onde pesquisadores de ciência e tecnologia, estudantes e empreendedores se juntam para criar uma empresa ou gerar valor a partir de seus próprios esforços. A incubadora serve também como um filtro que realiza a triagem das parcerias que oferecem benefícios mútuos aos seus residentes, observando seus resultados, aprendendo sobre a rede de negócios e estabelecendo conexões úteis para incubadora (HANSEN et al., 2000).

Além dos recursos físicos proporcionados pela incubadora aos seus incubados, as empresas nascentes acabam usufruindo de um ambiente pródigo em informações geradas pelas redes de relações que circundam a incubadora. Todavia, o empreendedor incubado não se comporta de maneira passiva no recebimento dos recursos disponibilizados pela incubadora; ele possui um papel ativo junto à incubadora da empresa e seus atores. As suas relações podem ser caracterizadas como uma coprodução interdependente entre o gestor da incubadora, a empresa incubada e a rede externa a incubadora (RICE, 2002).

Os incubados possuem uma forte necessidade de apoio social devido à tensão provocada pela fase inicial da empresa. A comunicação entre os incubados proporciona maior segurança e acesso a recursos e informações. A criação de uma rede de relações entre os incubados surge da necessidade de um apoio social em razão da tensão gerada neste processo de amadurecimento profissional e incertezas. Neste contexto, a sensação de apoio do grupo frente às dificuldades comuns é essencial para o fortalecimento da segurança, pois se trata de um sentimento comum em novos empreendimentos (COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010).

Para Mcadam e Marlow (2008), o compartilhamento de dificuldades e desafios em comum é uma maneira de gerar empatia entre os incubados. Desta forma, o processo de interação auxilia o empresário na gestão de suas incertezas, utilizando seus pares como um mecanismo de apoio que pode se assemelhar a uma espécie de caixa de ressonância para as próprias ideias.

A existência de capital social entre os indivíduos e organizações envolvidas na incubadora sugere que a troca de informações e recursos entre as empresas incubadas

são influenciados por normas sociais, estrutura social, e poder individual (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005).

Esta geração de novos recursos derivados da relação entre indivíduos unidos em uma rede pode ser observada no estudo sobre os empreendedores do Vale do Silício (FERRARO, 2003). No contexto apresentado pelo trabalho, percebeu-se a forma pela qual os empreendedores mobilizam seu capital social no processo de captação de recursos financeiros para suas *start-ups*. Para o autor, os empreendedores desenvolvem práticas de relações imersas em um ambiente cultural que se torna um componente essencial do trabalho empreendedor.

Para Ascigil e Magner (2009), o capital social derivado das relações entre as empresas incubadas está associado com a aquisição e utilização de competências empresariais nessas sociedades, demonstrando a importância da promoção dessas relações dentro do ambiente de incubação.

Os autores citados demonstraram a importância da geração de capital social entre empresas incubadas em cinco incubadoras da Turquia na aquisição e utilização de habilidades. Segundo os autores, a utilização de habilidades é aumentada pela geração de capital social no conteúdo das relações entre as companhias, pela confiança, identificação entre si e o compartilhamento de perspectivas e linguagens comuns.

Em um âmbito mais abrangente, o capital social pode ser definido como as normas, valores, instituições e relacionamentos compartilhados que permitem a cooperação dentro de grupos sociais (MARTELETO; SILVA, 2004). A criação do conceito de capital social pode ser atribuída a Robert Putnam, que popularizou o conceito referindo-se a práticas sociais, normas e relações de confiança que existe entre cidadãos em sociedade que acabam por estimular a cooperação e a confiança (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

O capital social é a soma dos recursos decorrentes da existência de uma rede de relações de reconhecimento mútuo institucionalizada em campos sociais (MARTELETO; SILVA, 2004). Para Cooper; Hamel; Connaughton (2010), as empresas incubadas não se interessam em copiar habilidades; elas buscam aproveitar o potencial simbiótico e complementar das relações.

Na perspectiva teórica de Bourdieu (1998), o capital social pode ser entendido como:

O conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns, mas também são unidos por ligações permanentes e úteis (p. 67).

Neste ambiente, os incubados nutrem um forte espírito de apoio moral entre si, reduzindo o estresse, aumentando a segurança entre os participantes e permitindo maior acesso a recursos materiais e informações.

Nessas relações, os contratos formais não são a força motriz por trás da rede de colaboração. O elo mais importante é a relação de confiança que acaba protegendo as partes contra comportamentos oportunistas (BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005). Para esses autores, no contexto de redes, a hierarquia também não exerce nenhum papel de controle das relações e essas relações são ativadas constantemente em atividades de negócios e na solução de problemas diários.

A imersão no tecido social proporciona a geração de laços de confiança que desencorajam comportamentos oportunistas e facilita o acesso a novos recursos e mercados, garantindo o êxito e a sustentabilidade do negócio (PAIVA; FERREIRA; MORAES, 2009).

As relações de confiança geradas no ambiente de incubação acabam gerando negócios entre as empresas incubadas. Bollingtoft e Ulhoi (2005) relatam a ocorrência de negociações comerciais entre os incubados, relata também a existência de uma forte cadeia comercial entre os incubados e empresas já graduadas. Constatando também, que as empresas tendem a usar as incubadoras para facilitar a parceria com outras empresas residentes em outras incubadoras.

McAdam e Marlow (2007) ressaltam que existe um nível maior de confiança para com os profissionais da incubadora se comparado a confiança entre as empresas e os outros residentes.

O estabelecimento de um ambiente que permite a geração de capital social sofre a influência do nível de confiança estabelecido entre os incubados. Pois, da mesma forma que a confiança gera novas redes de negócios, a falta dela torna-se uma das principais barreiras para geração de redes (McADAM; MARLOW, 2007; RICE, 2002).

A desconfiança acaba gerando o isolamento e a falta de interação com outros atores envolvidos no ambiente de incubação. Desta forma, torna-se mais difícil obter determinadas informações das empresas. Uma das razões para a falta de confiança é o alto grau de competição entre as empresas incubadas em alguns segmentos (COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010).

Para Cooper; Hamel; Connaughton (2010), essas redes sofrem influência de questões ligadas à confiança em assuntos chaves como inovações e fontes de financiamento e algumas empresas enfrentam dificuldades iniciais em se incluir na rede já estabelecida pela incubadora.

McAdam e Marlow (2007) relatam também atitudes de falta de confiança entre empresas incubadas, em especial com empresas que atuam na mesma área. Em geral, existem preocupações quanto a apropriação indevida de ideias e propriedade intelectual. Os autores citados ainda relatam o aumento da desconfiança quando as fontes de financiamento são escassas e de alguma forma as empresas incubadas concorrem por recursos.

Para Hackett e Dilts (2004a), as incubadoras podem possuir uma atmosfera muito carregada em razão da necessidade constante de fazer jus aos investimentos que recebem de suas mantenedoras (governo, empresas ou universidades). O ambiente politicamente tenso amplia a necessidade de demonstrar resultados e esconder falhas da incubadora ou de seus incubados.

A falta de confiança se potencializa com a insegurança gerada pela fragilidade de um novo empreendimento que poderia estar sob a análise de futuros investidores e as informações trocadas poderiam demonstrar fragilidades que deveriam ser postas em segredo (COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010).

A confiança é um fator importante na geração de novas redes de negócios e capital social. Desta forma, entende-se que a solução dos problemas de confiança é

relevante para o desenvolvimento das redes de relações porque o resultado da interação está diretamente ligado ao aprendizado e uso de habilidades pelas empresas incubadas (ASCIGIL; MAGNER, 2009).

Cooper; Hamel; Connaughton (2010) identificam algumas motivações para a promoção de *network* em incubadoras empresariais, como a necessidade de apoio social, identidade e segurança e acesso a recursos, conforme QUADRO 6. Entretanto, essas motivações esbarram em obstáculos como a falta de tempo, o desconhecimento a respeito dos outros residentes e a insegurança causada pela falta de confiança. Para os autores, as principais motivações para a geração de redes de negócios é o apoio social, a cooperação e o acesso a recursos. Os principais obstáculos para criar e sustentar uma dinâmica interna de rede dentro do processo de incubação foram: o estágio de ciclo de vida da empresa, a falta de conhecimento sobre os outros residentes e a falta de confiança entre as empresas.

Quadro 6 - Motivações e obstáculos para *network* em incubadora universitária

Motivações para <i>network</i>	Justificativa	Obstáculos para <i>network</i>	Justificativa
Apoio social	Gestão do estresse	Falta de tempo	O início do negócio gera muitos compromissos e falta tempo
Cooperação	Identidade, segurança	Falta de informação sobre os residentes	Necessitam de informação constante para identificar semelhanças entre os moradores.
Acesso a recursos	Criação de capacidades	Falta de confiança	Alta necessidade de segurança durante o processo de inovação (patentes pendentes, fontes de financiamento e algumas perspectivas que necessitam ser mantidas longe de concorrentes).

Fonte: COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON (2010)

A importância e a influência da incubadora para as empresas nascentes acompanham o fluxo de crescimento da empresa: quanto mais madura, ou maior o tempo de incubação, menos importante é a atuação da incubadora. Uma relação semelhante ocorre com o nível de relações estabelecido previamente pela incubada, quanto maior o número de contatos prévios da empresa, menor a importância das atividades de *network* da incubadora (CAMPOS, 2010; McADAM; MARLOW, 2007). Os autores relatam ainda que as redes de negócios entre os empreendedores incubados não costumam ocorrer de maneira consciente em função da baixa disponibilidade de tempo disponível pelos gestores das empresas.

Medeiros e Atas (1995) relatam a dificuldade de desenvolver ações compartilhadas e cooperativas, demonstrando que os elos entre a incubadora e os agentes do processo de inovação, em diversas incubadoras, eram frágeis ou simplesmente inexistentes, podendo ser visto apenas como uma mera cláusula na declaração de princípios que não se tornava concreta.

Um problema apontado é a forma negativa com que alguns incubados recebem as iniciativas de formação de relações (RICE, 2002). Iniciativas de promoção de redes de relacionamento formais acabam atraindo poucos participantes quando não existe uma cultura apropriada de cooperativismo (McADAM; MARLOW, 2007). Igualmente ocorrem problemas na implementação do trabalho colaborativo entre a incubadora e seus gestores, sendo possível observar em incubadoras uma restrição no fluxo do conhecimento, competência e recursos partindo do gerente da incubadora em direção ao empreendedor (RICE, 2002).

O estudo do processo de internacionalização de empresas incubadas realizado por Baeta (2006) reconheceu que as empresas incubadas Brasileiras se comportam de maneira bastante tímida em rede de negócios internacionais. Apesar das incubadoras nacionais promoverem a participação em feiras, exposições e missões internacionais, as relações de parcerias entre as incubadas e outras empresas fora do país raramente acontecem.

Da mesma forma, Gallon; Ensslin; Silveira (2009) apontam problemas na geração de redes de negócios ao identificar que alguns objetivos das incubadoras carecem de atenção para serem alcançados, entre eles a falta de apoio do setor de marketing na

busca por premiações e certificações comuns no setor de tecnologia e a carência de apoio na elaboração de projetos para captação de recursos junto a órgãos de fomento.

Para Cooper; Hamel; Connaughton (2010), apesar da proximidade física proporcionada pelo *layout* da incubadora, as incubadoras, em média, não realizam ações de interação sequer com a metade das empresas incubadas no mesmo ambiente.

Constata-se que nem sempre os empresários estão dispostos a selecionar tempo para as atividades de *network* (RICE, 2002). Nas incubadoras o tempo é um recurso escasso e normalmente é dada outra destinação a este recurso. Da mesma forma, outros problemas de funcionamento das incubadoras também podem funcionar como uma barreira ao alcance dos objetivos das empresas incubadas, como a falta de disponibilidade de fontes de financiamento (MEDEIROS; ATAS, 1995; BAETA, 2006; RICE, 2002) e a má remuneração dos gestores de incubadoras (RICE, 2002).

Para Cooper; Hamel; Connaughton (2010), os principais obstáculos são a falta de conhecimento sobre as outras empresas residentes. Para o autor as informações sobre as empresas nem sempre estão abertas ou a gestão da incubadora não produz oportunidades para gerar novas relações. Da mesma forma, os autores atribuem ao estágio de ciclo de vida da empresa a disponibilidade para atividades de relacionamento, que faz com que algumas empresas possuam maior ou menor tempo disponível para estabelecer essas relações.

Sabe-se que a proximidade física dos incubados é um aspecto positivo, pois possibilita o debate de desafios que são, ou podem ser, comuns a todas as empresas residentes. A proximidade é um aspecto positivo, pois facilita o contato entre os empreendedores, promovendo debates sobre problemas e desafios comuns (McADAM; MARLOW, 2007).

O papel do porte físico e do *layout* da construção é um fator reconhecidamente influenciador do padrão de colaboração entre os incubados, pois interfere no convívio e na proximidade dos seus atores (BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005; McADAM; MARLOW, 2007). Da mesma forma, a proximidade com a universidade também é relatada pelos autores como importante para o desenvolvimento das relações com terceiros, participações em seminários e conferências e outras atividades que permite acesso a

clientes e fornecedores. Outros pontos importantes são o acesso facilitado à pesquisa e tecnologia, além da contratação de estudantes recém-formados em um processo de caça talentos privilegiado.

Sabe-se pouco a respeito do processo da comunicação durante a incubação. Entretanto sabe-se que a proximidade física e o *layout* da incubadora funcionam como um catalisador primário da comunicação entre os membros residentes em incubadoras (COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010). Rice (2002) relata, por exemplo, um caso específico de uma incubadora onde a máquina de café está colocada estrategicamente próxima ao gestor da incubadora, desencadeando uma prática de aconselhamentos informais constantes aos residentes. Da mesma forma em outra incubadora existe uma maior limitação à proximidade física dos residentes, fazendo com que o gerente da incubadora desenvolva o hábito de caminhar com os empresários residentes.

Dentro do ambiente de incubação, as comunicações mais comuns têm como tema assuntos ligados às empresas (49%), questões sociais (33%), troca de ideias (11%) e questões técnicas (7%). A maneira como se comunicam é, na maioria das vezes, “cara a cara” (62%), por telefone (19%), e-mail (16%) e memorandos (3%). As comunicações possuem um teor casual e espontâneo com predomínio das conversas presenciais em áreas comuns, onde normalmente se conversam sobre questões ligadas aos negócios e relações sociais, conforme QUADRO 7. Os autores citados se utilizam de análise de redes e entrevistas em profundidade para revelar a natureza da comunicação entre 18 empresas incubadas e seus gestores em incubadoras americanas. O estudo revela que apesar do ambiente altamente tecnológico, as relações “cara a cara” são predominantes na incubadora, sugerindo que o *design* de uma incubadora pode auxiliar o desenvolvimento de uma rede de negócios (COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010).

Quadro 7 - Características da rede de comunicação entre incubados

Características da Comunicação	
Significado	Casual, solidário e espontâneo
Canal	Principalmente cara a cara
Local	Áreas comuns (elevadores, cafés, <i>hall</i>).
Situações	<i>Coffe breaks</i> , almoços, trabalho, eventos.
Conteúdo	Negócios, sociais.

Fonte: COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON (2010)

Outro ponto positivo no processo de incubação que influi positivamente na geração de redes de negócios é o fato do porte da incubadora servir como uma espécie de vitrine para as empresas residentes menores, onde pequenas empresas que possuem pouco espaço físico dentro da incubadora acabam podendo utilizar áreas, espaços comuns e serviços de secretariado mais sofisticados que impactam os seus clientes e visitantes (COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010; RICE, 2002).

A incubadora auxilia na redução dos efeitos negativos de ser uma empresa muito pequena e pouco experiente, pois a rede de negócios gerada pela empresa costuma supor que essa empresa, ainda que pequena, se beneficia da *expertise* e a estrutura da universidade (McADAM; MARLOW, 2007).

Da mesma forma, Campos (2010) relata a importância da legitimidade perante o mercado ou o peso do nome da universidade como “sobrenome” da empresa residente, gerando maior credibilidade junto a clientes. Este sobrenome proporciona maior legitimidade perante o mercado e ameniza a imagem negativa de amadorismo ou inexperiência que acompanha as empresas iniciantes (GONÇALVES, 2002).

Para Barros; Zanella; Audy (2004), além da legitimidade gerada pela incubadora e pela universidade, as empresas residentes podem receber um aumento de credibilidade perante o mercado em função do porte estrutural e das atividades desenvolvidas pela incubadora empresarial, quando há no escopo de atuação da incubadora a busca do aumento das relações de negócios através da participação em

feiras nacionais e internacionais, apoio à comercialização e rodadas de negócios que buscam posicionar e gerar reconhecimento à marca da incubadora no meio empresarial, financeiro e político.

Para Rice (2002), o processo de aconselhamento aos empresários incubados é baseado na difusão de conhecimentos em área reconhecidamente crítica por outros pesquisadores do meio acadêmico e pode ser significativamente diferente de acordo com o perfil do gestor da incubadora. É comum o gestor da incubadora, além de passar seu conhecimento, agir como participante ativo em determinadas negociações, também é típico o gerente da incubadora já ter experimentado o sucesso em outras iniciativas empresariais, e ter uma gama maior de conhecimentos gerenciais.

Para os incubados essa experiência é valiosa, em especial para o empreendedor que ainda está iniciando. É comum o gestor da incubadora, em razão de sua experiência profissional, possuir uma vasta rede de negócios, tornando-se um ponto de ligação entre sua rede e as empresas residentes que necessitam ampliar suas relações (TSENG, 2011).

O ambiente de incubação além de proporcionar maior assertividade às empresas incubadas propicia a geração de novas redes de negócios, redes de relações e redes pessoais ou privadas. Essas redes formadas durante o processo de incubação são essenciais para aumentar a chance de sobrevivência da empresa nascente, pois o ambiente de incubação permite o usufruto de um ambiente pródigo em informações (BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005; MCADAM; MARLOW, 2007; RICE, 2002)

É possível concluir, por intermédio da literatura, que o desenvolvimento de uma rede de negócios dentro do ambiente de incubação é influenciado diretamente por fatores como a confiança, a capacidade da incubadora promover *network* entre os atores envolvidos no processo de incubação, a geração de capital social pelo grupo de empreendedores incubados, a proximidade física e a legitimidade gerada pela incubadora perante o mercado (VALE, 2006; ALBAGLI; MACIEL, 2002; COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010; RICE, 2002; MEDEIROS; ATAS, 1995; CHAN; LAU, 2005; ASCIGIL; MAGNER, 2009; BOLLINGTOFT; ULHOI 2005; COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010; CAMPOS, 2010; MCADAM; MARLOW, 2007; HACKETT; DILTS, 2004a; GALLON; ENSSLIN; SILVEIRA, 2009).

As incubadoras apresentam um determinado conjunto de fatores que geram influências positivas ou negativas no desenvolvimento da rede de negócios das empresas incubadas. Estes fatores influenciam o estabelecimento de relações com aos principais atores envolvidos no processo de incubação, como a universidade, a incubadora e outras empresas incubadas além de clientes e fornecedores fora do ambiente de incubação.

As redes de negócios, conforme descrito no subitem 4.1, possuem uma ampla significação, representam as redes de relações de cunho comercial ou empresarial, ligadas a cadeia de valor da empresa onde as organizações aprendem a coordenar suas atividades e estabelecem trocas sociais ao longo do tempo (BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005; BLANKENBURG; JOHANSON, 1992; ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; PRENKERT; HALLÉN, 2006).

Neste contexto a empresa incubada ao ser inserida no ambiente de incubação passa a usufruir de uma rede de negócios composta por contatos, suportes e diversas formas de interação de teor comercial e empresarial, ligadas ao suporte de sua cadeia de valor.

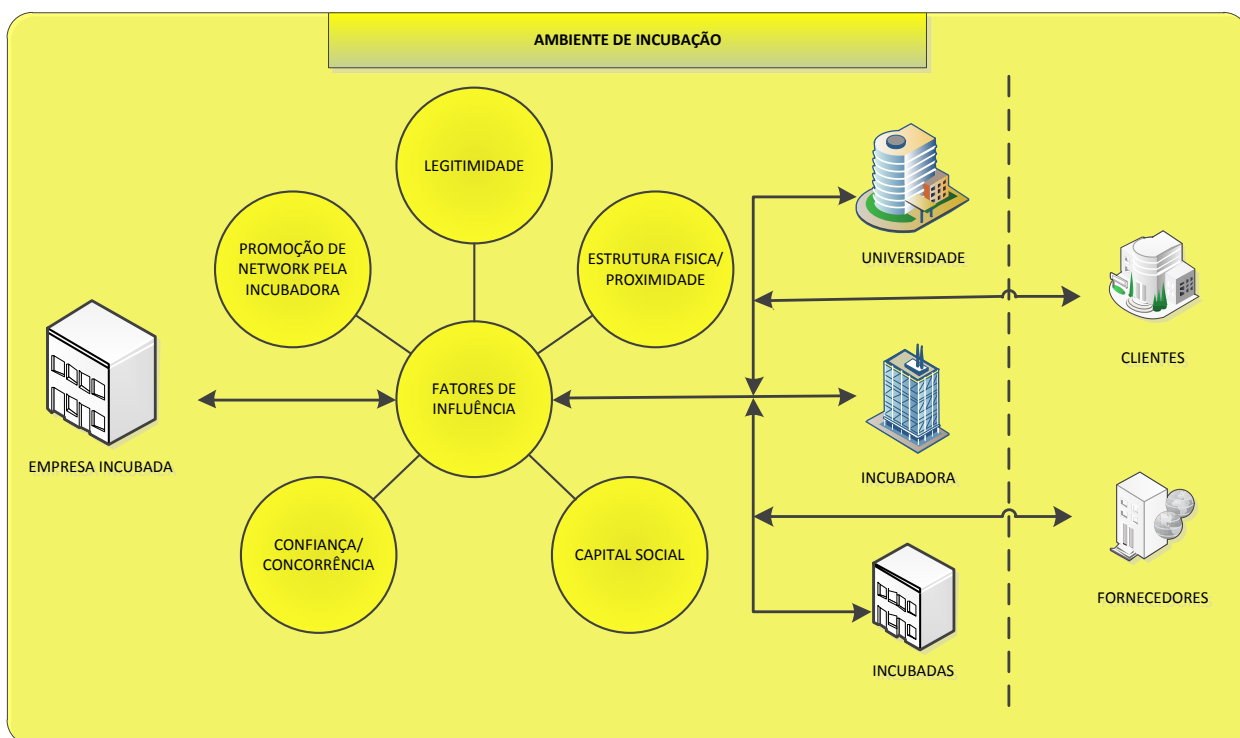
Neste sentido, conclui-se que a rede de negócios entre as empresas incubadas e os diversos atores presentes no ambiente de incubação, como universidade, professores, alunos, consultores, colegas incubados, pesquisadores e outros profissionais acabam gerando recursos, conhecimento e desenvolvimento de habilidades essenciais para o desenvolvimento das empresas incubadas.

Da mesma forma, os incubados procuram estabelecer ou ampliar sua rede de negócios junto à fornecedores e clientes fora do ambiente de incubação e em alguns casos dentro do próprio ambiente.. A FIG. 8 representa os principais fatores de influência localizados na literatura que influenciam o desenvolvimento destas redes no ambiente de incubação. Procura-se representar a dinâmica de interação entre os atores ligados ao ambiente de incubação, elencando os fatores que influenciam a geração de novas redes dentro do ambiente de incubação.

Entende-se o ambiente de incubação como o ambiente formado pela Universidade, incubadora e outras empresas incubadas. Incluindo neste contexto

clientes e fornecedores, nos casos em que uma empresa incubada estabelece uma rede formal com outra empresa ou possui clientes ou fornecedores dentro do próprio ambiente de incubação.

Figura 8 – Processo de geração de redes de negócios em incubadoras



Fonte: O AUTOR (2012)

O contexto proporcionado pelo ambiente de incubação envolve diversos atores ligados à universidade, à incubadora, outras empresas incubadas, clientes e fornecedores. E o estabelecimento das redes de negócios dos incubados junto a esses atores sofre a influência de fatores já descritos como a legitimidade, a confiança, a geração de capital social e as atividades de promoção de *network* promovidas pela incubadora.

5 MÉTODO

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos desta pesquisa. Inicia-se com a caracterização deste estudo a apresentação do desenho de pesquisa e os elementos de análise e por último é relatado a forma de coleta de dados e a forma de análise.

Em razão do tema proposto e dos objetivos determinados para a realização deste trabalho, optou-se por um enfoque que permite uma visão mais ampla dos fenômenos estudados (GODOY, 1995). Desta forma, essa pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa na busca dos seus resultados. Os estudos de cunho qualitativo não possuem uma proposta tão rígida do ponto de vista estrutural, permitindo ao pesquisador uma maior liberdade para explorar novos enfoques e explorar com profundidade um fenômeno social mais complexo.

Segundo Malhotra (2006), pesquisas qualitativas são metodologias de pesquisa não estruturadas, exploratórias, normalmente baseadas em pequenas amostras que permitem percepções mais apuradas e a compreensão mais ampla dos contextos envolvidos na pesquisa.

Quanto à estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso exploratório. Essa estratégia visa obter um maior conhecimento sobre um assunto e gerar novos conceitos que podem ser úteis em estudos futuros. A principal vantagem no uso de estudos de caso é aprofundar o conhecimento de uma unidade de análise, permitindo analisar o seu contexto e detalhes, possibilitando o melhor entendimento de diversos aspectos relacionados com o objeto de estudo que podem trazer luzes em investigações posteriores (YIN, 2005). O trabalho foi realizado como um estudo de caso, pois apesar dos diferentes contextos das empresas participantes, o objeto de estudo é uma incubadora empresarial universitária.

O tema das relações entre empreendedores no contexto das incubadoras tem sido estudado predominantemente por meios qualitativos (McADAM; MARLOW, 2007; COOPER; HAMEL; CONNAGHTON, 2010; RICE, 2002; BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005;

CAMPOS, 2010). Normalmente o estudo exploratório torna-se adequado para pesquisas com esse perfil, quando o objeto necessita de um panorama mais abrangente. É um método orientado à descoberta (HAIR JR, 2005) e amplamente utilizado no caso de dificuldade de formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2000).

Dessa forma, o estudo foi realizado na Incubadora RAIAR junto a empresas incubadas instaladas nos Campus de Porto Alegre e Viamão da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. A escolha da instituição a ser pesquisada levou em consideração a notoriedade, o porte, a forma de atuação, o histórico de sucesso de empresas incubadas e atuação de instituições no âmbito da rede INOVAPUC.

A pesquisa procurou analisar a influência do processo de incubação no desenvolvimento da rede de negócios de empresas incubadas. Desta forma, o presente trabalho teve como sua unidade de análise a rede de negócios formada pelas empresas incubadas. A unidade de análise está relacionada com a forma na qual, questões de pesquisa foram definidas no estudo, e refere-se ao problema central da investigação (YIN, 2005).

O trabalho iniciou com a seleção da incubadora e das empresas que participaram do estudo. Foram selecionadas sete empresas incubadas na RAIAR, com tempo de incubação e áreas de atuação variadas. Para melhor compreensão do tema proposto neste trabalho, optou-se por realizar também uma entrevista com o gestor da incubadora RAIAR, sendo esta, de teor semelhante as entrevistas em profundidade realizada nas empresas incubadas.

O processo de seleção das empresas participantes considerou a necessidade de selecionar um grupo de empresas pertencentes a segmentos de atuação variados e da mesma forma, com tempos de incubação diferentes. Essa diversificação de perfis visava a visualização de diferenças na evolução da rede de negócios durante o processo de incubação.

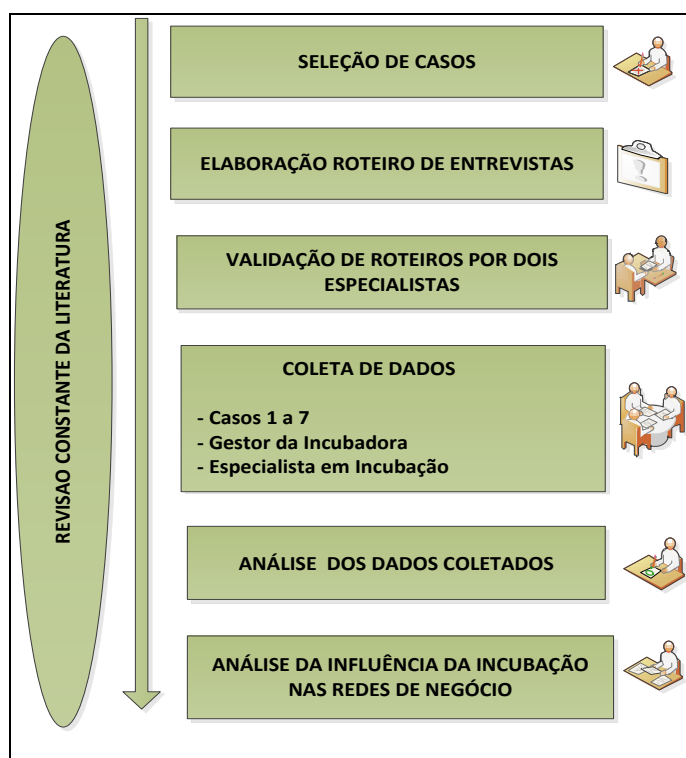
No intuito de coletar dados e informações complementares para a pesquisa e ampliar o entendimento a respeito do funcionamento de incubadoras e suas redes internas de maneira geral, foi realizada uma entrevista com um especialista da área de incubação ligado a outra incubadora empresarial de porte e atuação semelhante a incubadora RAIAR. A entrevista com

este especialista permitiu uma maior compreensão do contexto do ambiente de incubação e o desenvolvimento de redes por parte das empresas incubadas. O roteiro de entrevista foi revisado por outros dois especialistas que contribuíram para seu aperfeiçoamento tornando o instrumento válido e adequado para as pretensões da pesquisa.

A próxima etapa foi a coleta de dados junto as empresas e profissionais envolvidos no processo de incubação. Esta etapa teve a duração de um mês e meio aproximadamente. Após a coleta de dados, os mesmos foram transcritos no intuito de realizar uma análise individual do seu conteúdo. Posteriormente foi realizada a análise dos dados coletados no objetivo de compreender as informações recebidas e responder as questões propostas por este trabalho. Neste processo de desenvolvimento da pesquisa a revisão de literatura foi uma presença constante.

As análises buscaram interpretar dados primários e secundários coletados no decorrer do processo de pesquisa para esclarecer os problemas de pesquisa propostos por este estudo. Na FIG. 9 encontra-se o desenho da pesquisa, que permite a identificação das etapas realizadas no desenvolvimento deste trabalho.

Figura 9 – Desenho de pesquisa



Fonte: O AUTOR (2012)

5.1 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis de estudo estão agrupadas em três grandes dimensões. A primeira dimensão, expressa no QUADRO 8, diz respeito a descrição do desenvolvimento da rede de negócios da empresa incubada. Procura-se caracterizar a rede de negócios formada por cada empresa dentro do ambiente de incubação e fora do contexto de incubação, demonstrando a evolução de variáveis externas e externas ao contexto da incubadora. Procura-se caracterizar a evolução das relações com a incubadora, as relações com os outros incubados, a rede de relações com a universidade e as relações dos incubados com a rede de apoio e contatos providos pela incubação.

Quadro 8 - Dimensão rede de negócios

DIMENSÃO	CATEGORIA	VARIÁVEIS	AUTORES
REDES DE NEGÓCIOS	No Ambiente externo a incubadora	<ul style="list-style-type: none"> • Como era a rede precedente da empresa; • Desenvolvimento comercial; • Novos parceiros, clientes, fornecedores. 	Filion (1993, 1989, 1991, 1999a, 1999b); Campos (2010); Vale (2010a, 2010b); Vale; Amâncio; Wilkinson (2008); Granoveter, 1985; Marteleto e Silva, 2004); Bollingtoft e Ulhoi (2005); Rice (2002); Uzzi, 1996; Ferraro (2003); Jack e Anderson (2002); Gallon; Ensslin; Silveira (2009)
	No Ambiente interno da incubadora	<ul style="list-style-type: none"> • Relações com a incubadora; • Novas redes de negócios com outros incubados; • Relações com a universidade; 	

Fonte: O AUTOR (2012)

Essa dimensão busca descrever a expansão da rede de negócios das empresas incubadas após o início do processo de incubação até o momento da pesquisa. A partir desta análise é possível perceber a evolução da rede de negócios das empresas junto à universidade, incubadora e outras empresas incubadas. Da mesma forma, buscou-se retratar a ampliação da rede de negócios da empresa no ambiente externo à incubadora, por meio de seu desenvolvimento comercial e o crescimento das relações com fornecedores após o início do processo de incubação.

A segunda dimensão de análise, expressa no QUADRO 9, aborda a análise dos fatores que influenciam a formação de redes de negócios durante o processo de incubação. Os fatores de influência identificados na literatura foram divididos em duas categorias: fatores organizacionais e fatores comportamentais. Ambos influenciam diretamente no desenvolvimento das redes de relações entre empreendedores incubados, facilitando ou causando resistências à construção de redes de relações (COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010). Variáveis de origem comportamentais como a confiança, o capital social e a concorrência e as variáveis que se originam da estrutura ou da atuação da incubadora como organização, como a proximidade, a legitimidade e a promoção de *network* pela incubadora são variáveis intervenientes a serem analisadas como motivadoras ou geradoras de barreiras ao desenvolvimento de relações pelas empresas estudadas.

Quadro 9 - Dimensão Fatores de influência

DIMENSÃO	CATEGORIA	VARIÁVEIS	AUTORES
FATORES DE INFLUÊNCIA	Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura física/ Proximidade Promoção de network pela incubadora Legitimidade. 	Vale (2006); Albagli, Maciel (2002); Cooper; Hamel; Connaughton (2010); Rice (2002); Medeiros e Atas (1995); Chan e Lau (2005); Ascigil e Magner (2009); Bollingtoft e Ulhoi (2005); Cooper; Hamel; Connaughton (2010); Campos (2010); McAdam e Marlow (2007); Hackett e Dilts (2004a); Gallon; Ensslin; Silveira (2009)
	Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> Confiança/ Concorrência Capital social 	

Fonte: O AUTOR (2012)

Esta dimensão procura analisar, pela visão dos gestores das empresas, do gestor da incubadora e do especialista consultado, quais os fatores que influenciam o desenvolvimento da rede de negócios das empresas incubadas. Esta análise permitiu perceber as diferenças e semelhanças entre fatores de influência apresentados pela literatura internacional e a realidade da incubadora estudada.

A última dimensão de análise, expressa no QUADRO 10, apresenta os impactos gerados nas empresas incubadas em circunstância da criação de novas redes de negócios durante o processo de incubação. Essa dimensão procura relatar a relevância das redes de negócios geradas no processo e as contribuições geradas por essas novas relações.

Quadro 10 – Dimensão Impactos na empresa

DIMENSÃO	CATEGORIA	VARIÁVEIS	AUTORES
IMPACTOS NA EMPRESA	Impactos Intangíveis	– Habilidades, Legitimidade, Fonte de informação, conhecimentos.	Vale (2006); Albagli e Maciel (2002); Cooper; Hamel; Connaughton (2010); Rice (2002); Medeiros e Atas (1995); Chan e Lau (2005); Ascigil e Magner (2009); Bollingtoft e Ulhoi (2005); Cooper (2010); Campos (2010); McAdam e Marlow (2007); Hackett e Dilts (2004a); Gallon; Ensslin; Silveira (2009)
	Impactos Tangíveis	– Recursos físicos, comercial, redução de custos e financiamento.	

Fonte: O AUTOR (2012)

Os impactos estão divididos em duas categorias: tangíveis e intangíveis. Procura-se identificar o impacto gerado nas empresas por variáveis intangíveis como a aquisição de habilidades, legitimidade, informações e conhecimento e, da mesma forma, identificar impactos tangíveis como a obtenção de recursos financeiros, captação de clientes e fornecedores, redução de custos e obtenção de recursos físicos.

Esta análise procura compreender como o estabelecimento destas novas redes de negócios proporcionaram oportunidades de amadurecimento, recursos, negócios ou capacidades. E como esse impacto tangível ou intangível possibilitou a evolução da empresa, na visão de seus gestores.

5.2 COLETA DE DADOS

A partir das dimensões de análise foi definido um roteiro de entrevista. No ANEXO A encontra-se o questionário elaborado para nortear as entrevistas em profundidade realizadas com os gestores das empresas incubadas e serviu de base para as entrevistas com o gestor da incubadora e o especialista consultado.

Os elementos de análise estão agrupados em três grandes grupos: a formação de redes de negócios, os fatores de influência na formação de redes e os impactos gerados na empresa pela formação de redes de relações durante o processo de incubação.

O procedimento de coleta de dados primários iniciou com a elaboração de um roteiro de entrevista construído com base nas variáveis de estudo e os elementos de análise coletados na revisão de literatura. Após a sua construção, este roteiro de entrevista passou por validação de dois profissionais, que contribuíram com sua experiência para torná-lo um instrumento apropriado para os objetivos desta pesquisa.

Foram elaborados três roteiros de entrevista sobre tema, de teor semelhante e com a abordagem adaptada a função de cada entrevistado na pesquisa, para ser aplicado respectivamente aos gestores das sete empresas incubadas, ao gestor da incubadora e ao especialista. As entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas para análise.

Para Hair Jr. (2005), as entrevistas em profundidade podem ser vistas como uma sessão de discussão individual entre um entrevistador treinado e um entrevistado. O entrevistador procura de forma hábil, sondar as questões de forma mais profunda para identificar razões e informações ocultas para determinados comportamentos. Desta forma, o roteiro de entrevista buscou coletar dados que possibilitaram responder aos objetivos desta pesquisa e teve como base de elaboração as informações fornecidas pela fundamentação teórica deste trabalho.

A pesquisa utilizou dados secundários coletados junto à gerência da incubadora, empresas incubadas e acesso à *web sites* da PUCRS, da incubadora RAIAR e das empresas incubadas.

5.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados foi realizada no sentido de compreender a influência do processo de incubação na rede de negócios das empresas residentes sob a luz da fundamentação teórica e dos elementos de análise. Este método consiste em utilizar uma base teórica previamente desenvolvida como modelo com o qual se compara e se analisa os empíricos do estudo de caso (YIN, 2005).

Os dados coletados foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo. Esta técnica busca descrever de modo objetivo e sistemático, dados aparentemente desestruturados, criando categorias que diminuam a subjetividade do analista (HAIR JR., 2005).

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por intermédio de procedimentos sistemáticos e objetivos, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção das mensagens analisadas.

Após a transcrição das entrevistas, os resultados foram analisados quanto ao seu conteúdo, tendo como referência os elementos de análise resumidos nos quadros 8, 9 e 10.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados permitiram analisar e interpretar a influência do processo de incubação no desenvolvimento da rede de negócios das empresas incubadas. Buscou-se entender as questões de pesquisa por meio dos elementos identificados na fundamentação teórica.

Este capítulo inicia apresentando a incubadora selecionada para o estudo, apresentando também algumas informações sobre a Universidade e outras instituições envolvidas e relacionadas com o ambiente de incubação.

Posteriormente o trabalho passa a descrever o desenvolvimento das empresas incubadas durante o processo de incubação. Procura-se realizar uma descrição da evolução das organizações incubadas entrevistadas, no intuito de demonstrar o crescimento de sua rede de negócios durante o período em que está incubada.

Num segundo momento, é realizada uma análise sobre os fatores organizacionais e comportamentais que influenciam o desenvolvimento das redes de negócios dentro e fora do ambiente de incubação e, em sequência, o capítulo finaliza com a análise do impacto das novas redes de negócios no desenvolvimento das empresas pela visão de seus gestores.

6.1 A INCUBADORA RAIAR

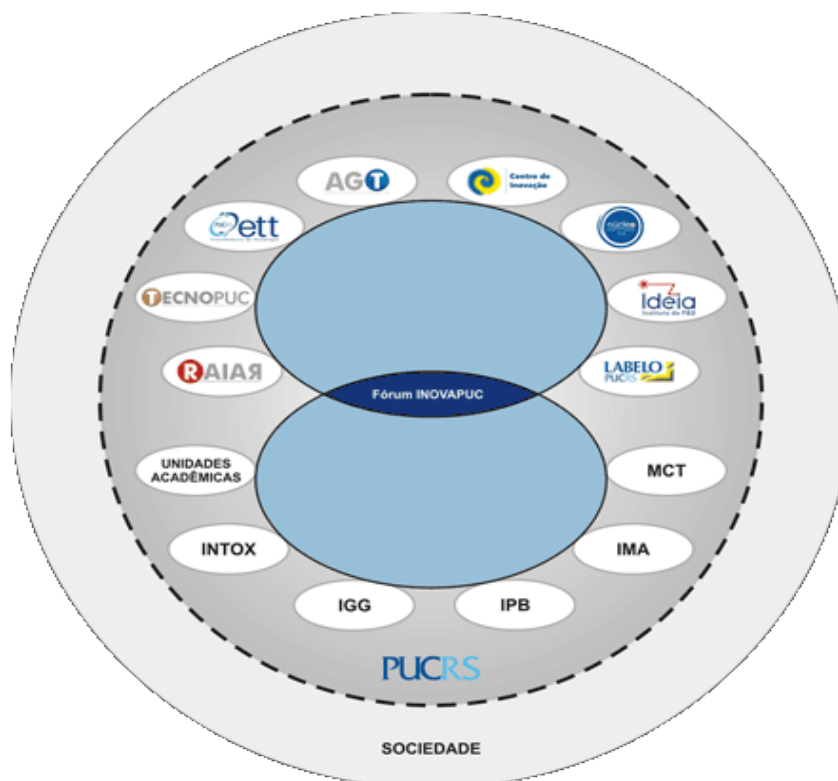
A Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) é uma das mais tradicionais instituições de ensino superior do Brasil. Teve como seu marco inicial a criação do curso Superior de Administração e Finanças em 1931 e foi reconhecida como Universidade em 1948. Atualmente possui três Campus, um em Porto Alegre, um em Viamão e outro na cidade de Uruguaiana.

A infraestrutura de mais de 55 hectares do campus de Porto Alegre permite atender aos mais de 30 mil alunos, cerca de 1,5 mil professores e 5 mil técnicos administrativos que circulam entre as 22 faculdades, 10 institutos, 8 órgãos suplementares, um hospital e uma biblioteca. A PUCRS oferece aos seus alunos mais de 100 cursos de graduação, 23 de mestrado e 19 de doutorado.

Quanto à inovação e o empreendedorismo a PUCRS conta com a rede INOVAPUC, que é uma rede que congrega um conjunto de atores, ações e mecanismos relativos ao tema dentro da instituição. Seu objetivo é promover o processo de empreendedorismo na Universidade, articulando todos os atores envolvidos no ensino, pesquisa e extensão.

Fazem parte da rede INOVAPUC, conforme a figura 10, o Parque científico e tecnológico (TECNO PUC), que sedia empresas de base tecnológica de diversos portes, o Instituto Ideia que estimula e oferece suporte ao desenvolvimento de projetos de pesquisa científica e tecnológica e também a agência de gestão tecnológica (AGT) e o escritório de transferência de tecnologia.

Figura 10 - Estrutura da Rede INOVAPUC



Fonte: Disponível em: <http://www.pucrs.br/inovapuc/>.

A Universidade atua por meio do INOVAPUC promovendo um esforço multidisciplinar que busca oferecer respostas as demandas geradas pela sociedade no campo cultural, social, econômico e ambiental. Conforme a FIG. 10, a rede possui uma estrutura composta por diversas entidades como Agência de Gestão Tecnológica (AGT), Centro de Inovação (CI), Escritório de Transferência de Tecnologia (ETT), Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento (IDÉIA), Laboratório Especializado em Eletroeletrônica (LABELO), Núcleo Empreendedor (NE), Incubadora das Empresas (RAIAR), Parque tecnológico (TECNOPUC).

Esta rede procura desenvolver ações que buscam internalizar conceitos como Inovação, Empreendedorismo e Universidade Empreendedora. Um componente importante nesta estrutura é a Incubadora Empresarial RAIAR, que oferece suporte a empreendimentos nascentes. O objetivo deste complexo é oferecer instalações e suporte a composição de empresas de base tecnológica buscando o desenvolvimento de produtos e a sua inserção no mercado (BARROS; ZANELLA; AUDY, 2004).

A incubadora tem como objetivo abrigar empresas nascentes de base tecnológica e inovação geradas a partir de projetos de pesquisa da PUCRS, estimular a capacidade empreendedora da comunidade da PUCRS, abrigar empreendimentos embrionários de empresas estabelecidas no TECNOPUC (*spin-off*), favorecer o desenvolvimento do *network* das empresas, capacitar jovens empreendedores, promover a geração de conhecimento e a incorporação de tecnologias nas empresas, contribuir para a redução da taxa de mortalidade de novas empresas e estimular a associação entre pesquisadores e empresários.²

A incubadora atua desde novembro de 2003 e conta com duas sedes, uma em Porto Alegre e outra em Viamão. Oferece a seus incubados, espaço físico para instalações, salas de reunião, área de administração e serviços de apoio a gestão para assessorá-los. Disponibiliza espaço físico individualizado e de uso compartilhado, recepção e secretaria, espaço de convivência, sala de reuniões, vigilância e infraestrutura geral, acesso a laboratórios, serviços especializados, bibliotecas e outras facilidades da PUCRS como custos subsidiados, apoio na busca de parcerias e fontes de fomento, apoio

² Disponível em: www.pucrs.br/raiar

a promoção e divulgação e serviço de apoio à gestão Empresarial (SAGE), nas áreas de gestão, *design* e comunicação.

Os serviços prestados incluem apoio administrativo, orientação por meio do gestor da incubadora e outros profissionais ou órgãos ligados a universidade que contribuem na elaboração de plano de negócios, estratégias de marketing, suporte em informática, jornalistas e comunicadores que auxiliam no desenvolvimento da empresa por meios como a construção da identidade visual e textual dos empreendimentos, treinamentos e aconselhamentos (BARROS; ZANELLA; AUDY, 2004).

6.2 DESENVOLVIMENTO DAS REDES DE NEGÓCIOS

As incubadoras empresariais funcionam como provedoras de recursos que favorecem o crescimento rápido de empreendimentos iniciantes e têm como uma de suas formas de atuação a constante cessão de recursos aos seus incubados. A literatura tem demonstrado que a geração de novas redes de negócios derivadas do processo de incubação desempenham um papel fundamental no desenvolvimento destas empresas.

Desta forma, as incubadoras que conseguem fazer com que seus incubados atuem em forma de rede, promovendo a geração de sinergia e capital social entre seus incubados, conseguem obter maior efetividade em suas atividades.

A geração de redes de negócios é algo primordial para o sucesso dos empreendimentos. Conseguir colocar uma empresa que ainda não possui nenhum contato com o mundo externo à incubadora dentro da cadeia de fornecimento de outras empresas e gerar negócios para ela é um fator crítico para uma incubadora.

O maior diferencial de uma incubadora é exatamente a colocação de uma empresa que não é conhecida ainda, não tem uma marca não tem nada, dentro do sistema de fornecimento das empresas. As incubadoras oferecem recursos físicos e não sei o quê, jurídicos, de gestão e financeiros e não sei o quê, mas o grande negócio da empresa é a empresa começar a aparecer (Especialista).

6.2.2 Empresa incubada “A”

A empresa “A” é uma empresa de tecnologia que iniciou seu processo de incubação há três anos, tendo como sócios três profissionais de formações acadêmicas distintas. A empresa surgiu em razão da percepção de uma necessidade do mercado e o desenvolvimento de um *software* que pudesse atender uma possível demanda.

No início do processo de incubação a empresa não possuía nenhum cliente ou fornecedor anterior, com exceção de um profissional de contabilidade que já era do círculo de relações de um dos sócios. Iniciou sua incubação com três sócios e três funcionários e foi financiada por recursos próprios.

Nós começamos do zero, não tínhamos clientes, fornecedores, nada... tudo do zero (...) a parte administrativa foi a primeira coisa montada ou estruturada para poder trabalhar (Empresa A).

A empresa demonstra por meio dos dados coletados que o ingresso na incubadora contribuiu significativamente para o desenvolvimento da empresa. Com o início do processo de incubação foi possível usufruir de serviços prestados pela incubadora como serviços de apoio a gestão, laboratórios e registro de marcas que foram fundamentais para seu amadurecimento.

Neste contexto, a empresa relata a importância da presença da universidade como geradora de relações proveitosas com professores da universidade e a captação de recursos humanos por meio de uma rede informal ligada a ela.

A rede formada com a universidade proporcionou a captação de mão de obra especializada para seu quadro de funcionários, da mesma forma, o contato com professores da universidade e consultores proporcionados pela incubadora contribuiu para o desenvolvimento de habilidades na área de gestão, acesso a informações técnicas e o uso de laboratórios da universidade. Neste contexto, a universidade desempenhou um papel importante no processo de desenvolvimento de produtos da empresa por meio de acesso a laboratórios e informações junto aos profissionais que neles atuam.

A incubadora tornou-se uma importante aliada no desenvolvimento da empresa, inicialmente pela ajuda na elaboração do plano de negócio da empresa e a capacitação em gestão. Da mesma forma, a empresa relata a importância do recebimento de orientações para busca de financiamentos e a constante promoção de *network* por parte da incubadora.

A incubadora proporcionou, também, a expansão da sua rede de negócios por meio da promoção ou divulgação em feiras e eventos, além de organizar costumeiramente reuniões entre os incubados, ex-incubados e profissionais que de alguma forma pudessem ser relevantes para as empresas residentes.

Acontecem reuniões periódicas da incubadora com todos os empresários, entendeu, e aí as dificuldades são apresentadas, e aí acontece essa sinergia no momento da reunião. (Empresa A)

A empresa não conhece profundamente ou interage com a maioria das empresas incubadas, entretanto, a interação prolongada com algumas empresas incubadas na RAIAR acabou possibilitando a criação de redes pessoais e de negócios que permitem o intercambio de informações, de apoio e de aconselhamento mútuo com algumas empresas.

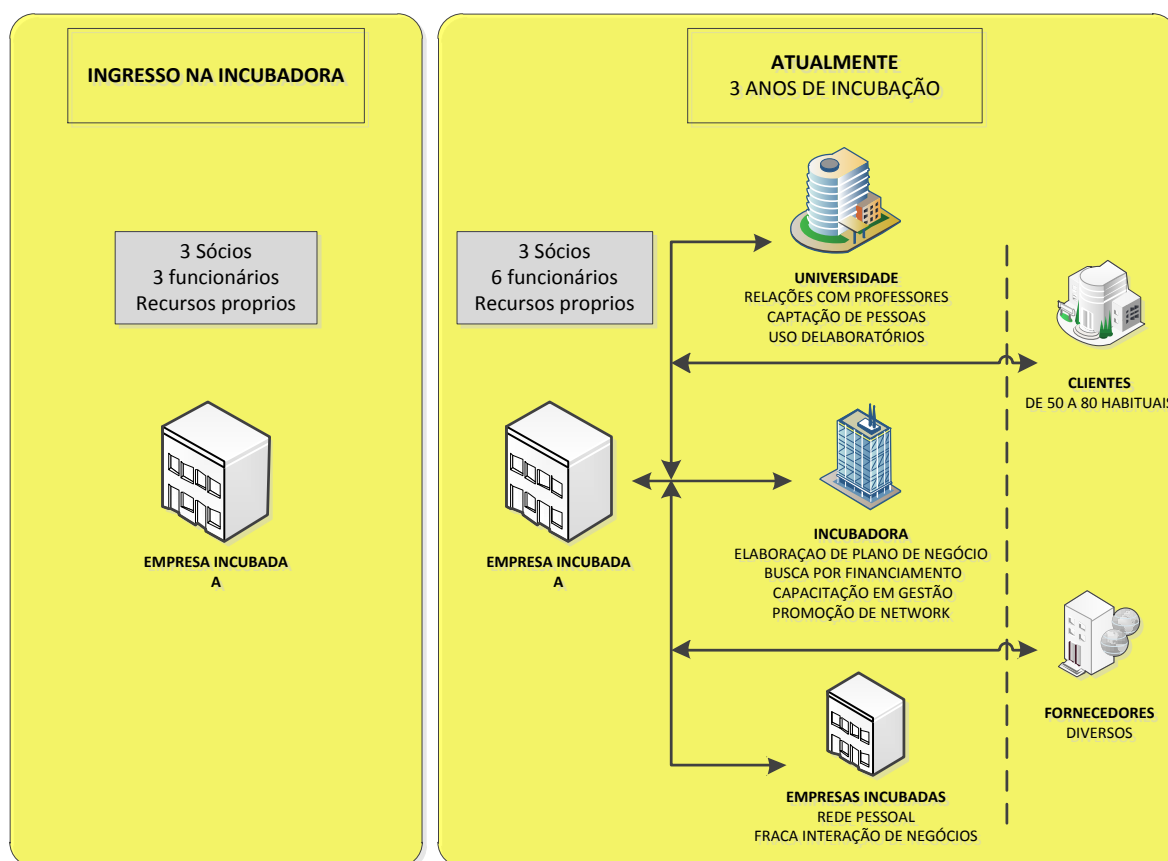
Do ponto de vista comercial, a empresa obteve uma grande expansão no seu número de clientes. No início do processo de incubação a empresa não possuía nenhum cliente definido, apenas uma expectativa. Passados três anos de incubação, onde uma grande parcela do tempo foi gasto na fase de planejamento e preparação, a empresa possui atualmente um número de cinquenta a oitenta clientes habituais que lhes solicitam serviços periodicamente.

Evidentemente não se pode traçar uma linha direta de causa e efeito entre o processo de incubação e o crescimento comercial, entretanto, pode-se observar que o processo de incubação proporciona condições e recursos favoráveis para esse desenvolvimento.

Porque existe uma interação, (...) tu pode através da incubadora conhecer clientes, conhecer pessoas ou conhecer um cliente que tu podes, daqui a pouco, ver que ele tá aqui do lado e tu não sabe que ele faz alguma coisa que te interessa. (Empresa A).

Além do desenvolvimento comercial, durante o processo de incubação a empresa estabeleceu uma forte parceria com seu principal fornecedor. A FIG. 11 descreve o desenvolvimento da rede de negócios da empresa “A”.

Figura 11 - Desenvolvimento da rede de negócios (Empresa A)



Fonte: O AUTOR (2012)

Ao lado esquerdo do quadro está demonstrada a rede que a empresa possuía quando ingressou na incubadora RAIAR. Naquele momento a empresa era formada por três sócios e três funcionários; não possuíam clientes ou fornecedores e era financiada por recursos próprios. A direita do quadro retrata a rede estabelecida até o momento da pesquisa, ilustrando a expansão da rede de negócios da empresa após três anos de incubação e/ou os benefícios gerados por estas redes estabelecidas junto a cada um dos atores envolvidos no processo de incubação.

6.2.3 Empresa Incubada “B”

A empresa B está incubada há três anos e atua no desenvolvimento de produtos de base tecnológica e prestação de serviços. Surgiu da iniciativa de quatro sócios, colegas de universidade, com formação em áreas semelhantes de engenharia. Teve como principal motivação para seu início a formação e a experiência profissional de alguns empreendedores que já atuavam em uma empresa deste segmento.

Não possuía nenhum suporte, cliente ou fornecedor anterior ao processo de incubação, iniciou com recursos próprios e posteriormente, durante o processo de incubação, recebeu verbas de órgãos de fomento a pesquisa. O desenvolvimento de seu produto está consumindo a maior parte do tempo de incubação. Até o momento desta pesquisa, a empresa permanece na fase de planejamento e preparação e gradativamente está iniciando sua entrada no mercado.

Em função do processo de desenvolvimento dos seus produtos, a participação e o apoio técnico proporcionado pela universidade foi relatado como fundamental para o desenvolvimento da empresa. Para os entrevistados, a proximidade e o fato de terem contatos e relações estreitas com os professores facilita a troca de ideias e o uso dos laboratórios.

Como a gente saiu da Universidade a gente consegue ter bastante acesso ao pessoal de pesquisa, ao laboratório (...) Isso é uma felicidade (...) Eu acho que esse contato, com certeza ficaria mais difícil. Uma coisa é “ah, vem nos visitar não sei onde”, daí o professor sair daqui, né, enfim. Mas uma coisa é estar aqui nesse ambiente. (Empresa B).

A atuação da incubadora gerou relações que permitiram a elaboração do seu plano de negócio, a busca por financiamento, a capacitação em gestão e a expansão da rede de negócios por meio das ações que visam promover *network* para as empresas incubadas. A empresa relata que a participação em eventos, direcionados a área de atuação de empresa, possibilitou o estabelecimento de novos clientes para empresa.

Segundo as entrevistas, as relações com as outras empresas incubadas não são profundas, existe uma predisposição para colaboração, mas as relações são muito superficiais entre os incubados. Relatam que com apenas uma empresa da incubadora existe uma relação mais estreita que possibilita a troca de informações e auxílio mútuo.

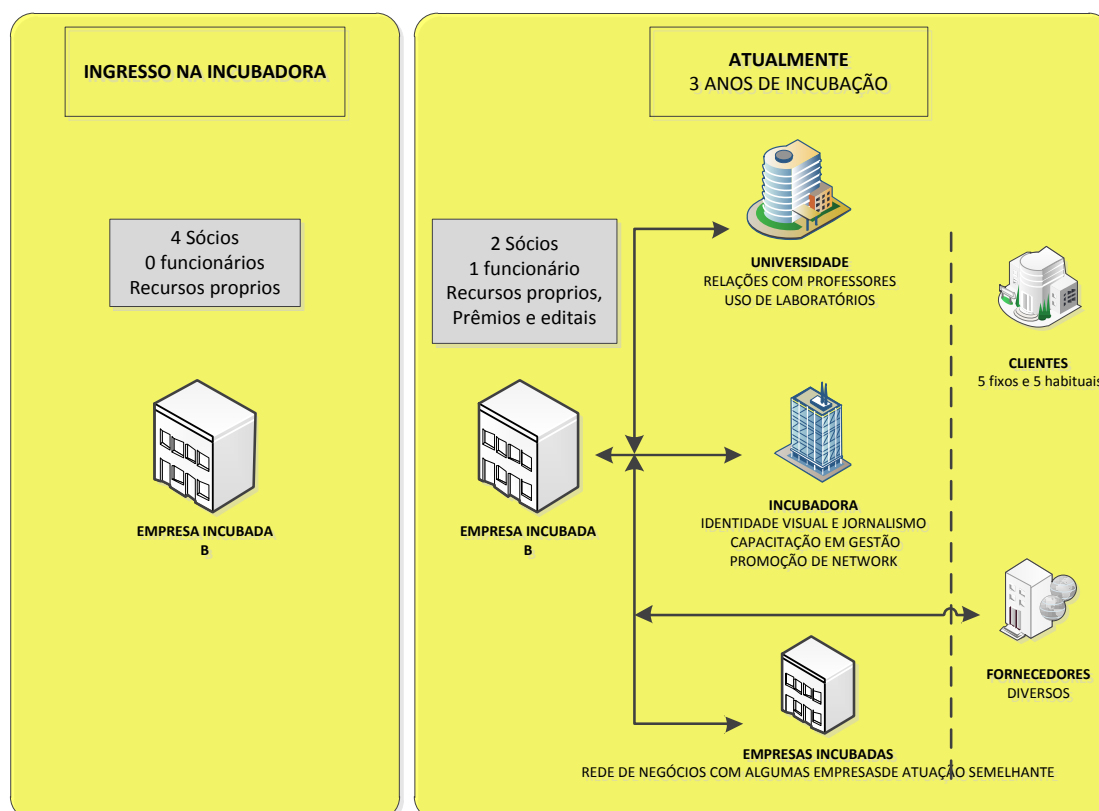
De uma forma geral, assim, não, não é tão, o laço não é tão profundo assim pra gente conseguir saber como vai o negócio de cada um. (Empresa B)

Apesar de possuírem produtos ainda em desenvolvimento, a empresa obteve uma boa expansão comercial durante o período na qual está incubada. Entretanto, percebe-se que o processo de incubação foi mais importante e decisivo para o crescimento da empresa por possibilitar o usufruto de um ambiente de pesquisa adequado para o desenvolvimento de produtos, o que facilitou o aperfeiçoamento tecnológico e a busca por fontes de financiamento.

No início da incubação a empresa não possuía nenhum cliente ou fornecedores, alguns clientes foram captados ainda durante a fase de desenvolvimento dos produtos devido a legitimidade e a visibilidade oferecida pela incubadora, o TECNOPUC e a universidade.

O desenvolvimento de determinados protótipos, aliado a visibilidade proporcionada pela atuação da assessoria de imprensa da Incubadora acabaram gerando curiosidade perante o mercado potencial da empresa, gerando publicidade e atraindo clientes e fornecedores. Atualmente a empresa atende cinco clientes fixos e aproximadamente cinco clientes que solicitam soluções esporadicamente, conforme FIG. 12.

Figura 12 - Desenvolvimento da rede de negócios (Empresa B)



Fonte: O AUTOR (2012)

6.2.4 Empresa incubada “C”

A empresa “C” iniciou suas atividades com dois sócios da área de TI e surgiu da possibilidade de atender dois clientes que demandavam por um determinado serviço no ramo de atuação e conhecimento técnico dos sócios. Prevendo a formalização de uma futura parceria com esses clientes potenciais os empreendedores resolveram criar a empresa dentro da incubadora.

No início da incubação a empresa já possuía dois clientes em potencial, porém necessitavam se estruturar para realizar o atendimento. Não possuíam nenhum tipo de suporte contábil, jurídico e pouco conhecimento na área de gestão, devido ao perfil predominantemente técnico dos fundadores da empresa. Por este motivo, a fase inicial de estruturação da empresa contou com o apoio de um ex-professor de graduação que na época possuía uma empresa também incubada na RAIAR. Atualmente a empresa

atende de 8 a 10 clientes entre fixos e habituais, permanece com a mesma composição societária e contrataram dois funcionários.

Para a empresa, o baixo custo de alugueis, a identidade visual e a publicidade proporcionada no início do processo de incubação foram essenciais para o início da empresa. Da mesma forma, ressalta o auxílio recebido na elaboração do plano de negócio e os treinamentos na área de gestão.

Para o entrevistado os custos iniciais de estruturação da empresa, a geração de uma identidade visual e a elaboração de um plano de negócios fora do ambiente de incubação poderia inviabilizar a criação da empresa. Da mesma forma, ressalta a visibilidade gerada no mercado, por estar instalado na incubadora, como um fator que contribuiu significativamente para a obtenção de clientes.

Todo apoio que tivemos de identidade visual da nossa empresa foi uma consultora daqui de dentro, de graça, apoio de comunicação também, saímos na (revista) Na metade do ano passado a gente saiu na (revista) então a gente teve uma assessoria por trás muito forte. Se estivéssemos caminhando pelas próprias pernas, não vou dizer que ia inviabilizar, mas seria bem mais difícil. (Empresa C).

A existência de laços com a universidade é importante para captação de conhecimento e recursos humanos para a empresa. Segundo o entrevistado, essas relações criadas durante a formação acadêmica dos fundadores da empresa, permitem identificar e atrair alunos ou professores que possam contribuir para a empresa. Da mesma forma a atuação do Escritório de Transferência de Tecnologia (ETT) foi importante no auxílio de registro de marcas de maneira segura e com baixo custo.

As relações com a incubadora foram importantes na obtenção de conhecimentos na área de gestão. A empresa ressalta que o suporte recebido pela incubadora foi mais relevante para a implementação da empresa do que o usufruto dos recursos físicos proporcionados pela incubadora.

A promoção e divulgação de feiras e eventos por parte da incubadora não proporcionaram novos clientes ou negócios para a empresa. Para o entrevistado, estas feiras têm um caráter institucional, sendo rara a efetivação de negócios. Para o entrevistado além da capacidade técnica, a realização de um negócio passa, também,

pelo estabelecimento de uma relação de confiança entre as pessoas envolvidas no negócio a ser realizado.

A gente saiu em um grupo aqui de empresários , e esse grupo foi pro Rio, e lá a gente não fechou negócio, com as empresas de lá, mas a gente fechou negócio com as empresas daqui, desse grupo que viajou junto. (Empresa C).

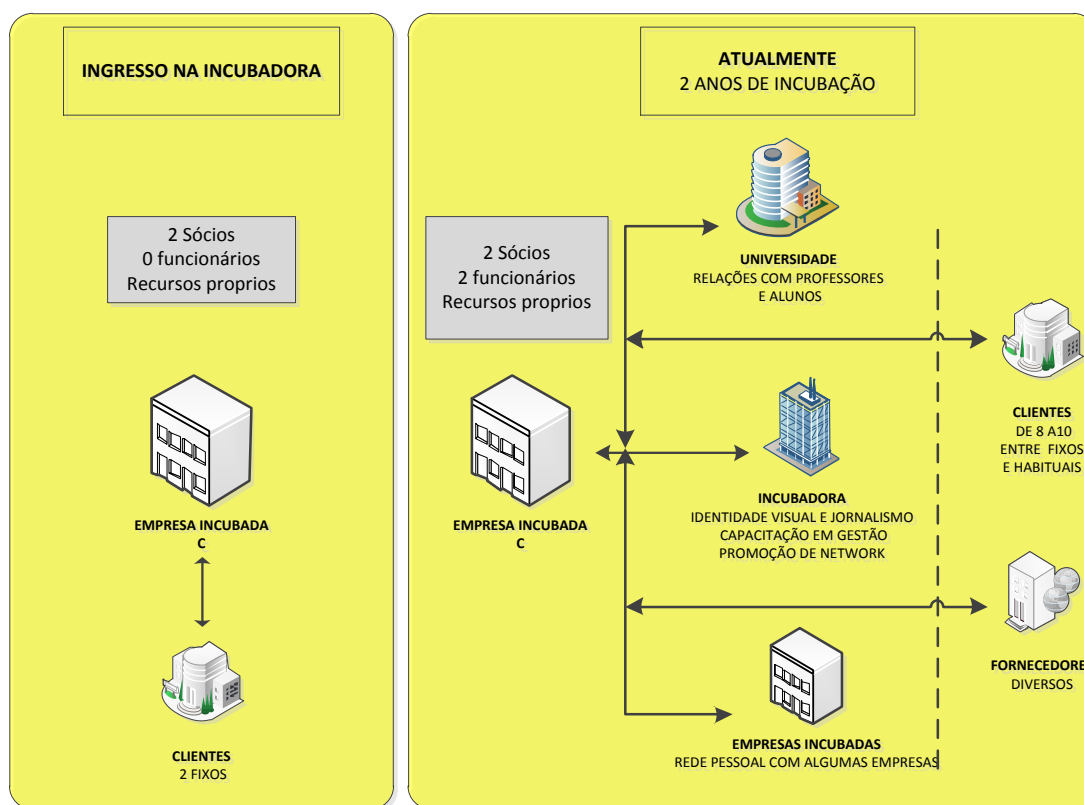
Para o entrevistado a captação de clientes é facilitada pela visibilidade gerada pelo órgão de assessoria de imprensa ligada a incubadora que promove a inserção dos produtos e serviços das empresas incubadas nos meios de comunicação. Da mesma forma, ressalta que a legitimidade gerada pelo nome da PUCRS e do TECNOPUC é muito importante para estabelecer novos contatos.

A empresa gerou redes pessoais com os outros incubados e relata que são poucos os momentos onde existe uma possibilidade efetiva de interagir e trocar informações que possam contribuir com as outras empresas. Para o entrevistado é importante gerar oportunidades de intercambio de informações entre os incubados, pois além de gerar conhecimento e informações uteis a interação entre os incubados no ambiente de incubação possibilita que algumas inseguranças comuns no inicio da empresa possam ser superadas.

Estamos no mesmo ambiente com pessoas que estão passando pelas mesmas dificuldades que nós, então às vezes a gente esquece o treinamento e começa uma discussão sobre fatos do dia a dia e problemas que a gente encontra, A gente precisa de um ambiente de aproximação, entendeu, porque o resto é natural . É bom tu olhar pro lado e saber que tu não está sozinho, tem alguém passando pela mesma dificuldade. (Empresa C)

Diferente das empresas A e B, a empresa C, apesar da pouca estrutura disponível no inicio de suas atividades, iniciou seu processo de incubação tendo dois clientes em sua rede de negócios, A FIG. 13 representa o desenvolvimento das novas redes estabelecidas junto a universidade, incubadora, empresas incubadas, clientes e fornecedores durante os dois anos de incubação da empresa.

Figura 13 - Desenvolvimento da rede de negócios (Empresa C)



Fonte: O AUTOR (2012)

6.2.5 Empresa incubada “D”

A empresa “D” iniciou suas atividades há dois anos com dois sócios de formação em áreas de tecnologia, atua no desenvolvimento de projetos de base tecnológica e surgiu da experiência profissional que seus criadores já possuíam.

Os sócios iniciaram a empresa com recursos próprios e não possuía uma rede de clientes ou fornecedores no início da incubação. As maiores motivações para o ingresso na incubadora RAIAR foram a perspectiva de redução de custos, em especial junto a laboratórios que seriam úteis para o desenvolvimento de seus produtos e a captação de mão de obra no meio acadêmico. Outro fator importante foi a questão da referência do nome TECNPUCC junto ao meio empresarial, especialmente em áreas ligadas a tecnologia.

Apesar das intenções iniciais de maior interação com a Universidade, a empresa relata que possui pouca interação com a instituição devido ao fato de estar localizada

distante da universidade, pois esse fato dificulta a captação de profissionais com o conhecimento desejado pela empresa. Em contrapartida, a empresa ressalta a influência do intercâmbio junto a empresas presentes no TECNOPUC e como a referência do seu nome junto ao mercado gera legitimidade.

Para a empresa, além de possibilitar o usufruto de uma estrutura física, legitimidade perante o mercado e visibilidade por meio da divulgação de produtos e serviços nos meios de comunicação, a incubadora possibilita o ingresso em um ambiente que gera novas relações constantemente e oportunidades de negócios em função da interação entre as empresas incubadas e a atuação da incubadora perante o mercado.

Se tu não gera negócio, tu sai com uma perspectiva, tu inclui na tua rede(...)eu vendo a empresa dele como eu sei que ele vende a minha (Empresa D).

Os entrevistados ressaltam que a participação em feiras, eventos e até encontros promovidos dentro da incubadora não costumam gerar novos clientes ou fornecedores diretamente, mas são essenciais para a troca de informações e o apoio mútuo para resolução de problemas que normalmente são comuns a todas as empresas iniciantes.

As relações com outros incubados são frequentes. Percebe-se que os empresários que fundaram a empresa costumam ser bastante interativos com as outras empresas incubadas e costumam receber as empresas que ingressam na incubadora da mesma maneira. Relatam que estas relações costumam ser bastante proveitosas, pois geram uma sinergia importante para o grupo de empresas incubadas.

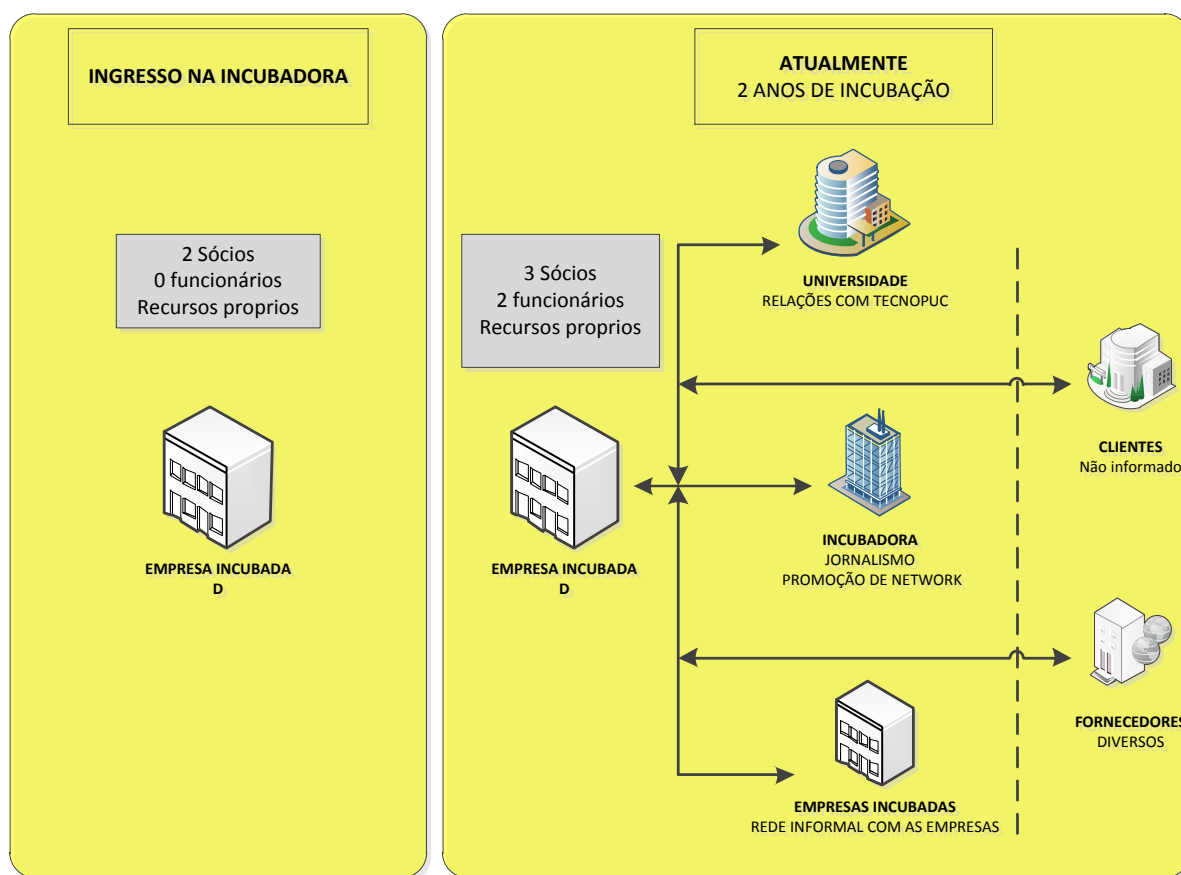
Quando uma empresa entrevista alguém, nós nos passamos os currículos uns para os outros. A gente compartilha. Esse eu achei bom... Esse talvez valha a pena. Quando eu terminei a minha licença eu já fiz a dos outros, ó "fulano precisa pagar tanto e é assim... já me manda teus documentos, teu CNPJ que eu já fiz, já paguei e chequei com a... dois dias que eu poupei ou mais, fora o dinheiro que eu poupei pra eles. (Empresa D).

A empresa no momento da pesquisa possuía três sócios e dois funcionários. Durante o processo de incubação estabeleceu sua rede de clientes e fornecedores, entretanto devido a cláusulas de sigilo profissional junto a terceiros a entrevista não abordou detalhes ligados a clientes atendidos ou fornecedores.

A empresa trabalha no desenvolvimento de projetos e ainda estão em fase de desenvolvimento de seus principais produtos, desta forma, não pode fornecer um número preciso de clientes atendido atualmente.

O desenvolvimento da rede de negócios da empresa “D”, representada pela FIG. 14, mostra a evolução a partir do início da incubação e transcorridos dois anos do início da incubação.

Figura 14 - Desenvolvimento da rede de negócios (Empresa D)



Fonte: O AUTOR (2012)

6.2.6 Empresa incubada “E”

A empresa “E” iniciou com dois sócios, um engenheiro e um profissional de TI. A origem da empresa surgiu da ideia de popularizar um produto eletrônico desenvolvido de maneira artesanal por um dos sócios. A partir da curiosidade e capacidade técnica

para desenvolver um equipamento que permitisse atender uma necessidade de um sócio surgiu a intenção de tornar o equipamento desenvolvido um novo empreendimento.

A empresa iniciou basicamente com um protótipo, dois sócios e um fornecedor de componentes eletrônicos. Esta incubada há seis meses e ainda está em fase de adaptação e desenvolvimento de seus produtos para ingressar em breve no mercado. Por este motivo, ainda não possui clientes e não contratou funcionários. Até o momento da pesquisa, a empresa ainda não lançou seus produtos no mercado e utiliza a incubadora como um laboratório que oferece baixo custo e auxílio nessa fase inicial de desenvolvimento e pesquisa.

A interação com a universidade se restringe a relações pessoais com alunos, entretanto, alguns órgãos ligados a universidade, a incubadora e o TECNOPUC foram importantes no desenvolvimento de seus produtos. Os apoios recebidos na parte de jornalismo e gestão tiveram grande importância, o apoio na parte de *design* foi fundamental na elaboração da parte gráfica e visual da empresa e de seus produtos. O acesso a conhecimentos técnicos e troca de opiniões sobre o *design* de seus produtos foram relevantes para o desenvolvimento do *software* de seus equipamentos.

A expansão de sua rede de negócios foi mais voltada para as relações dentro da incubadora e alguns órgãos ligados a universidade e o TECNOPUC. A empresa não costuma interagir significativamente no dia a dia com outros incubados. Segundo os entrevistados, o processo de desenvolvimento dos seus produtos imprime uma rotina de trabalho técnico que não proporciona muito tempo disponível para uma maior interação.

As oportunidades de conhecer e se relacionar com outros incubados costumam surgir durante os treinamentos promovidos pela incubadora. Nessas reuniões normalmente alguém os aborda para questionar problemas comuns, entretanto não percebem uma interação que efetivamente proporcione a troca de conhecimento que possam influir positivamente no desenvolvimento de seus produtos.

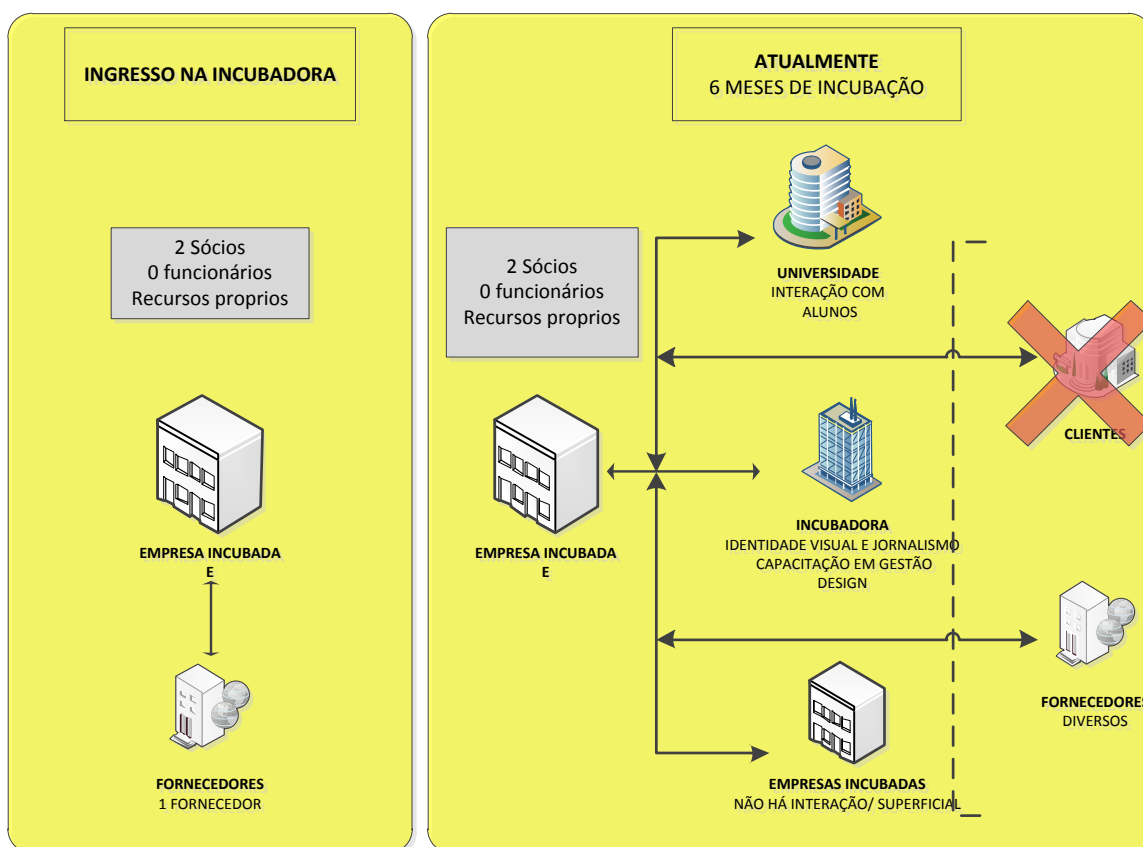
O pessoal aqui até é bem carismático e simpático. Contato, conversa e bom dia, boa tarde, boa noite, mas nada de ir na empresa do outro. Um colega já veio tirar uma dúvida de quem poderia indicar pra um trabalho de mão de obra, mas nada de bater aqui e trocar conhecimento sobre o que estamos fazendo.

Para os entrevistados, um dos benefícios de estar incubado é o fato de poder desenvolver seus produtos tendo a segurança que a incubadora de alguma forma monitora o mercado para as empresas incubadas. As relações com a incubadora proporcionam acesso a informações que demandariam atenção aos novos empreendedores, isso proporciona que o incubado possa se focar mais no desenvolvimento de seus produtos, pois além da estrutura física disponível a custo reduzido a incubadora assume o papel de monitorar editais, fontes de financiamento, incentivos fiscais e costuma trazer constantemente informações que possam ser úteis para seu desenvolvimento das incubadas.

O estabelecimento da empresa na incubadora RAIAR proporcionou maior visibilidade. Desta forma, apesar dos produtos ainda não estarem disponíveis no mercado, já existe uma demanda natural gerada em função das atividades de assessoria de imprensa e pessoas que procuram a empresa naturalmente. Um dos fatores que proporciona esta demanda é a circulação de uma grande quantidade de pessoas envolvida com a incubadora e demais entidades que permite ao incubado dimensionar a aceitação de seu produto perante o mercado e receber previamente o retorno de clientes potenciais.

A FIG. 15 representa o desenvolvimento da rede de negócios da empresa “E” no momento do ingresso na incubadora e após seis meses de incubação.

Figura 15 - Desenvolvimento da rede de negócios (Empresa E)



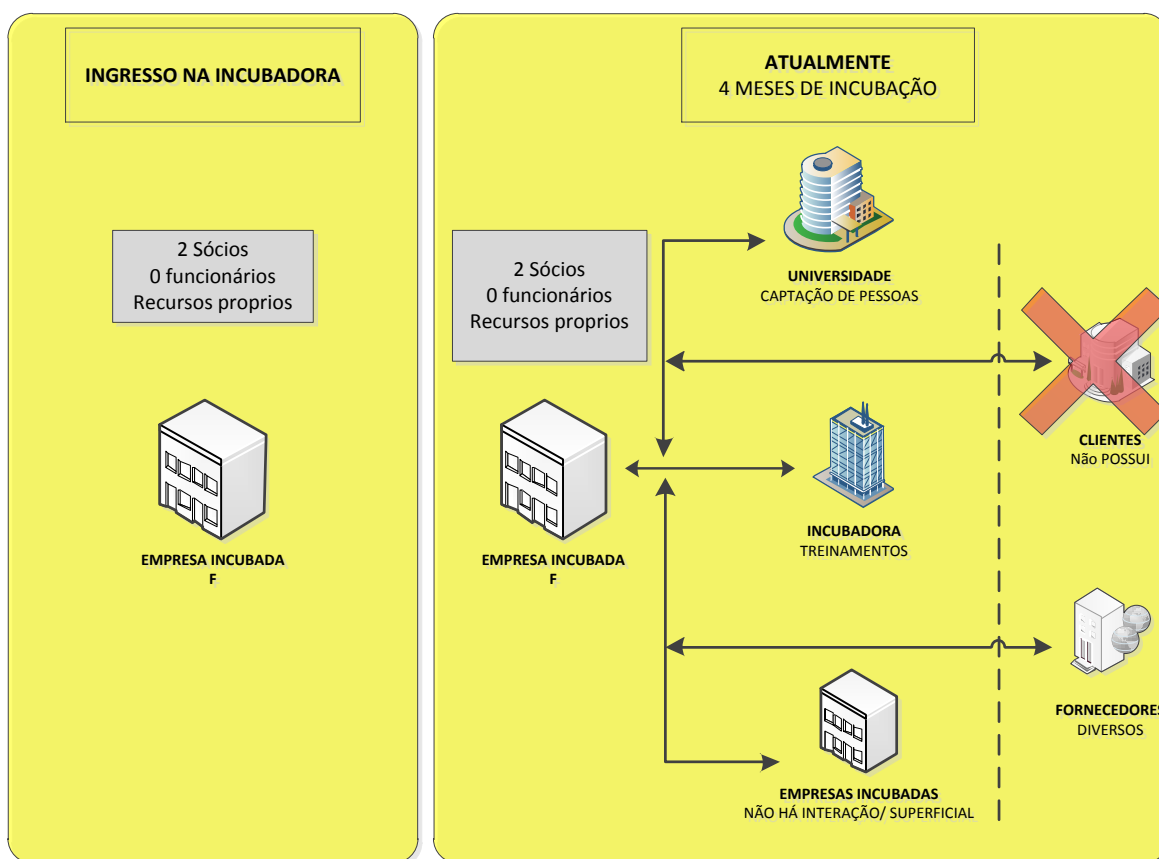
Fonte: O AUTOR (2012)

6.2.7 Empresa incubada “F”

A empresa “F”, representada pela FIG. 16, está incubada há apenas quatro meses, iniciou com dois sócios com formação em engenharia e atua no segmento de prestação de serviços. Já possuía suporte contábil e jurídico quando iniciou sua incubação e até o momento do final da pesquisa ainda estava realizando procedimentos e adaptações necessárias para começar a atuar.

O empreendimento surgiu em função da percepção de uma demanda de mercado que só poderia ser atendida por empresas de outros estados. Recentemente iniciou sua incubação e ainda não está atendendo a clientes por razões legais e estruturais.

Figura 16 - Desenvolvimento da rede de negócios (Empresa F)



Fonte: O AUTOR (2012)

Dentro do ambiente de incubação a empresa tem utilizado basicamente os serviços de auxílio em gestão proporcionado aos incubados. Para os entrevistados a incubação até o momento não gerou nenhuma interferência significativa no desempenho da empresa. A empresa justifica a decisão de ingressar na incubadora em função do menor custo, se comparado ao mercado, a facilidade logística e a questão do nome do TECNOPUC e da Universidade poder gerar uma maior legitimidade perante o mercado, permitindo acesso a clientes e visibilidade por meio de uma referência positiva perante o mercado.

A incubadora e os outros colegas incubados não interferem de modo sensível na empresa até o momento. Conforme os dados levantados, a única interação com a universidade foi a contratação de estagiários e com a incubadora é a emissão de um relatório mensal.

A interação com outros incubados tem sido frequente mas até o momento essas interações possuem um teor superficial, Normalmente os assuntos discutidos diariamente com colegas incubados abordam problemas como horário de curso, áreas comuns, instalações da incubadora e outros assuntos que não influem significativamente na empresa.

Acho que cada um tem um foco tão diferente, é um assunto tão a parte um do outro, acaba não culminando em uma discussão “como é que tu fazes isso? Eu não to conseguindo fazer aquilo...”. É tudo bem diferente, mesmo, né.

É possível perceber que a empresa “F” estabeleceu uma forte rede pessoal ou privada, sem fins comerciais, junto a seus colegas incubados. Os entrevistados entendem que ainda estão se adaptando a incubadora e consideram suas relações com os outros incubados muito positivas, entretanto, ainda não conseguem ver nenhuma influência destas relações com incubados ou com a incubadora como significativas para os rumos da empresa.

Apesar da interação superficial até o momento, o entrevistado ressalta que a presença física em um ambiente onde se partilham espaços e recursos acaba gerando oportunidades por meio de nova rede de relações com outros incubados que podem se tornar futuramente uma parceria formal.

6.2.8 Empresa incubada “G”

A empresa G iniciou suas atividades com três sócios, também com recursos próprios, está incubada há apenas dois meses e atua no segmento de prestação de serviços. Já prestava serviço a clientes antes da incubação, portanto, já possuía uma estrutura contábil e jurídica estruturada antes da incubação. .

Até o momento a empresa tem utilizado apenas os cursos oferecidos pela incubadora e utilizado a universidade como fonte de captação de mão de obra. Para o entrevistado a presença da universidade não influi diretamente em sua atividade, mas o acesso a informações por meio dela é essencial para a evolução da empresa.

Estando nesse meio, acho que fica muito mais fácil de arranjar informações, tem coisas que as pessoas de fora não têm nem ideia de que existem, né, e tu, dentro desse meio, consegue saber muitas coisas. (empresa G).

O ingresso na incubadora proporcionou uma evolução nos processo de gestão da empresa, planejamento e uma conseqüente melhoria empresarial que contribuiu para um melhor atendimento dos clientes antigos, anteriores ao ingresso na incubadora.

Em função do seu ramo de atuação que pressupõe um serviço útil a vários segmentos do mercado, vários incubados e empresas ligadas a incubadora se tornaram cliente da empresa. Já no início do processo de incubação a empresa teve a possibilidade de prestar serviço para alguns incubados, desta forma conseguiu aumentar o número de clientes atendidos em função do ingresso na incubadora.

Apesar de estar iniciando sua incubação, a empresa percebe uma mudança significativa quanto aos benefícios gerados pelo fato de estar ligado ao TECNOPUC perante os novos clientes. Segundo os entrevistados as dificuldades iniciais de negociação perante novos clientes acabam sendo superadas de maneira mais fácil por estar ligada a uma instituição renomada.

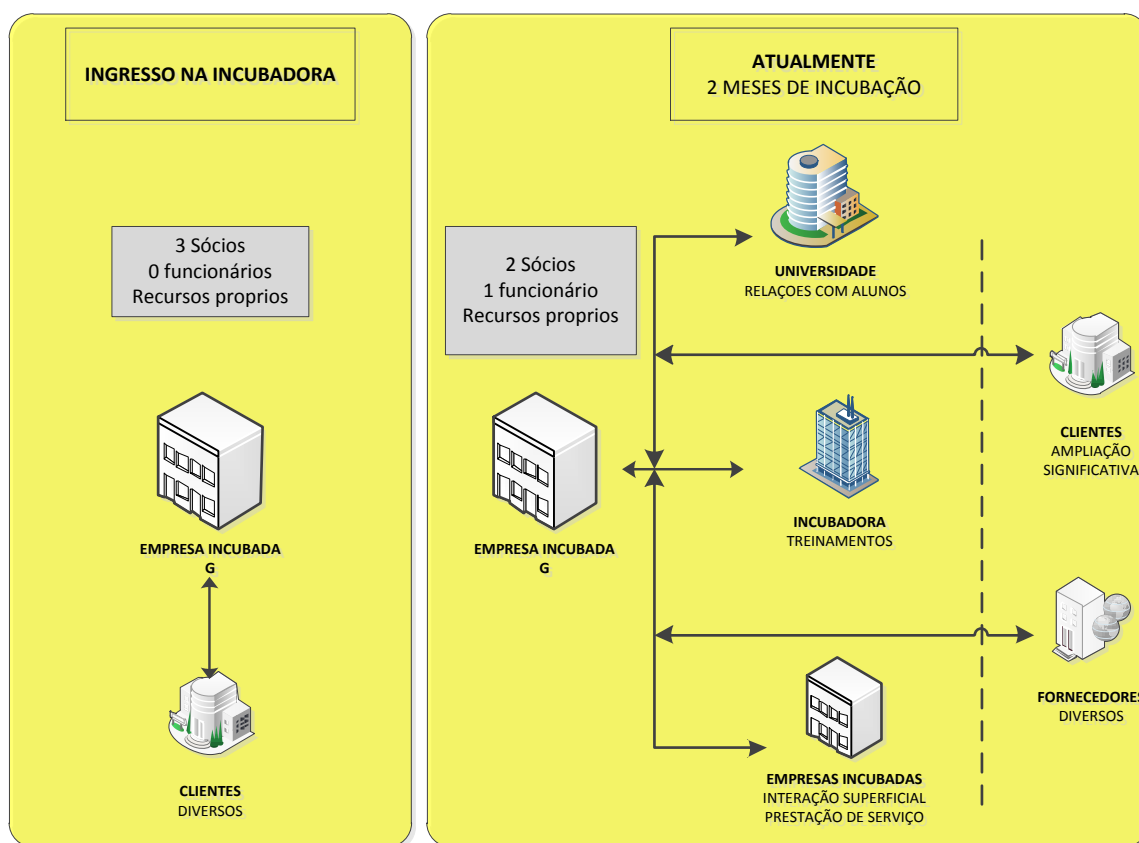
Tá, mas de onde é que é essa empresa? - Nós estamos instalados lá no Tecnopuc! Ah, no Tecnopuc, ah, na incubadora... Isso muda muito. (empresa G).

A empresa "G" é a empresa com incubação mais recente entre as participantes deste estudo, com apenas dois meses de incubação, mas a empresa já vislumbra expandir o seu atendimento a outras participantes do TECNOPUC e já prevê as vantagens que o uso de determinados serviços prestados pela incubadora gerará para sua atividade em especial os auxílios na área de gestão.

A empresa relata que já teve conversas com outras incubadas onde foram abordadas questões ligadas a estratégia de mercado da empresa e captação de mão de obra. Apesar da interação com outros colegas incubados ser muito recente os entrevistados relatam a percepção de que o estabelecimento de uma rede formal, por meio da prestação de serviço, entre a empresa e outras incubadas clientes acaba proporcionando novas oportunidades para o estabelecimento de relações de troca entre os incubados e a discussão de problemas comuns.

A FIG. 17 demonstra o desenvolvimento da rede de negócios da empresa “G” em função da entrada no processo de incubação da RAIAR. Percebe-se que a expansão da rede de negócios da empresa “G” ainda é pouco expressiva, tendo apenas alguns relacionamentos estabelecidos com a universidade, com relação a interações com alunos e os treinamentos promovidos pela incubadora. Entretanto há uma expansão significativa no numero de clientes atendidos em função da prestação de serviço para as empresas incubadas.

Figura 17 - Desenvolvimento da rede de negócios (Empresa G)



Fonte: O AUTOR (2012)

6.3 FATORES DE INFLUÊNCIA NA GERAÇÃO DE REDES DE NEGÓCIOS

O capítulo anterior procurou descrever como o processo de incubação desenvolveu a rede de negócios das empresas incubadas. Este capítulo pretende abordar

fatores levantados pela literatura e percebidos empiricamente que influenciam no desenvolvimento da rede de negócios das empresas incubadas pela visão dos gestores.

No contexto do ambiente de incubação, alguns fatores acabam facilitando ou dificultando o desenvolvimento das redes de negócios destas empresas. Para melhor compreensão, foram divididos em fatores comportamentais e fatores organizacionais.

Este trabalho denomina fatores comportamentais variáveis que são diretamente influenciadas pelo comportamento do grupo de pessoas inserido no ambiente de incubação. Neste grupo encontram-se a geração de capital social, as relações de confiança e a concorrência. Os fatores organizacionais podem ser definidos como variáveis que ocorrem em circunstância do ambiente físico criado pela incubadora ou ainda a atuação da incubadora e outras entidades como a universidade. Neste grupo encontram-se variáveis como a proximidade física entre os incubados e outras entidades ligadas a incubação, o compartilhamento de serviços, o *layout* da incubadora, a legitimidade institucional gerada pela universidade perante o mercado e a promoção de *network* em atividades como seminários, feiras e reuniões.

Os fatores organizacionais que influenciam a geração de redes de negócios, ocorrem em função da presença física no ambiente de incubação ou ainda a atuação dos atores envolvidos no processo de incubação.

Quadro 11 - Fatores de Influencia na geração de redes

Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física/ Proximidade • Promoção de network pela incubadora • Legitimidade.
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Concorrência • Capital social

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2012)

6.3.1 Fatores organizacionais

A demanda de empreendedores por ingresso na incubadora é influenciada pela credibilidade que a incubadora possui perante o mercado e a sua forma de atuação. Os dados levantados pela pesquisa demonstram que o ingresso ao ambiente de incubação está fortemente ligado a possibilidade de participar de um processo onde várias instituições convergem no intuito de colaborar com a empresa iniciante. De maneira geral, as incubadoras empresariais possuem um grau de atratividade perante as empresas iniciantes que é condicionado a fatores como a sua imagem, sua assertividade e a capacidade de conjugar atividades que possibilitem diminuir os riscos para os novos empreendimentos.

A literatura costuma apontar a importância da presença dos subsídios de custos como aluguel e outras necessidades materiais supridas pela incubadora como um fator preponderante para o ingresso das empresas na incubadora. Segundo Gonçalves (2002), quando uma empresa decide se instalar em uma incubadora ela procura inicialmente passar por um processo de amadurecimento profissional, tendo acesso a recursos materiais e humanos a custos reduzidos, compensando a carência de fontes de financiamentos e diminuindo a necessidade de um elevado capital inicial.

Entretanto, foi possível perceber que a questão dos custos subsidiados para os novos empreendedores não configura isoladamente como um fator relevante na decisão de optar pela incubação. Todas as empresas, quando questionadas a respeito das razões que as fizeram optarem pelo processo de incubação ao invés de abrir uma empresa sem a interferência de uma incubadora, citaram razões ligadas a benefícios da incubadora que não estavam relacionados diretamente a custos, conforme demonstrado pelo QUADRO 12.

Neste sentido, as empresa instaladas na incubadora relataram como fatores mais relevantes para o ingresso na incubadora questões com legitimidade perante clientes e o mercado, visibilidade, acesso a informações do meio acadêmico, a possibilidade de receber o acompanhamento de profissionais com maior experiência no meio empresarial, acesso a recursos como laboratórios e mão de obra qualificada oriunda do meio acadêmico.

Quadro 11 - Motivações para ingresso na incubadora

RESPONSÁVEL	COMENTÁRIO
Especialista	<i>Eu acho que se alguém entra em uma incubadora pensando assim, não é um bom caminho. A incubadora não está relacionada a custo, a incubadora está relacionada à agregação de valor. (...). Se você fizer a melhor incubadora do Brasil, e a sua chance de sucesso é enorme, eu acho que você deveria cobrar muito mais caro que outro processo.</i>
Gestor da Incubadora	<i>As incubadoras colocam isso como sendo diferencial. Eu não acho que isso seja diferencial. O diferencial está na possibilidade, por exemplo, de uma empresa incubada interagir com um laboratório da PUCRS, com um pesquisador da PUCRS. Não é tendo um fax compartilhado, não é tendo uma copiadora compartilhada que eu vou...</i>
Empresa A	<i>Através da incubadora nós conseguimos uma série de subsídios, e alcançar, vamos dizer assim, algumas áreas, principalmente de investimento, que diretamente, tu estando fora desse ambiente de incubadora, tu não consegue acessar.</i>
Empresa B	<i>Nesse ambiente, a gente sabia que, estava, digamos assim, tinha uma certa proteção, conseguiria desenvolver as coisas ao passo certo.</i>
Empresa C	<i>No princípio foi quase natural, um professor nosso (...) sugeriu: quem sabe vocês entram no Torneio de Empreendedorismo? (...) a gente defendeu na banca, aqui, foi aprovado e em janeiro a gente começou (...) acho que com o subsídio de aluguel, a consultoria do SAGE de gestão, identificação visual e comunicação isso diminuiu drasticamente o risco do negócio.</i>
Empresa D	<i>Busca de mão de obra e a ideia que teríamos acessos mais livres aos laboratórios () quanto a custos, tínhamos uma sala lá no Centro, pagando um pouco menos, na verdade, mas não foi a nossa coisa.</i>
Empresa E	<i>Acabamos batendo na questão da parte de apoio do design, da comunicação, jornalismo, e também dos núcleos de tecnologia da PUCRS que estariam disponíveis.</i>
Empresa F	<i>Eu acho que, pra nós, pesou muito essa questão de estar dentro do Tecnopuc () outro lugar, a gente chegou a fazer avaliação de custos, tudo, não ia ser nada assim, assombroso.</i>
Empresa G	<i>Fator custo, a gente até levou em consideração, né, mas não foi decisivo.</i>

Fonte: O AUTOR (2012)

Entre os fatores presentes no ambiente de incubação que permitem a expansão da rede de negócios das empresas incubadas, um dos aspectos mais básicos está ligado a proximidade física entre os componentes desta rede de relações. Para Cooper; Hamel; Connaughton (2010), a proximidade age como um catalisador da comunicação entre os membros no ambiente de incubação.

A incubadora Raiar possui duas sedes, uma em Porto Alegre e outra cidade de Viamão. Em ambas as sedes os incubados estão instalados em salas próximas umas das outras e possuem espaços comuns onde podem se encontrar frequentemente.

Na sede de Viamão as empresas se encontram na mesma edificação das empresas instaladas no TECNOPUC. Estas empresas ocupam a metade direita deste prédio de dois andares, enquanto que as empresas da incubadora ocupam a metade esquerda. Existem diversas áreas de uso comum que proporciona o convívio. Uma delas é uma sala que contém cozinha, geladeira, sofás, cadeiras, televisão, micro-ondas e é utilizada nos momentos de folga pela maioria dos incubados e empresas do TECNOPUC.

A presença de espaços comuns e a proximidade entre empresas acabam interferindo no convívio entre os incubados, influenciando seu padrão de colaboração (BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005; McADAM; MARLOW, 2007).

A sede da RAIAR de Porto Alegre, de menor porte, também divide espaço com o TECNOPUC. As empresas do TECNOPUC estão dispostas tal qual um condomínio horizontal de edificações, onde cada prédio, de maneira geral, acolhe as empresas presentes naquele ambiente, sendo que a incubadora ocupa uma destas edificações. A RAIAR esta instalada em uma edificação térrea, onde as 13 salas ficam dispostas lado a lado.

Por estar instalada ao lado da Universidade a incubadora não oferece muitos espaços para o convívio além da sala de administração da incubadora, pois os incubados acabam interagindo em espaços da PUCRS como restaurantes, lanchonetes e até mesmo as salas de aula por que alguns incubados são alunos ou professores da Universidade. O fato de estarem convivendo em um mesmo lugar favorece as oportunidades de interação, aumentando a confiança e a possibilidade de descobrir pontos em comum.

Outro fator de influência é a proximidade de relações com a universidade. Para os entrevistados a incubadora deve estar sempre alinhada com a instituição de ensino na qual pertence. Essa relação possibilita uma interação ativa e um maior aproveitamento de recursos como laboratórios, mão de obra e conhecimento.

O ambiente acadêmico tem importância fundamental no desenvolvimento dos empreendimentos em função do apoio que a universidade oferece aos incubados. Alguns

órgãos ligados a universidade possibilitam a pesquisa de marcas e patentes, a construção de protótipos e acesso a informações por meio de eventos acadêmicos, além da própria biblioteca. Outro aspecto é a existência de relações com professores ou pesquisadores que favorece o acesso a determinados recursos.

A proximidade de tudo o que está acontecendo com relação à novidade, a desenvolvimento, isso faz com que tu consigas agregar essas novas situações, tudo o que está, vamos dizer assim, brotando, tu consegues peneirar e trazer pra ti. (Empresa A).

Neste contexto, a universidade ocupa um papel fundamental na atratividade para novos empreendedores e na geração de redes internas entre a incubadora, empreendedores, professores e laboratórios.

Existe, por parte da incubadora, uma disponibilidade muito grande de abrir um leque de opções da instituição: Ah, se vocês tiverem tal coisa, vocês podem procurar o laboratório, se vocês tiverem que fazer um teste x pode ir na Faculdade tal. (Empresa A).

A incubadora se utiliza dos recursos proporcionados pela universidade e sua rede para suprir determinadas demandas solicitadas pelos incubados. Essa dinâmica de colocar o empreendedor em contato com professores, laboratoristas, consultores e outros profissionais acaba gerando a ampliação da rede de negócios das empresas, gerando conhecimentos e oportunidades.

Neste sentido, o gerente da incubadora tem papel fundamental no estabelecimento de um elo permanente e eficaz, em especial por se tratar de uma incubadora ligada ao meio científico, onde se torna essencial que o gestor da incubadora possua razoável conhecimento científico e acadêmico aliado a um perfil empreendedor que seja capaz de gerir relações complexas e redes múltiplas (BARROS; ZANELLA; AUDY, 2004).

Para os incubados instalados em Viamão, a distancia da Universidade foi relatada como um ponto negativo, pois dificulta o acesso a mão de obra, laboratórios e o ambiente acadêmico. Neste sentido, percebe-se que a proximidade física acaba influenciando a geração de redes de negócios para os incubados, pois para a eles a existência física da Universidade não gera influência significativa na atividade de sua empresa.

A proximidade com a Universidade e a presença de profissionais do meio acadêmico que circulam pelas empresas incubadas e a influência das empresas instaladas no TECNOPUC acabam contribuindo significativamente para a geração de um ambiente pródigo em fontes de informações e referências para as empresas nascentes, além das empresas menores poderem utilizar espaços e serviços comuns mais sofisticados (COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010; RICE, 2002).

Entretanto tornou-se evidente que os incubados de Viamão interagem muito mais com seus colegas de incubadora e é perceptível a existência de uma maior sinergia entre os incubados.

Para McAdam e Marlow (2008), estar próximo de outras empresas facilita a discussão sobre problemas e desafios comuns. Possivelmente esta proximidade além de gerar informações acaba gerando conforto e confiança, na medida em que estes percebem que estão imersos (*embeddedness*) em um ambiente de cooperação mútua de maneira mais acentuada.

As duas sedes de instalação da incubadora possuem instalações físicas modestas, com salas pequenas na sede de Porto Alegre e mais amplas em Viamão. Desta forma, a estrutura física destinada pela incubadora para uso pelos novos empreendedores incubados na incubadora Raiar não foi relatada como um diferencial capaz de gerar um impacto significativo junto aos clientes das empresas incubadas.

McAdam e Marlow (2008) ressaltam que a estrutura física proporcionada pela incubadora, como salas de reunião, secretária e instalações em geral costumam ser vistas como um benefício importante na legitimidade perante clientes.

Para os incubados da RAIAR a estrutura da incubadora não tem essa função, porém as instalações físicas anexas a incubadora como o TECNOPUC e a estrutura que envolve o campus universitário acaba proporcionando um impacto positivo semelhante nos clientes das empresas incubadas.

A gente recebe lá no Tecnopuc da Ipiranga. Então é muito mais profissional. Só o aspecto visual até porque o brasileiro é muito apegado ao aspecto visual, a impressão. Até por isso a gente recebe lá e aqui não. (Empresa incubada em Viamão)

A presença de instituições renomadas na qual a incubadora esta ligada foi relatada como de importância fundamental para a visibilidade da empresa e a capacidade de gerar um impacto positivo perante o mercado. A incubadora gera legitimidade ao incubado perante sua rede de negócios e auxilia a reduzir os efeitos negativos de ser uma empresa muito pequena e pouco experiente (McADAM; MARLOW, 2007; CAMPOS, 2010).

Dentro do contexto das empresas entrevistadas, houve uma unanimidade quanto a questão da legitimidade gerada perante o mercado em função de ter o nome da empresa ligada ao nome da Universidade e em especial ao TECNOPUC.

Por se tratar de um parque tecnológico nacionalmente conhecido no meio empresarial, a utilização deste nome junto à rede de negócios externa das empresas incubadas acaba trazendo um maior nível de confiança para novos clientes e fornecedores. Em especial para as empresas incubadas que costumam não ter uma rede suficientemente desenvolvida no inicio de suas atividades (PETERS; RICE; SUNDARAJAM, 2004).

Desta forma, para todos os entrevistados o uso do “sobrenome” PUCRS, RAIAR e TECNOPUC é talvez a maior vantagem que o incubado tem ao ingressar na incubadora.

O TECNOPUC é uma referência hoje. Então, o camarada diz - eu sou uma empresa incubada na RAIAR, que é a incubadora do TECNOPUC, isso não tem nenhuma dúvida que abre muitas portas pra ele (Gestor da incubadora).

É assim, “ah, não, eles estão dentro do Tecnopuc, (...) já é uma coisa de tecnologia, sabe. “Ah, dentro do Tecnopuc, que legal, se Tecnopuc aceitou eles lá é uma coisa séria. (Empresa F).

Percebe-se que as empresas se utilizam constantemente das referências positivas que advém destas instituições na qual a incubadora está ligada e este fator torna-se um aliado na formação de sua rede de negócios junto a clientes, fornecedores e outros.

Apesar dos clientes das empresas incubadas pressuporem que as empresas instaladas na RAIAR são respaldadas pela rede técnica ligada a estas instituições, as empresas incubadas possuem liberdade de atuação e são responsáveis pelo seu desempenho. O processo de seleção das empresas para a incubadora garante o ingresso de empresas com competência técnica e grande potencial de sucesso. Porém, a

incubadora atrai empresas promissoras para seu meio, mas se mantém distante das funções diárias de cada empresa.

A incubadora, como organização, alcança seus objetivos na medida em que cria um ambiente favorável ao desenvolvimento das suas empresas incubadas, é através da geração deste contexto facilitador que a incubadora consegue efetivamente realizar o fomento ao empreendedorismo.

Segundo Gonçalves (2002), a incubadora deve encontrar maneiras de pôr as empresas incubadas em contato com parceiros, centros de pesquisa, clientes, fornecedores, agências governamentais e outros incubados.

Não há uma intervenção direta ou influência no dia a dia da empresa, opinando diretamente sobre os problemas da empresa ou participando da prospecção de clientes. Sua atuação nesse processo é de aconselhamento e cobrança por resultados. Obviamente a comercialização de seus produtos e serviços é uma função e obrigação de cada empresa incubada que não sofre uma intervenção direta da incubadora. Entretanto, algumas atividades promovidas pela incubadora acabam contribuindo significativamente para o aumento da visibilidade da empresa e aumento de suas chances de sucesso na comercialização de produtos no mercado.

As ações de divulgação junto à mídia, promovidas pela incubadora, acabam gerando demanda indiretamente para as empresas e facilitando sua colocação no mercado. A incubadora além da legitimidade que gera aos empreendedores iniciantes perante seus clientes, realiza um importante trabalho quanto à mídia institucional da empresa incubada. Esta contribuição da incubadora é realizada por meio de um serviço de assessoria de imprensa que procura inserir as empresas na mídia por meio de diversos canais, como entrevistas ou reportagens.

Os jornais têm interesse em reportagem de tecnologia. Nós mesmos fizemos uma reportagem pra (...), uma reportagem que foi do interesse deles através da Raiar. A mídia vem através da incubadora. (Empresa E).

Os dados secundários levantados pela pesquisa demonstram, que a inserção em diversas formas de mídia proporcionada para as empresas incubadas é uma forma que influencia positivamente no aumento da rede de negócios das empresas incubadas.

A pesquisa permitiu a percepção da real importância de algumas ações realizadas pela incubadora que tradicionalmente costuma ser vista como uma prática que gera novos contatos e oportunidades de negócios. Para as empresas incubadas participantes deste estudo, a participação em eventos e feiras não foi relatada como uma prática comercialmente vantajosa para o atual contexto da maioria das empresas incubadas.

Os dados coletados permitem perceber que a geração de redes de negócios nas empresas incubadas não é influenciada de maneira significativa pela presença destas empresas em seminários e feiras. Para os entrevistados, as feiras, as exposições e os eventos promovidos, ou não, pelas incubadoras não são uma forma objetiva de geração de novos negócios ou parcerias, sendo apenas uma prática de divulgação institucional.

Da mesma forma, para o especialista consultado, a presença em feiras não costuma gerar novos negócios, sendo a participação uma prática que costuma permitir uma maior visibilidade para a empresa incubada e uma maior interação com o mercado, mas raramente torna-se uma negociação efetiva.

Na opinião dos entrevistados, a participação em seminários e feiras foi relatada como muito onerosa para as empresas iniciantes e uma prática que não costuma dar muito retorno e para algumas empresas não haveria condições de participar destes eventos, haja vista estarem no início do seu processo de amadurecimento de produtos e serviços.

Para Rice (2002), a ampliação da rede de negócios das empresas incubadas é influenciada pela aproximação com a rede técnica da incubadora e da Universidade que fornece recursos para o interior da incubadora por meio de seus contatos.

Segundo os dados da pesquisa, o incentivo para formação de redes de negócios pelas empresas incubadas é relatado como uma capacidade individual própria de algumas pessoas envolvidas na incubação. A atuação de alguns profissionais tem sido essencial na geração de contatos internos com a universidade ou externos junto a outras entidades. Essa articulação é essencial para o empreendedorismo, pois permite acessar determinados recursos que podem ser essenciais para manutenção dos negócios (PAIVA; FERREIRA; MORAES, 2009).

Na opinião de alguns entrevistados, a atuação dessas pessoas é muito importante para os empreendedores que ainda estão começando e fundamental para um melhor aproveitamento da incubação. Esses contatos auxiliam no processo de formação, manutenção e desenvolvimento de relações internas e externas para a empresa (GALLON; ENSSLIN; SILVEIRA, 2009).

Para Rice (2000), o objetivo central da incubação é proporcionar recursos em áreas onde os empresários possuem lacunas e quando não conseguem fornecer diretamente estes recursos devem buscar em sua rede os canais que possibilitem fornecer estes auxílios. Para Hansen et al. (2000), a incubadora deve atuar como um filtro que estabelece relações úteis para as empresa incubadas

O (Determinada pessoa) tá sempre olhando assim "Se alguém precisar de alguma coisa de algum (...) Ele tá vendo o que tu tá fazendo e diz..... bah... tu tá fazendo isso, então, eu conheço um cara lá , não sei das quantas e me bota em contato com não sei quem, e na mesma hora já ligou pra lá e já me passou os contatos. Como facilitador é excelente. As demandas que tu leva nele, ele se antecipa, ele participa e te sugere. (Empresa F).

Dentre as pessoas envolvidas no processo de incubação, o gestor da incubadora é um importante aliado na obtenção de recursos e informações para os incubados. Para Carayannis e Zedtwitz (2005), a incubadora é fundamental na identificação e captação de pessoas chaves para o ambiente de incubação e para o sucesso de suas empresas residentes.

A incubadora RAIAR desenvolve reuniões periódicas onde profissionais se apresentam para os incubados, proporcionando informações úteis para as empresas iniciantes. Segundo Tseng (2011), é implícito a incubadora a geração de "fóruns" onde possa haver um constante intercambio entre os novos empresários, consultores e o mercado.

A efetividade da incubadora está diretamente ligada a qualidade e o tempo despendido pelo gestor da incubadora em atividades de coprodução junto aos incubados (CARAYANNIS; ZEDTWITZ, 2005).

Para Gallon; Ensslin; Silveira (2009), as incubadoras de empresas atuam como um importante elo entre as empresas incubadas e o mercado, os clientes e os parceiros

estratégicos. Sua atuação propicia divulgar a empresa e captar clientes, além de proporcionar contatos e conhecimentos junto a novos mercados, clientes e tecnologias.

6.3.2 Fatores comportamentais

Além dos fatores já apresentados, a geração de novas redes de negócios é influenciada por fatores comportamentais ligados ao convívio em grupo e a atitude das pessoas inseridas no processo de incubação. Estas variáveis acabam influenciando de forma positiva ou negativa na geração destas redes de negócios.

O ambiente de incubação possibilita a geração de novas redes de negócios entre os atores inseridos naquele contexto e a existência de uma rede pessoal ou de negócios entre os incubados permite que os empreendedores desenvolvam uma predisposição a colaboração entre si.

O estabelecimento de laços de cunho profissional entre indivíduos, segundo Granovetter (1973), são mais frutíferos por serem considerados laços fracos, onde seus atores interagem em busca de informações complementares, onde o grupo compartilha interesses em comum.

Neste contexto, onde diversos atores interagem e convergem em prol do sucesso de cada empresa nascente, a geração de capital social, a confiança e a concorrência são variáveis que interferem na interação e no apoio mútuo entre as empresas.

Para Phan; Siegel; Wright (2005), as normas sociais e a estrutura presente em incubadoras empresariais influenciam a formação de laços de rede entre os indivíduos e organizações envolvidas possibilitando a troca de informações e recursos entre as empresas.

Estes recursos, obtidos por meio das relações estabelecidas pelos indivíduos, é denominado de capital social. Para Marteleto e Silva (2004), a geração de capital social entre grupos sociais pode ser identificada pela existência de normas, valores, instituições e relacionamentos compartilhados que permitem a cooperação.

O conjunto de relações internas e externas estabelecidas pelos membros envolvidos no processo de incubação, como empresas incubadas, profissionais ligados a incubação, consultores, organizações, universidades, indústrias e contatos cria um cenário propício para a geração de capital social neste meio (BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005; ASCIGIL; MAGNER, 2009).

Esta interação permite que atores com interesses e áreas de conhecimento comum possam compartilhar um ambiente propício a interação, que acaba impactando na maneira de agir dos incubados tornando-os mais propícios a colaborar com outros atores envolvidos no processo de incubação.

Para Granovetter (1973), o empreendedor é um ser racional fortemente influenciado pelo contexto social no qual está inserido, pois suas decisões são baseadas nas suas experiências e conhecimentos acumulados junto a seus relacionamentos.

Na realidade a inovação ocorre por um ambiente, não ocorre por nenhuma decisão isolada. Não é nada sozinho, é um ambiente. Então, o que você tem que criar é um ambiente propício para que essas pessoas consigam desenvolver ideias (Especialista).

O capital social é um recurso derivado da estrutura e conteúdo das relações sociais entre os indivíduos e os grupos. Esta sinergia gerada pelo ambiente proporciona um melhor aproveitamento de recursos e a aquisição de habilidades (ASCIGIL; MAGNER, 2009).

Para Cooper; Hamel; Connaughton (2010) é essencial que o incubado possa perceber que está inserido em um ambiente que proporciona uma sensação de segurança frente às dificuldades e incertezas comuns a uma iniciativa empresarial nascente. Estas dificuldades surgem naturalmente durante o processo de amadurecimento profissional e para os novos empreendedores o apoio do grupo fortalece sua segurança.

Ascigil e Magner (2009) fornecem evidências empíricas de que o capital social é um importante recurso intangível complementar aos recursos tradicionais que beneficiam as empresas, em especial quanto à utilização de habilidades. Em ambientes onde surge a formação de capital social, o principal benefício é o acesso a informações que não seriam possíveis em um ambiente com relações menos intensas.

O contexto gerado pelo ambiente contribui na interação dos incubados, proporcionando oportunidades de interação, troca de experiências e opiniões sobre dificuldades encontradas pelas empresas.

Para McAdam e Marlow (2008), o compartilhamento de dificuldades e desafios em comum é uma maneira de gerar empatia entre os incubados e auxiliar o empresário na gestão de suas incertezas, utilizando seus pares como mecanismo de apoio.

Em virtude de serem empresas que estão em seu nascedouro, todo mundo tem aquele sentimento de pô, eu tô também batalhando pelo meu mercado, eu vou ajudar porque daqui a pouco eu também posso ser ajudado. (Empresa A).

Estas interações ocorrem de maneira informal e percebe-se também que o grupo de empreendedores costuma colaborar na solução de problemas uns dos outros, pois além de discutir problemas comuns, atuam como facilitadores na resolução de problemas de outros colegas, conforme exemplifica o QUADRO 13.

Quadro 13 - Exemplos de colaboração entre incubadas

EMPRESA	COMENTÁRIO
Empresa B	<i>Tu tá vendo que tu pode fazer esse sensor aqui ó, mas se tu botar ele em cima lá, tu pode usar pra isso e pra isso, eu vi os caras lá . Ele vem e te joga isso, ele te questiona.</i>
Empresa C	<i>Estou usando o mesmo assistente jurídico do (incubado) porque ele falou que é bom . Ele trabalha com a linguagem () e eu trabalho com a(),eu precisava conhecer um pouquinho da () ele veio e me explicou.</i>
Empresa D	<i>Eu fui ver um negócio do (órgão público), eu levei 2 dias pra poder arrumar uma licença que estavam cobrando 400 reais mais 180 mais não sei o que... e me mentiram que levava duas semanas... e eu fiz em dois dias!! Quando eu terminei a minha eu já fiz a dos outros, ó fulano precisa pagar tanto e é assim... já me manda teus documentos, teu CNPJ que eu já fiz.</i>

Fonte: O AUTOR (2012)

Os dados da pesquisa demonstraram que a cooperação entre os incubados é mais efetiva entre as empresas com maior tempo de incubação. Todavia, todo o grupo entrevistado tem a percepção dos benefícios que a interação com outras empresas pode proporcionar durante o processo de incubação.

Dentro do ambiente de incubação da RAIAR foi possível perceber que todos os incubados estão predispostos a colaborar uns com os outros, mas parece ser necessário um período de ambientação para que o incubado possa estabelecer essas relações com maior confiança.

As empresas com maior tempo de incubação relatam os benefícios psicológicos que representa estar incubado. Para estes entrevistados algumas inseguranças e dificuldades naturais dos primeiros anos de vida da empresa puderam ser superados pelo fato de estarem próximos de outros incubados que passavam por problemas semelhantes. Como exemplo, podemos citar a empresa “B” que até o momento da pesquisa já estava incubada a três anos e ainda estava desenvolvendo produtos para o ingresso no mercado. O fato de estar na incubadora foi essencial para elaboração de seus produtos de maneira adequada, pois além de custos reduzidos e acesso a interação com profissionais ligados a universidade, os empreendedores conseguiram evita a ansiedade e fazer as coisas na medida de suas possibilidades.

A gente comenta que se nós tivéssemos aberto as portas na rua (fora da incubadora) , talvez no 2º ano a gente tivesse fechado. Aqui a gente sabia das empresas que também estavam incubadas e do tempo que elas tiveram para desenvolver e, enfim, começar a faturar, sair pro mercado. Então isso nos deu (tranquilidade), diferente de estar isolado total né, só com as nossas experiências”.

Para Campos (2010) e Rice (2002), é comum os empreendedores entenderem que sucesso da empresa está ligado exclusivamente a competência do empreendedor, ignorando a importância das relações estabelecidas para aprendizado e superação de dificuldades.

Este ambiente de interação e proteção é criado pela proximidade física e por ações promovidas pelas incubadoras que buscam aumentar a integração. Periodicamente ocorrem reuniões, onde é possível realizar uma integração mais efetiva e apresentações de uma empresa para outra.

Os treinamentos em gestão são uma forma da incubadora prover os conhecimentos necessários para os empreendedores, entretanto é comum que estes encontros acabem gerando oportunidades de intercâmbio de informação entre os incubados.

Às vezes a gente esquece o treinamento e começa uma discussão sobre fatos do dia a dia e problemas que a gente encontra, então, na verdade, esses treinamentos criam um ambiente pra nós. Na verdade, o que é que a gente precisa, precisa de um ambiente de aproximação, entendeu, porque o resto é natural. (Empresa C).

É possível perceber uma interação mais efetiva entre as empresas com maior tempo de incubação. Esta postura pode ter origem no ciclo de vida da empresa ou na geração de confiança entre os incubados. Neste ambiente a confiança é um fator que modera o desenvolvimento de redes (BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005).

Para Uzzi (1996), a confiança permite que os envolvidos em uma relação confiem que cada um vai agir de maneira previsível e aceitável perante o grupo. Para um empreendimento ainda jovem é muito difícil estabelecer confiança com outros membros da incubadora quando a credibilidade ainda não está suficientemente estabelecida (McADAM; MARLOW, 2008).

Normalmente as empresas quando iniciam seu processo de incubação estão muito voltadas para o desenvolvimento de seus produtos e serviços no âmbito interno da empresa incubada. Essa etapa de planejamento e preparação para a entrada no mercado costuma demandar um foco mais acentuado para a parte técnica envolvida na criação destes produtos.

Para Cooper; Hamel; Connaughton (2010), os indivíduos optam por criar e manter redes quando estão se esforçando em prol de seus próprios interesses e esperam receber algum tipo de retorno. Desta forma, as ligações são feitas com base em uma relação de custo e benefício. Para os autores, a empresa busca a interação quando percebe a necessidade de alcançar recursos tangíveis ou intangíveis.

Outra barreira para a geração de redes no ambiente de incubação ocorre porque o ingresso dos incubados ao ambiente de incubação costuma gerar muitas incertezas, em especial quando a empresa pretende desenvolver um produto ou atuar em um segmento que possa ser imitado por outra empresa.

Para Cooper; Hamel; Connaughton (2010), o alto grau de competição entre as empresas incubadas em alguns segmentos pode ser visto como um motivo para o isolamento nas empresas incubadas.

O processo empreendedor pressupõe o aproveitamento de alguma oportunidade percebida no mercado e o empreendedor pretende tornar esta percepção um diferencial, ingressando primeiro no mercado.

Esse pensamento existe sim! Sempre tem um amigo do amigo que tem alguma área que pode ser relacionada, entendeu? E o cara que é empreendedor, ele está sempre pensando nisso, né, ele pode ter uma área diferente, mas pode estar pensando que a tua área pode servir pra ele daqui a pouco, mais pra frente. (Empresa A).

Neste contexto é necessário que a empresa se adapte ao ambiente e consiga criar suas relações de confiança. Para Cooper; Hamel; Connaughton (2010), a falta de confiança se potencializa com a insegurança gerada pela fragilidade de um novo empreendimento que poderia estar sob a análise de futuros investidores, serem imitadas ou as informações trocadas demonstrarem fragilidades que deveriam ser postas em segredo.

Percebeu-se que existe uma adaptação gradativa do empreendedor ao ambiente de interação e compartilhamento de informações. Na medida em que ocorre seu amadurecimento profissional se reduz as incertezas e as empresas passam a valorizar mais a interação.

A criação de barreiras na geração de redes de negócios reside na questão da confiança mútua entre os atores da incubadora (McADAM; MARLOW, 2007; RICE, 2002). As empresas mais antigas conseguem se relacionar de forma mais aberta e predisposta a gerar novas redes dentro da incubadora, apesar de possuírem, igualmente, segredos profissionais e informações de cunho estratégico que não dialogam ou apresentam a nenhuma empresa.

No grupo analisado por esta pesquisa percebe-se que a predisposição a colaboração aparentemente é um fator cultural ou de amadurecimento profissional, pois é comum a todas as empresas o sigilo profissional em determinados assuntos. As empresas que demonstraram uma maior interação e relataram uma maior

predisposição para geração de novas redes são empresas que possuem igualmente informações estratégicas que não querem ser divulgadas.

A parte de desenvolvimento de produtos, no P&D tem coisas que a gente não divulga, porque são caminhos que a gente trilhou para ter aquele produto. (Empresa B).

As informações estratégicas ficam entre nós sócios, só. Dentro da empresa, certos assuntos não discutimos nem na frente dos funcionários. (Empresa D).

Percebe-se uma grande diferença de comportamento quanto a cooperação e confiança nas empresas com pouco tempo de incubação, pois essas costumam restringir suas conversas a temas comuns da incubadora, evitando conversar sobre questões ligadas a atividade da empresa.

De maneira geral, as relações entre os incubados costumam se aprofundar de acordo com o tempo de incubação e o conseqüente aumento da confiança perante o grupo. A falta de conhecimento a respeito das outras empresas residentes se demonstrou recorrente nas entrevistas.

Para Cooper; Hamel; Connaughton (2010), um dos principais obstáculos para a geração de relações dentro das incubadoras está no desconhecimento sobre as outras empresas.

Percebe-se que o processo de interação entre as empresas se intensifica com a maturidade da empresa e o tempo de incubação. As empresas que ainda estão iniciando o processo de incubação demonstram claramente que ainda não participam de maneira tão intensa desta troca de informações. E algumas empresas não veem claramente a influência ou relevância para a empresa em realizar um intercâmbio mais profundo de informações com outros incubados.

Para mim o nosso negócio é totalmente independente dos outros e nós estamos aqui por causa do nome TECNOPUC e os benefícios financeiros (Empresa incubada).

Para haver um processo de interação mais efetivo é importante que as informações sobre as outras empresas estejam abertas e a gerência da incubadora promova oportunidades para estreitar essas relações. As iniciativas de geração de redes entre os incubados devem ser realizadas com um caráter informal, que facilite a comunicação entre as empresas residentes (COOPER; HAMEL; CONNAUGHTON, 2010),

Para Mcadam; Marlow (2008) é importante que exista uma cultura de cooperação e iniciativas promovidas pela incubadora que possam atrair participantes.

Neste contexto, foi percebido nos dados coletados que a informalidade é a forma mais adequada para realizar um estreitamento das relações para o desenvolvimento de redes de negócios dentro do ambiente de incubação.

Não tem muita interação durante a reunião, reunião é bem... talvez não tenha esse intuito, mas ela é bem formal, né, mais pra avisar, explicar, informar coisas novas, enfim. (Empresa B).

Acontece, mas não tanto quanto a gente gostaria que acontecesse. Porque que é que acontece: numa reunião, por exemplo, um troço formal, tu consegues tirar bem menos proveito do que, por exemplo, um churrasco. Pode até parecer besteira isso, mas fica mais fácil a comunicação, entendeu? (Empresa C).

Para Mcadam e Marlow (2008), a formação de redes dentro das incubadoras pode ser dificultada pela existência de uma grande concorrência no acesso a fontes de financiamento, sendo essa uma das razões para o isolamento de algumas empresas.

Nas empresas pesquisadas, a falta de recursos para investimento se demonstrou um problema para várias empresas. Ter acesso a estes recursos é um objetivo comum a todos os empreendedores incubados na RAIAR, entretanto a busca por estes recursos é vista como um trabalho colaborativo onde as empresas que obtiveram sucesso na obtenção destes recursos costumam, junto com a atuação da incubadora, colaborar com as novas empresas na busca de seus recursos junto a editais e outras fontes.

No contexto nacional, as incubadoras têm recebido o apoio de agências federais como o FINEP, entidades pública-privadas como o SEBRAE, associações de âmbito nacional como a ANPROTEC e o apoio governamental. A atuação destas entidades, aliada com a interação entre governo, universidades e indústria parece ter estabelecido uma relação sinérgica que tem facilitado o acesso a recursos para empresas incubadas (CHANDRA; FEALEY, 2009).

Para Baeta (2006), o principal problema para as empresas incubadas é a dificuldade em obter capital e ainda é pouco usual a presença de capital de risco para os empreendedores brasileiros, portanto as incubadoras deveriam favorecer a

aproximação com capitalistas e investidores de risco a fim de garantir o acesso dos incubados a este tipo de capital.

A pesquisa demonstrou que no ambiente da incubadora RAIAR não parece haver concorrência por fontes de financiamento, na verdade, existe colaboração entre todos os membros da incubadora no sentido de auxiliar uns aos outros como acessar determinados recursos.

Isso é tranquilo pra nós, a gente ajuda. A própria - empresa A - na época de um edital a gente trocou umas ideias (Empresa B).

De modo geral, o capital social gerado no ambiente de incubação permite que atitudes solidárias aconteçam de maneira mais frequente. É possível perceber que as empresas incubadas demonstraram interesse em fazer intercambio de informações e recursos com empresas que necessitem de auxílio.

6.4 IMPACTOS GERADOS NAS EMPRESAS

O capítulo anterior procurou analisar os fatores que influenciam o desenvolvimento de redes de negócios durante o processo de incubação.

Este capítulo pretende identificar quais os impactos gerados nas empresas pelo desenvolvimento destas novas redes de negócios na visão dos gestores das empresas.

Procura-se apresentar de que forma essas novas redes contribuíram na aquisição de recursos intangíveis como novas habilidades, informações, legitimidade perante o mercado e novos conhecimentos e da mesma forma, procura-se identificar como essas novas redes geraram recursos tangíveis como a obtenção de recursos físicos, redução de custos e acesso a financiamentos.

6.4.1 Impactos intangíveis

Após o ingresso na incubadora, o principal impacto intangível gerado pelas relações estabelecidas com os atores envolvidos no processo de incubação é a criação de uma identidade capaz de estabelecer confiança para o próprio incubado, possibilitando a evolução natural da empresa.

O apoio do grupo e a atuação dos atores envolvidos no processo de incubação geram o que McAdam e Marlow (2008) denominam de “impacto do contexto”. Este contexto é responsável pela diminuição das inseguranças naturais de um novo empreendimento.

O fato de ter sido aprovado em um processo de seleção para ingressar na incubadora, a elaboração detalhada e assistida do plano de negócios da empresa e a inclusão em um seleto grupo de empresas incubadas em uma universidade renomada transmite segurança ao empreendedor iniciante. O incubado entende que a inclusão ao ambiente de incubação somente é possível para empresas que possuem um efetivo potencial de sucesso. Essa sensação de ter sido aprovado perante um grupo seleto e experiente gera no empreendedor segurança para enfrentar as dificuldades naturais do início da empresa.

Tenho a impressão que todo mundo já entra com o pé direito, são todas boas ideias, todo mundo já com grandes possibilidades, quem já está há um pouco mais de tempo já conseguiu algum investimento em cima da sua ideia, é legal, tu estar em um ambiente que está dando certo para todo mundo, tu não vê assim “ah, eles saíram porque não deu certo”, não, não tem nenhum caso assim (empresa F).

A inclusão de uma nova empresa no processo de incubação e a formação de uma rede de negócios que atua em prol de seu desenvolvimento possibilita que o incubado se torne mais confiante no potencial de sucesso da empresa, podendo agir de maneira mais segura perante o mercado.

Esta segurança proporciona que o incubado possa enfrentar as dificuldades comuns ao início de uma empresa de maneira coletiva, onde é possível interagir com colegas e profissionais que podem auxiliar na resolução de problemas. Conforme Dolabela (2008), as redes formadas pelos empreendedores ajudam a troca de

informações e experiências que podem ser decisivas na perseguição dos objetivos do empreendedor.

Para a empresa “C”, o fato de estar inserido na incubadora foi decisivo no desenvolvimento da capacidade de solucionar diversos problemas e dificuldades que surgiram nos primeiros anos da empresa. Apesar de todo planejamento e conhecimento técnico dos empreendedores envolvidos, o período inicial da empresa enfrentou diversos imprevistos que puderam ser superados com maior facilidade em função da motivação gerada por diversos atores presentes na incubadora.

Aprender com os erros. Resiliência. Porque o que a gente planejou, a gente ficou 8 meses planejando a empresa antes de abrir, e o que aparece de coisas que não estavam no planejamento é um absurdo, então com certeza o mais importante para nós foi desenvolver a habilidade de lidar com problemas. (Empresa C).

Outro impacto importante gerado durante a incubação diz respeito a legitimidade. Para uma empresa iniciante e de pequeno porte, fazer parte de algo maior, renomado e respeitado permite que a empresa seja mais facilmente aceita pelo mercado, gerando impacto positivo nas relações com clientes e fornecedores.

Esta legitimidade perante o mercado, ainda que subjetiva e intangível foi percebida como uma dos principais benefícios para geração de redes de negócios fora do ambiente da incubadora. Os incubados conseguem ultrapassar algumas barreiras iniciais, nos primeiros contatos junto a clientes ou fornecedores, por estarem instalados junto a instituições com referências positivas no mercado.

Principalmente quando tu estás entrando no mercado, inicialmente, assim, quando tu não tens ainda um nome, não tem uma carta de clientes que te mantém, aí isso pesa bastante, te abre portas, tu dizer que está numa instituição que é uma instituição reconhecida na América Latina (...) faz grande diferença, sim. (Empresa A).

Quando tu é uma empresa nova, né, e está construindo uma marca, né, então sempre te perguntam: tu é da onde, onde é que tu está? Aí a gente diz - não, a gente está instalado no parque tecnológico da PUCRS, assim, assim, assado”, isso é um impacto positivo, gera credibilidade, algumas barreiras tu consegue vencer, né, em um primeiro momento com isso. (Empresa B).

Para McAdam e Marlow (2008), o oferecimento de instalações, apoio e aconselhamento, em conjunto com vantagens intangíveis como aumento de credibilidade, oportunidade de formação de redes e proximidade com outras empresas

acaba tornando evidente para o incubado as possibilidades de desenvolvimento da sua empresa. Além da legitimidade relatada, os dados da pesquisa permitem perceber que as relações estabelecidas dentro do ambiente de incubação permitem a aquisição de diferentes habilidades.

Para Ascigil e Magner (2009), o capital social gerado entre empresas incubadas influencia a utilização de habilidades. A geração de capital social gerada pela confiança, identificação entre si e o compartilhamento de perspectivas e linguagens comuns possibilita o intercâmbio de informações essenciais para as empresas.

Para Marteleto e Silva (2004), as relações no meio empreendedor consistem em meios de acesso constante a informações por meio de fontes pessoais. Essas habilidades adquiridas surgem do convívio entre os incubados e as orientações recebidas por profissionais ligados a incubadora e a universidade. Estas relações estabelecidas dentro do ambiente de incubação foram fundamentais para o desenvolvimento de habilidades na área de gestão dos incubados.

As empresas, em sua maioria, são administradas por profissionais de formação técnica que carecem de um maior desenvolvimento empresarial, em especial na área comercial. Para Gonçalves (2002), é comum as empresas buscarem amadurecimento profissional pela incubação por possuírem alta competência no plano tecnológico e produtivo, mas pouca competência gerencial e comercial.

A aquisição de habilidades em gestão foi relatada como um dos principais impactos gerado na maioria das empresas pesquisadas. No ambiente de incubação é comum a troca de informações sobre gestão e resolução de problemas, essas informações acabam contribuindo para o amadurecimento destas habilidades (BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005).

Ter uma visão de empresa. Antes estávamos muito como desenvolvedor do produto e agora temos uma visão mais empresarial, de saber como lidar com clientes e fornecedor. (Empresa E).

O principal, a gente desenvolveu esse processo de gestão (...) a questão de estruturação da empresa (...) a questão assim de vislumbrar o mercado. (Empresa A).

A pesquisa permitiu também a percepção da importância do processo de incubação na geração de uma rede que envolva atores que contribuem para o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das empresas. Devido a formação predominantemente técnica da maioria das empresas entrevistadas, as carências em aspectos ligados a gestão da empresa foram relatados por todos os incubados como uma melhoria significativa gerada pelo processo de incubação e os profissionais consultores apresentados pela incubadora.

Nós utilizamos muito o serviço de gestão. Isso foi determinante para estruturar a empresa. (Empresa A).

Com a organização que a gente teve, vindo pra cá, eu acho que ficou mais organizado, a gente conseguiu dar mais atenção pra cada cliente antigo. (Empresa G).

A parte de administração da empresa na faculdade, técnica total a tem uma cadeira com muito pouco, breve demais a cadeira, então foi uma habilidade que a gente desenvolveu bastante. E também a parte comercial e de relacionamento, e também prospecção, que também não te ensinam e é essencial, né. (Empresa B).

Outro impacto gerado pela formação destas redes no ambiente de incubação está ligado a novas fontes de informação ou conhecimento. Além das atividades promovidas oficialmente pela incubadora e a universidade, durante o processo de incubação as relações criadas pelos incubados junto a professores, alunos e profissionais foram fundamentais para o acesso a determinados recursos. Algumas empresas relatam que relações criadas com o ambiente acadêmico permitem a presença de professores e especialistas no desenvolvimento e no acesso a informações relevantes.

Estas situações, elas terminam acontecendo porque o empreendedor foi aluno do professor, o pai dele é amigo do professor, não é uma coisa suficientemente articulada e conhecida de todos eles, vai muito mais pela amizade com esse, pela amizade com o laboratorista, do que alguma coisa articulada da Universidade (Gestor de incubadora).

6.4.2 Impactos tangíveis

O ambiente de incubação é formado por diversos atores que contribuem positivamente para o fortalecimento das empresas incubadas perante o mercado.

Durante o processo de incubação é possível perceber impactos tangíveis como a redução de custos, desenvolvimento comercial, acesso a recursos e financiamentos que são gerados ou influenciados pela atuação desta rede.

A finalidade de uma incubadora é proporcionar meios para que a empresa incubada encontre o seu caminho no mercado. Uma das formas mais conhecidas de facilitar o seu desenvolvimento é permitir o acesso a recursos físicos de maneira subsidiada.

Foi possível perceber que o subsídio de custos não foi isoladamente um fator decisivo perante os incubados na escolha pela incubação na RAIAR, entretanto, este benefício é percebido pelas empresas como um fator que permite minimizar os riscos, em caso de insucesso. Para Hackett e Dilts (2004a), a carência de recursos e o risco de fracasso são realidades que o incubado busca minimizar ao ingressar na incubadora.

Para as empresas, usufruir de benefícios como aluguéis acessíveis, serviços e equipamentos que normalmente demandariam um aporte maior de recursos e tempo de preparo é um fator com impacto positivo no desenvolvimento das empresas incubadas.

Apesar da percepção da existência de um subsídio de custos para os incubados, os entrevistados não possuem uma visão exata de quanto este representa esta vantagem, pois não conseguiam dimensionar ou quantificar com facilidade o benefício financeiro de estar inserido na incubadora. Nenhum dos incubados entrevistados soube expressar a diminuição de custo de maneira precisa e respostas estimadas demonstravam uma grande variação.

Para Mcadam e Marlow (2008), as empresas nascentes procuram minimizar os desafios ligados ao lado prático do início da empresa. As despesas e cuidados despendidos na instalação física da empresa demandariam uma atenção que a empresa nem sempre está disposta a dispensar, pois estão tentando adicionar valor a seus produtos muito rapidamente.

Se eu atravesso a rua ali eu tenho certeza que o meu aluguel dobra, entendeu?(empresa A).

O subsídio que nós temos de aluguel aqui, não me lembro o número, mas é umas 5 vezes mais barato. (empresa C)

O apoio recebido pela incubadora na estruturação física da empresa permite que a empresa mantenha o foco em questões de maior importância, desta forma, as incubadas podem focar seus esforços em questões ligadas, por exemplo, ao desenvolvimento de produtos ou mercados sem a necessidade de maiores preocupações com suas instalações físicas e o acesso a recursos usuais.

A rede de negócios formada dentro do ambiente de incubação apresentou um impacto positivo no desenvolvimento comercial das empresas incubadas. Além dos fatores já apresentados, como a legitimidade perante clientes, um fator que possibilita captar clientes para as empresas incubadas é o envolvimento e a circulação de um grande número de envolvidos dentro do próprio ambiente de incubação. O fato de a empresa estar fisicamente instalada dentro de um contexto maior, onde circula um número expressivo de pessoas com interesses semelhantes, acaba gerando interesse e divulgação gratuita dos produtos e serviços que lá estão disponíveis.

Em função da proximidade com pesquisadores, alunos, professores, funcionários, consultores e outras pessoas que circulam neste meio, estas pessoas acabam despertando curiosidade ou interesse por produtos que estão sendo desenvolvidos na incubadora, podendo se tornar clientes ou divulgando a informação em seu grupo social.

A empresa “B”, ainda na fase de testes de seus produtos, foi indicada por um profissional ligado ao ambiente de incubação para um possível comprador. Alguns produtos ainda em fase de teste foram instalados neste possível futuro cliente.

A empresa “E” já percebeu o interesse em adquirir seus produtos por parte de professores, profissionais do TECNOPUC e outras pessoas que tiveram a oportunidade de conhecer a empresa e ver o desenvolvimento do produto ainda não acabado. Da mesma forma, a empresa “C” e a empresa “G” já atendem clientes instalados no TECNOPUC.

Para empreendimento instalado fora de um ambiente semelhante, seria difícil gozar desta visibilidade. Estes negócios acontecem por que a empresa está em um ambiente de grande circulação de pessoas, apesar deste contato “boca a boca” não abranger um número tão expressivo de pessoas e gerar somente algumas oportunidades de negócios para os incubados, esse primeiro contato com clientes é essencial para

entender como o mercado aceita seus produtos, formar uma carteira inicial de clientes e testar seus produtos de maneira mais flexível.

Uma das maiores contribuições gerada pela atuação da rede envolvida com a incubadora e a Universidade na captação de clientes e divulgação institucional da empresa ocorre por meio da assessoria de imprensa proporcionada aos incubados.

Gera-se um impacto significativo para captação de clientes por meio da divulgação em canais de comunicação como jornais, programas de radio, revistas e outros meios. Todas as empresas participantes da pesquisa, com um maior tempo de incubação já tiveram alguma forma de exposição gratuita na mídia.

Fizeram um trabalho impressionante, extremamente bem feito e profissional. O trabalho foi essencial. - Funciona. Funciona mesmo. Se tu quiser divulgar isso aqui tu diz - Eu quero vender essa garrafinha... O Jornal Do Comércio, a Zero Hora, como exemplo, vai estar falando da tua garrafinha. Para mim é a menina dos olhos da RAIAR. (Empresa "D")

A rede de negócios estabelecida entre os incubados não se demonstrou importante na obtenção de novos clientes, entretanto, é comum a indicação ou auxílio na obtenção de fornecedores, recursos humanos, financeiros e físicos.

Para Alves e Tiergarten (2008), as organizações que possuem a capacidade de agregar relações no meio empresarial podem considerar essa habilidade um dos recursos da organização, dada a importância das relações para sua estratégia.

O convívio com os incubados e a informalidade das relações permite o acesso a vários recursos físicos, desde os mais simples e usuais como ferramentas, até recursos de maior valor como a possibilidade de compartilhar espaço físicos.

Tem sempre um batendo na porta do outro: "-Tu tem uma escada?", "-Tu tem uma chave de fenda comprida?" (Empresa "F").

A gente precisava de um local que tivesse um ponto d'água e um colega ali se prontificou a nos ceder um espaço, - na parceria -, onde tinha um ponto d'água dele, a gente ficou muito tempo trabalhando ali com ele, assim, tranquilamente. (Empresa Incubada)

Foi possível perceber que existe um intercambio de informações sobre contratação de mão de obra especializada. Da mesma forma, os profissionais envolvidos no processo de incubação e os próprios colegas de outras empresas incubadas

contribuem com informações e orientam outras empresas incubadas na obtenção de recursos financeiros junto a fontes de financiamento. Para Bollingtoft e Ulhoi (2005), a incubadora contribui com uma série constante de “inputs” sendo um deles o acesso facilitado a determinadas linhas de financiamento, o intercambio de informações sobre o tema, facilitação de contatos com investidores e em alguns casos de financiamento com recursos próprios da incubadora.

Através da incubadora nós conseguimos uma série de subsídios, e alcançar, vamos dizer assim, algumas áreas, principalmente de investimento, que diretamente, tu estando fora desse ambiente de incubadora, tu não consegue acessar. (Empresa A).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo pretende expor as principais conclusões observadas pela análise do caso estudado e está dividido em três partes: na primeira seção (7.1) foram apresentadas as principais conclusões da pesquisa, demonstrando como os objetivos específicos propostos para esta dissertação foram atingidos e contribuíram para o realização do objetivo geral. Nos subitens a seguir foram apresentados os limites da pesquisa (7.2) e as sugestões para pesquisas futuras (7.3).

7.1 CONCLUSÃO

O estudo da influência da incubação na geração de redes de negócios em empresas residentes permitiu visualizar diversos aspectos abordados no referencial teórico apresentado neste estudo.

Em linhas gerais o referencial teórico deste trabalho procurou abranger estudos que pudessem apresentar a importância da formação de redes para o sucesso do empreendedor e o contexto que envolve a incubação empresarial. A partir deste levantamento teórico foi possível compreender e responder aos objetivos propostos para o trabalho.

Tendo em vista a relevância da geração de redes para as empresas nascentes e a atuação das incubadoras em prol do fortalecimento de suas empresas, surge o interesse por compreender como o processo de incubação influencia a formação de redes de negócio, desta forma, formulou-se a questão de pesquisa que norteou todo este trabalho.

Pode-se concluir que a incubadora exerce um importante papel no fomento ao empreendedorismo atuando na expansão da rede de negócios de suas empresas incubadas.

Essa expansão ocorre em função da criação de um contexto onde diversos atores convergem na intenção de colaborar com as empresas incubadas. Neste ambiente foi possível observar o papel da legitimidade, da proximidade, da promoção de *network* pela incubadora e a influência da confiança e da concorrência como fatores que influenciam a geração de redes de negócios durante o processo de incubação.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi descrever o desenvolvimento da rede de negócios estabelecida pelas empresas incubadas no processo de incubação. Conforme descrito no capítulo 6.2, cada empresa, a sua maneira, demonstrou características particulares de sua evolução durante o processo de incubação.

Neste sentido, os resultados puderam demonstrar a evolução da rede de negócios das empresas no período que compreende o início da incubação até o momento da pesquisa, abordando aspectos como as mudanças na composição societária, no número de clientes, fornecedores, origem de recursos, suportes recebidos e número de funcionários.

Foi possível perceber que as empresas trilharam caminhos distintos antes de iniciar a incubação. Das sete empresas entrevistadas, duas estão incubadas há três anos, duas a um ano e três estão incubadas há seis meses ou menos. As empresas iniciam apenas com uma ideia ou com um cliente específico a ser atendido e a partir do atendimento desta demanda o empreendedor cria a pretensão de disseminar esse produto ou serviço no mercado.

Percebe-se que as empresas costumam ter um perfil predominantemente técnico, no grupo de empresas abordadas neste estudo estavam envolvidos no início da incubação um total de 18 empreendedores, sendo que dentro deste grupo de fundadores, apenas um tinha formação acadêmica em administração de empresas. Todos os outros vieram de áreas da engenharia ou informática, desta forma, a ausência de conhecimento na área de gestão foi recorrente nos relatos das empresas incubadas.

O grupo é formado por empresários com excelente condição intelectual, que dominam a elaboração de um bom plano de negócio, mas que enfrentam dificuldade em transformar esse plano em um negócio efetivo, por serem muito fracos em gestão e principalmente na parte comercial. Este conhecimento técnico é positivo em alguns

aspectos, mas, a ausência de uma visão ampla em termos de mercado e pouca experiência profissional acaba afetando o início do processo de incubação.

Tecnicamente nós éramos sensacionais, éramos os bons. Só que na parte de mercado, zero, não tenho vergonha em falar isso (Empresa C).

Neste contexto, a formação de uma rede de negócios com a universidade, a incubadora, outros colegas incubados, clientes e fornecedores é algo essencial para a evolução das habilidades das empresas incubadas durante o processo de incubação (ASCIGIL; MAGNER, 2009). Para Paiva; Ferreira; Moraes (2009), o empreendedorismo passa pela criação constante de novas relações que permite o acesso a recursos e a manutenção do negócio.

Com o início da incubação, as empresas desenvolvem claramente um novo círculo de relações no ambiente de incubação possibilitando o acesso a novos contatos em meio à universidade, estruturas parceiras e órgãos instalados na incubadora. Estas novas redes de negócios, internas à incubadora, formam-se rapidamente após o início da incubação e se ampliam no decorrer do processo. Da mesma forma, foi possível observar que a incubação contribui para a geração de novas redes de negócios fora do ambiente de incubação junto a clientes e fornecedores.

A forma de expansão da rede de negócios das empresas, durante o processo de incubação, foi evidenciada através da descrição individual de cada empresa incubada, tornando mais visível a descrição do caso estudado.

A observação da expansão da rede de negócios das empresas contrasta com o início “tímido” e desprovido de meios para a efetivação de ideias com grande potencial, porém carentes de recursos. Por meio da visualização deste processo dinâmico de inserção no mercado e geração de uma rede de negócios as empresas conseguem formar sua identidade e tornar-se independente da incubadora.

Não foi possível perceber um padrão nesta evolução, todavia há um aumento natural e gradativo no número de interações relatadas pelos incubados, sendo estas, proporcionais ao tempo de incubação da empresa. Percebe-se que a fase de desenvolvimento e pesquisa em algumas empresas se apresenta como uma etapa mais individualista e reservada, mas em outras é uma fase de interação bastante intensa.

Desta forma, a evolução da rede de negócios das empresas pesquisadas permite compreender a expansão da rede de negócios destas empresas como um elemento fundamental da atuação da incubadora, proporcionando acesso a recursos em lacunas ou carências apresentadas pelas empresas incubadas na medida de suas necessidades.

O segundo objetivo da pesquisa foi analisar fatores que influenciam o desenvolvimento da rede de negócios dos incubados. Foram apresentados variáveis organizacionais e comportamentais que contribuem ou dificultam o surgimento destas redes.

O processo de incubação contribui para a geração de uma significativa rede de negócios, onde diversos atores acabam influenciando o desenvolvimento destas empresas sob os efeitos de fatores organizacionais como a proximidade física, o compartilhamento de serviços, o *layout* da incubadora, a legitimidade perante o mercado e a promoção de *network* pela incubadora.

Os dados coletados permitiram constatar a importância da proximidade entre os atores envolvidos no processo de incubação, onde a presença física dos atores ligados ao ambiente promove a geração de redes de negócios entre os incubados. Da mesma forma, a estrutura física da incubadora gera impacto positivo perante novos clientes e atua positivamente na geração de legitimidade perante o mercado.

As relações estabelecidas pelos incubados propiciam o acesso a recursos e informações importantes para o desenvolvimento das empresas incubadas, em especial quanto ao acesso a financiamentos, problemas de gestão e informações sobre o mercado. Ressalta também a relevância das relações criadas pela proximidade com o ambiente acadêmico, o acesso a conhecimentos técnicos e o intercâmbio de informações recebidas durante o processo de incubação.

Conclui-se também que a legitimidade gerada em função das instituições na qual a incubadora está associada contribui significativamente para que empresas, recentemente criadas, e com poucas referências possam acessar o mercado de maneira mais confiante.

O grupo de empresas participantes do estudo demonstrou que os fatores ligados a custos, como alugueis subsidiados e outros representam um benefício positivo,

entretanto, o contexto do ambiente de incubação, a atuação da incubadora na promoção de redes, a legitimidade e o suporte profissional proporcionado aos incubados possuem uma influência ainda maior na decisão de instalar a empresa em uma incubadora empresarial.

Desta forma, o presente estudo possibilitou a identificação de diversos aspectos apresentados no referencial teórico deste estudo. A análise dos fatores que influenciam a geração de redes de negócios no ambiente de incubação permitiu a visualização de variáveis organizacionais que influem no ambiente de incubação e são importantes para a geração de redes e para o desenvolvimento das empresas.

As novas redes geradas pelo processo de incubação influem significativamente para a introdução das empresas no mercado, por meio da legitimidade e da visibilidade, contribuindo para redução de custos e desenvolvimento dos processos de gestão das empresas nascentes, além de oferecer um ambiente que permite transpor os obstáculos normais em um novo empreendimento, de maneira mais orientada e segura.

Foram apresentados também fatores diretamente influenciados pelo comportamento do grupo de pessoas inserido no ambiente de incubação que influem na geração de redes de negócios no ambiente de incubação.

Entre os fatores comportamentais foi possível perceber a influência da geração de capital social, das relações de confiança e a da concorrência na geração de novas redes de negócios no ambiente de incubação. Na incubadora RAIAR é possível perceber a presença de capital social somente entre as empresas incubadas num tempo maior e também a influência de variáveis como confiança e concorrência interferindo no desenvolvimento das redes de negócio.

Conclui-se que o capital social gerado no ambiente de incubação exerce papel relevante no acesso a outros recursos para os incubados. Da mesma forma, a interação dos incubados aumenta na medida em que os incubados conseguem estabelecer um maior nível de confiança dentro do grupo de empresas incubadas, modificando seus pressupostos de concorrência e percebendo a necessidade de acessar recursos em meio aos atores envolvidos no processo de incubação.

O terceiro objetivo proposto para este trabalho foi identificar o impacto gerado nas empresas, pelo estabelecimento das novas redes de negócios, na visão dos gestores das empresas incubadas.

Foi possível perceber que dentre os impactos intangíveis, o processo de incubação acabou gerando um impacto significativo na conduta dos incubados. O estabelecimento destas redes, a legitimidade a o contexto envolvido no ambiente de incubação gera confiança ao empreendedor, permitindo que ele saia para o mercado com maior certeza sobre os rumos da empresa e consiga vencer dificuldades típicas em empresas nascentes.

Da mesma forma, foi possível perceber que a incubação impacta positivamente no acesso a conhecimentos na área de gestão, gerando conhecimento e suprindo as carências de habilidades administrativas em empresários com perfil predominantemente técnico.

O processo de incubação também facilitou o acesso ao mercado por meio da legitimidade e a visibilidade proporcionada pela incubadora. Apesar da legitimidade gerada pela incubadora ser uma vantagem intangível, ela contribui significativamente para o desenvolvimento comercial da empresa.

Da mesma forma, o subsídio de custos e compartilhamento de recursos físicos da incubadora se demonstrou importante para diminuir os riscos do negócio. Para os incubados, o peso gerado por alguns custos fixos representam uma preocupação em função das incertezas do novo empreendimento. Portanto, o fato da incubadora disponibilizar espaços subsidiados e outros serviços possibilita que a empresa despenda possa focar seus esforços em questões de cunho estratégico para a empresa, dispensando menos tempo e esforço com questões de infraestrutura.

Sugere-se que para maior geração de redes de negócios durante o processo de incubação exista uma maior disseminação de informações sobre as empresas incubadas dentro do ambiente de incubação, além da promoção de situações informais que permitam que as empresas possam compartilhar e extrair informações uteis que permitam a obtenção de recursos e conhecimentos essenciais para a atividade de sua empresa.

Os resultados teóricos apresentados por esse trabalho contribuem para a literatura a respeito da formação de redes no meio empreendedor e o estudo de incubadoras empresariais.

Em paralelo, contribui para o maior entendimento do ambiente de incubação por parte de acadêmicos, empresários e profissionais envolvidos no processo de incubação. Neste sentido, permite ir além das questões propostas para este trabalho, haja vista que o contexto apresentado proporciona à empreendedores um entendimento de como o processo de incubação pode influenciar o desenvolvimento da rede de negócios de uma empresa nascente, motivando e gerando informação para novos empreendedores que buscam compreender os benefícios da incubação para iniciativas empresariais inovadoras.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em estudos com características de pesquisas sociais e de método qualitativo como o presente trabalho, é comum a presença da subjetividade do pesquisador na categorização do trabalho, coleta e análise dos dados.

O presente estudo enfocou sete empresas incubadas em uma incubadora empresarial universitária, abordando aspectos que podem ser característicos da incubadora pesquisada. Por se tratar de estudo de caso, este estudo não tem a pretensão de generalização de seus resultados.

A pesquisa buscou abranger o papel de diversos atores envolvidos no processo de incubação. Desta forma, foi necessário o uso do termo rede de negócios como um termo “guarda-chuva” que generaliza todas as inter-relações estabelecidas pelo incubado durante o processo de incubação, no âmbito interno e externo a incubadora. Assim, não foi estabelecida uma distinção das relações constituídas espontaneamente pelo incubado, das relações promovidas pela incubadora e suas parceiras.

7.3 SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS

A partir dos resultados obtidos pelo estudo podem ser apresentadas algumas sugestões para estudos futuros.

Os estudos sobre a formação de redes dentro de incubadoras empresariais são importantes para compreensão do fomento ao empreendedorismo, portanto, sugere-se a realização de estudos sobre o tema junto a outras incubadoras e universidades, para possibilitar a comparação entre instituições.

Sugere-se a realização de estudos que possam observar de maneira mais detalhada a forma de interação das empresas, o papel da informalidade, o compartilhamento de informações e a influência destas redes de negócios no sucesso das empresas.

Da mesma forma, recomenda-se que pesquisadores sobre empreendedorismo se utilizem das incubadoras empresariais como fonte de pesquisa sobre a influência das redes de negócios no meio empreendedor em função da facilidade de acesso, as características do ambiente de incubação e a velocidade com que as empresas evoluem, facilitando a observação.

Como esta dissertação analisou os dados do presente momento do processo de incubação, para uma melhor compreensão da formação de redes no meio empreendedor seria importante o uso de estudos longitudinais que pudessem demonstrar a evolução das relações estabelecidas pelos incubados no decorrer do processo de incubação.

REFERÊNCIAS³

- ABETTI, P. A. Government-Supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results, and Best Practices. **The Journal of Technology Transfer**, v.29, n.1, p.19-40, 2004. Disponível em: <http://ideas.repec.org/a/kap/jtecht/v29y2004i1p19-40.html>. Acesso em: 24/09/ 2011.
- AERTS, K.; MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K. Critical role and screening practices of European business incubators. **Technovation**, v.27, n.5, p.254-267, may 2007.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Capital social e desenvolvimento local. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: 2002.
- ALDRICH, H. E.; KIM, P. H. Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. **Strategic Entrepreneurship Journal**. 2007.
- ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M. **A importância estratégica dos relacionamentos de negócios: uma visão baseada em competências da firma**. ENANPAD, 2008.
- ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores**. Brasília: Panorama, 2010.
- ASCIGIL, S.; MAGNER, N. Business incubators: Leveraging skill utilization through social capital. **Journal of Small Business Strategy**, n.20, p.19-34, 2009.
- BAETA, A. M. C. Empreendedorismo nas incubadoras: reflexões sobre tendências atuais. **Comport. Organ. Gest.**, v.12, n.1, p.7-18, 2006.
- BARQUETTE, S. Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia. **RAE**, v.42, n.03, p.101-13. jul./set. 2002. REFERÊNCIA NÃO UTILIZADA!
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, M. B.; ZANELLA, V. H. B.; AUDY, J. L. N. Mecanismos de gestão e de aceleração de empreendimentos: o caso da incubadora RAIAR. In: ANPROTEC - Seminário Nacional de Parques tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 14, 2004, Recife, **Anais**. Brasília: ANPROTEC, 2004.

³ Baseado na NBR 6023: 2002 da ABNT.

BERGEK, A.; NORRMAN, C. Incubator Best Practice: a framework. **Technovation**, n.28, p.20-8, 2008.

BLANKENBURG, D.; OHANSON, J. Managing network connections in international business, Scandinavian International Business Review/European. **Journal of Marketing**, v.40, n.3-4, 2006. [Original de 1992].

BOLLINGTOFT, A.; ULHOI, J. P. The networked business incubator-leveraging entrepreneurial agency. **Journal of Business Venturing**, v.20, n.2, p. 265-290, 2005.

BOURDIEU, P. **Escritos de educação**. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, 2002.

BYGRAVE, W. The entrepreneurial process. In: BYGRAVE, W. D. (Editor). **The portable MBA in entrepreneurship**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997.

CAMPOS, N. A. **A transferência de tecnologia em incubadoras de empresas universitárias**: a influência da rede precedente dos empreendedores. 2010. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

CARAYANNIS, E. G.; ZEDTWITZ, M. V. Architecting global (Global-Local), Real-Virtual Incubator Networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. **Technovation**, v.25, n.2, p.95, Feb. 2005.

CHAN, K. F.; LAU, T. Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. **Technovation**, v.25, n.10, p.1215-1228, 2005.

CHANDRA, A.; FEALEY, T. Business incubation in the United States, China and Brazil: a comparison of role of government, incubator funding and financial services. **International Journal of Entrepreneurship**, n.13, 2009. [Special Issue].

COOPER, C. E.; HAMEL, S. A.; CONNAUGHTON, S. L. Motivations and obstacles to networking in a university business incubator. **Journal of Technology Transfer**, n.25, Sep. 2010. [Springer].

CULP, R. P. Guidelines for incubator development economic development review. **ProQuest**, Fall, n.19, 1990.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

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

FERRARO, F. **Raising capital**: relational practices and social capital in Silicon Valley entrepreneurship. 2003. Thesis (Unpublished Ph.D) - Stanford University, United States – California.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999a.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, p.05-28. abr./jul. 1999b.

_____. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.31, n.3, p.63-71. jul./set. 1991.

_____. Visão e relações: elementos para um metamodelo da atividade empreendedora. Tradução de Costa, S. R. **International Small Business Journal**, 1993.

GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R.; SILVEIRA, A. Rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (EBTS) incubadas: um estudo da sua importância para o desempenho organizacional na percepção dos empreendedores. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v.6, n.3, p.551-572, set./dez. 2009.

GALLON, A. V. Metodologia multicritério para autoavaliação do microdistrito industrial (Midi) Tecnológico com vistas a alavancar seu desempenho e de suas EBTS incubadas. 2009. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

_____. “Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.47-68, 1988.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2000. 169p.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v.35, n.02, p.57-62, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, E. **Dinâmica recente do processo de incubação de empresas de base tecnológicas no Brasil**: análise econômica. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, 2002.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985.

_____. **Getting a Job**. Cambridge: Harvard University Press, 1974.

_____. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, 1973.

GUEDES, S. A. **A carreira do empreendedor**. 2009. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

HACKETT, S. M.; DILTS, D. M. A real options-driven theory of business incubation." **Journal of Technology Transfer**, v.29, n.1, 2004a.

_____. A Systematic Review of Business Incubation Research. CSA Technology Research Database. **Journal of Technology Transfer**, v.29, n.1, p.55-82, Jan. 2004b.

HAIR JR.; J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

HANSEN, M.T ; CHESBROUGH, H.W ; NOHRIA, N ; SULL, D.N. Networked incubators-Hothouses of the new economy. *Harvard Business Review*, 2000

HONGYI, S.; WEBIN. N.; JOSEPH, L. Critical Success Factors for Technological Incubation: Case Study of Hong Kong Science and Technology Parks. **International Journal of Management**, jun. 2007.

JACK, S. L.; ANDERSON, A. R. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, 2002.

KLYVER, K., HINDLE, K.; MEYER, D. Influence of social network structure on entrepreneurship participation: a study of 20 national cultures. **Int Entrep Manag Journal**, n.4, p.331-347, 2008.

LEIBENSTEIN, H. Entrepreneur and development. **The American Economic Review**, v.57, n.2, p.72-84, May 1968.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: 2006. 720p.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ci. Inf.**, Brasília, v.33, n.3, p.41-49, 2004.

MARTES, A. C. B. et al. Fórum: redes sociais e interorganizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.3, jul./set. 2006.

McADAM, M.; MARLOW, S. A preliminary investigation into networking activities within the university incubator. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v.14, n.4, p.219-241, 2008.

_____. Building futures or stealing secrets? Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators. **International Small Business Journal**, v.25, n.4, p.361-382, 2007.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, New Jersey: Van Nostrand, 1961.

MEDEIROS, J. A.; ATAS, L. Incubadoras de empresas: balanço da experiência brasileira. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v.30, n.1, p.19-31, jan. 1995.

MIAN, S. A. Assessing and managing the university technology business incubators: an integrative framework. **Journal of Business Venturing**, n.12, p.251-85, 1997.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J. Networking Capability and International Entrepreneurship: how networks function in australian born global firms. **International marketing review**, 2006.

O'DONNELL, A. et al. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. **Management Decision**, 2001.

PHAN, P.; SIEGEL, S.; WRIGHT. Parks and incubators: Observations, synthesis and future research. **MScience: Journal of Business Venturing**, 2005.

PAIVA, J. F. G.; FERREIRA, F. B.; MORAES, F. R. A. As Competências Empreendedoras de Relacionamento nos Negócios Internacionais. **Sème Colloque de l'IFBAE**, Grenoble, 18 e 19 maio, 2009.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PETERS, L.; RICE, M.; SUNDARARAJAN, M. The role of incubators in the entrepreneurial process. **Journal of Technology Transfer**, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

PRENKERT, F.; HALLÉN, L. Conceptualising, delineating and analysing business networks. **European Journal of Marketing**, v.40, n.3, p.384-407, 2006.

REED, D. Incubator program: factors in a profile of success. **Journal of Business & Entrepreneurship**, p.61-71, Mar. 1991.

RICE, M. P. Co-Production of business assistance in business incubators: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v.17, n.2, p.163, Mar. 2002.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Redes, campos e instituições: constituindo uma agenda para a análise das relações entre organizações. **Gestão e sociedade (UFMG)**, v.3, p.230-253, 2009.

SEBRAE/SP. 10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas. **Relatório de pesquisa**, São Paulo, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University, 1957.

SHERMAN, H. D. Assessing the intervention effectiveness of business incubation programs on new business start-ups. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, n.4, p.117-133, 1999.

TSAI, C. A.; WEN, C. T.. The effects of relational embeddedness on entrepreneurship: taiwanese subsidiaries in China entrepreneurship in Taiwan. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 2009.

TSENG, C.. Connecting business incubator development with human resource development. **Journal of Multidisciplinary Research**, 2011.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v.61, n.4, p.674-698, 1996.

VALE, G. M. V. **Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social**. 2006. Tese (Doutorado) — Universidade Federal de Lavras. Lavras, Minas Gerais, Brasil.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; WILKINSON, J. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **Revista de Administração de Empresas - RAE Eletrônica**, v.7, n.1, art. 7, jan./jun. 2008.

_____. Empreendedorismo: a importância dos laços no mundo dos negócios. **Fundação Dom Cabral**, v.9, p.19-23, 2009.

_____. Redes sociais, informação, criação e sobrevivência de empresas. **Perspect. ciênc. inf.**, v.15, n.3, 2010a.

_____. Redes sociais na criação e mortalidade de empresas. **Revista de Administração de Empresas - RAE Eletrônica**, v.4, p.325-37, 2010b.

VANDERSTRAETEN, J; MATTHYSSENS, P. Measuring the performance of business incubators: a critical analysis of effectiveness approaches and performance measurement systems. In: **ICSB Conference**, Cincinnati, US, jun. 2010.

VEDOVELLO, C. A.; JUDICE, V. M. M; MACULAN, A. M. D. Revisão crítica às abordagens de parques tecnológicos: alternativas interpretativas às experiências brasileiras recentes. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, v.3, n.2, p.103-118, 2006.

VOISEY, P.; GORNALL, L. The measurement of success in a business incubation project. **Journal of Business and Enterprise Development**, v.13, n.3, p.454-468, 2006.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 11^a edição. 1996.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções Tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista de Administração Mackenzie RAM**, v.9, n.8, p.135-150, 2008. [Edição Especial].

ZOUIAN, D. M. et. al. Proposta de uma metodologia orientada para o uso em incubadoras de base tecnológica. **Revista do Centro de Ciências Administrativas (UNIFOR)**, v.14, p.43-53, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Quadro 12 - Relação da fundamentação teórica com questões de entrevista

DIMENSÃO	CATEGORIA	QUESTÕES
REDES DE NEGÓCIOS	No Ambiente externo a incubadora	<ul style="list-style-type: none"> – Como surgiu a ideia inicial para o surgimento desta empresa? – Quem estava envolvido nessa fase inicial, antes da incubação? Houve influência familiar? – No início, quem fazia parte da rede de negócios desta empresa? Quem eram os sócios? Quais eram seus clientes? Quem prestava serviços a vocês? Quem eram seus fornecedores? Havia alguma consultoria que auxiliava nas decisões? – Quem e/ou o que foi relevante para a sua decisão de começar a empresa? – Quem e/ou o que foi relevante para decidir pela incubação? – Desde quando a empresa está incubada? – Após o início da incubação houve uma evidente mudança quanto a instalações físicas e acesso a determinados recursos, mas a questão é: O que mudou significativamente desde então? – Houve mudanças no quadro social? – Houve uma melhoria nas relações com seus clientes antigos? – Houve uma maior prospecção de clientes? Quem são seus novos clientes, conquistados após o início da incubação? – Quem são seus novos fornecedores? Quem auxilia nas decisões? A empresa envolve hoje mais pessoas do que antigamente? – Seus apoios contábeis, jurídicos e financeiros surgiram via incubadora? – Como a gerência da incubadora apresenta (acrescenta) novos atores externos a sua rede de negócios? – De exemplos de como a incubadora aumentou sua rede de negócios, fora da incubadora? Cite seus novos parceiros! – A sua rede de negócios cresceu após a incubação?
	No Ambiente interno a incubadora	<ul style="list-style-type: none"> – Qual a relação da sua empresa com as outras empresas incubadas? – Vocês têm alguma relação de negócio com outras empresas incubadas? – Como é a relação da sua empresa com a universidade? No que ela influi? – Quais serviços de apoio proporcionados pela incubadora a sua empresa utiliza? – Essa rede possui muitos atores? – Quais os serviços utilizados e qual a influência destas relações? – Cite as pessoas ligadas à incubadora que influenciam no desenvolvimento da empresa. – Como se configura a sua rede de relações dentro da incubadora? – Como a gerência da incubadora contribui para a o aumento da rede de negócios dentro da incubadora.

DIMENSÃO	CATEGORIA	QUESTÕES
IMPACTOS NA EMPRESA	I N T A N G Í V E I S	<ul style="list-style-type: none"> – Quais as principais habilidades que a empresa desenvolveu no período de incubação e qual os atores que influenciaram nesse processo? – Como a incubação contribuiu para o amadurecimento da empresa perante o mercado? Como ela se tornou mais confiante, com maior confiança na sua viabilidade e quais os atores decisivos para que isso tenha ocorrido? – Quais foram as ações nesse período que foram mais relevantes para o desenvolvimento da empresa? Quem estava envolvido nesse processo? – Cite informações conseguidas que modificaram de alguma forma o rumo da empresa e gerou impacto em seus resultados. – A acumulação de conhecimentos neste período de incubação impactou de que maneira a empresa. E quais suas principais fontes?
	T A N G Í V E I S	<ul style="list-style-type: none"> – Como a incubação contribuiu na obtenção de recursos físicos? – Como a incubação contribuiu na obtenção de clientes e fornecedores? – Como a incubação contribuiu para obtenção de redução de custos? – Como a incubação contribuiu para obtenção de recursos financeiros? – Quais foram às ações nesse período que foram mais relevantes para o desenvolvimento da empresa? Quem estava envolvido nesse processo? – Cite as pessoas relacionadas com a incubadora que foram decisivos para sua empresa no período de incubação. – Como esses serviços proporcionaram a criação de novas relações, internas e externas a incubadora, e qual a relevância destes relacionamentos para sua empresa? – Cite as pessoas relacionadas com a incubadora que contribuíram decisivamente para sua empresa neste período de incubação. – Descreva como a incubação serviu para aumentar sua rede de negócios? – Qual atividade de apoio proporcionada pela incubadora que gera maior impacto na sua empresa?

DIMENSÃO	CATEGORIA	QUESTÕES
FATORES DE INFLUÊNCIA	O R G A N I Z A C I O N A I S	<ul style="list-style-type: none"> – Como são as instalações que a incubadora lhe proporciona? – Quem são seus vizinhos? Você os conhece? – Como é o convívio entre os incubados em áreas comuns? – Em que local ou ocasião ocorre a troca de informações entre os incubados? – Como ocorre o compartilhamento de serviços? – O fato de estar frequentando o mesmo ambiente físico e compartilhando serviços, é importante? Por quê? – Qual o papel da proximidade física com a universidade no desenvolvimento das relações de negócios? Se a incubadora não fosse fisicamente instalada ao lado da Universidade haveria algum impacto? Por quê? – A participação em eventos promovidos pela incubadora ou a universidade, como seminário e feiras é comum na sua empresa? – Relate como a presença em seminários, feiras e eventos contribuem para a formação de redes de negócios relevantes para a empresa. – Como você descreveria a atuação da gestão da incubadora? – Como a gerência da incubadora proporciona a criação de novas relações, internas e externas a incubadora? – Estar próximo ou inserido em um ambiente é importante ou estar fisicamente presente é secundário na incubação?
	C O M P O R T A M E N T A I S	<ul style="list-style-type: none"> – Você saberia descrever quem são os outros incubados? O que fazem? – Como são as relações pessoais entre as empresas incubadas? – Se eu questionasse a respeito de características e dificuldades que os outros incubados enfrentam você saberia responder? – Qual a natureza das relações? O nível de formalidade e de proximidade entre os incubados? – Você diria que existe intercâmbio de informações entre as empresas residentes? – As informações da sua empresa são de alguma forma sigilosas? Você discutiria abertamente planos, dificuldades ou outros assuntos com outros incubados? – Existe sinergia de alguma forma? – Alguma empresa residente na incubadora, é considerada como uma parceira? Por que? – Existe alguma considerada concorrente? – Existe alguma forma de concorrência entre as empresas incubadas? – Em contrapartida, poderia citar exemplos de interações entre as empresas incubadas? – Estar incubado oferece um ambiente que favorece a interação com outras pessoas com ambições e problemas semelhantes? – No que as empresas colaboram entre si? Cite exemplos? – Qual a relação entre sua empresa, a universidade e a incubadora em termos de posicionamento perante o mercado?