

Fatores que influenciam o desenvolvimento de empresas incubadas: uma pesquisa de perspectiva**Factors that influence the development of incubated enterprises: a perspective research**

Recebimento dos originais: 12/06/2019

Aceitação para publicação: 22/07/2019

Thiago Silva Broze

Mestre em Engenharia em Ciência, Inovação e Modelagem em Materiais pela Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Endereço: Av. Osvaldo Aranha, 99 - Centro Histórico, Porto Alegre - RS, Brasil

E-mail: thiago.broze@gmail.com

Renata Tilemann Facó

Mestre em Engenharia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Instituição: Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD e Doutorado em Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Endereço: R. João Rosa Góes, 1761 - Vila Progresso, Dourados - MS, Brasil

E-mail: renata.tilemann@gmail.com

Luan Carlos dos Santos Silva

Titulação: Doutor em Engenharia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Instituição: Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

Endereço: R. João Rosa Góes, 1761 - Vila Progresso, Dourados - MS, Brasil

E-mail: luancarlosmkt@gmail.com

Joana Siqueira de Souza

Doutora em Engenharia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Endereço: Av. Osvaldo Aranha, 99 - Centro Histórico, Porto Alegre - RS, Brasil

E-mail: joana@producao.ufrgs.br

Carla Schwengber Ten Caten

Doutora em Engenharia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Endereço: Av. Osvaldo Aranha, 99 - Centro Histórico, Porto Alegre - RS, Brasil

E-mail: tencaten@producao.ufrgs.brmail.com

RESUMO

Os empreendedores que criam negócios sob a forma de micro e pequenas empresas têm se instalado em incubadoras a fim de reduzir as instabilidades inerentes a um mercado repleto de incertezas e permeado por fortes barreiras para novos entrantes. Atrelado a essa realidade, o objetivo desta pesquisa é identificar os fatores que influenciam o processo de desenvolvimento de negócios através das perspectivas de incubadoras e de empresas incubadas. Selecionou-se três incubadoras e três empresas incubadas para participarem de entrevistas individuais semiestruturadas. A coleta dos dados

se deu por meio de gravação. Os fatores resultantes das entrevistas foram agrupados em macro fatores, indicando que os fatores de sucesso ou fracasso percebidos pelos respondentes são o Perfil do Empreendedor, a Incubadora, os Recursos Financeiros e o Mercado. É possível concluir que o perfil do empreendedor é o fator mais forte, sob a perspectiva das incubadoras, uma vez que foi citado por todas as respondentes. Em contrapartida, a incubadora, e como esta desempenha suas funções, foi citada por todas as empresas incubadas, indicando, assim, sob a perspectiva dos empreendedores, ser o fator mais forte.

Palavras-chave: Incubação; Desenvolvimento de Empresas; Fatores Críticos; Riscos.

ABSTRACT

Entrepreneurs who create businesses in the form of micro and small businesses have been installed in incubators in order to reduce the instabilities inherent in a market fraught with uncertainties and permeated by strong barriers for new entrants. Linked to this reality, the objective of this research is to identify the factors that influence the process of business development through the perspectives of incubators and incubated companies. Three incubators and three incubated companies were selected to participate in semi-structured individual interviews. Data was collected by means of recording. Factors resulting from the interviews were grouped into macro factors, indicating that the factors of success or failure perceived by the respondents are the Entrepreneur's Profile, Incubator, Financial Resources, and Market. It is possible to conclude that the entrepreneur's profile is the strongest factor, from the incubators' perspective, since it was mentioned by all the respondents. In contrast, the incubator, and how it performs its functions, was cited by all incubated companies, thus indicating, from the entrepreneurs' perspective, the strongest factor.

Keywords: Incubation; Business Development; Critical Factors; Risks.

1. INTRODUÇÃO

No contexto das micro e pequenas empresas, o primeiro ano de vida representa, em geral, o período de maior risco, uma vez que estão buscando se firmar no mercado, testar aceitação de seu produto ou serviço e desenvolver instrumentos e estratégias de gestão e controle (VALE, 1998). Para reduzir as instabilidades inerentes a um mercado repleto de incertezas e permeado por fortes barreiras para novos entrantes, os empreendedores que criam negócios sob a forma de micro e pequenas empresas têm se instalado em incubadoras. Estas, por sua vez, proporcionam estrutura física e suporte para o desenvolvimento de ideias inovadoras (GASSMAN; BECKER, 2006) e têm como objetivo principal reduzir a alta mortalidade de microempresas, que chegam ao mercado sem o conhecimento necessário para a perpetuação do negócio (RAUPP; BEUREN, 2009).

Desde que foram fundadas nos EUA, no final da década de 1960, o papel e a natureza das incubadoras mudaram consideravelmente ao longo do tempo, motivada por desafios diversos, bem como pela necessidade de identificar e desenvolver novas estratégias de apoio às pequenas empresas. Estas já não oferecem apenas estrutura física (escritórios e instalações compartilhadas). As incubadoras colaboram de várias formas, oferecendo, por exemplo, serviços intangíveis, como

mentorias e uma rede de serviços e profissionais disponíveis, de modo a garantir a sobrevivência e o crescimento dos novos negócios (Bruneel et al., 2012; McAdam e McAdam, 2006).

Segundo Lahorgue et al. (2012), havia 384 incubadoras no Brasil em 2011. As empresas incubadas geraram mais de 4,5 bilhões de reais em faturamento e 98% delas promoveram algum tipo de inovação, seja ela local, regional ou mundial. Bergek e Norrman (2008) também classificam o tipo de inovação gerado pelas incubadoras entre local e regional. Nesse contexto, observa-se que o ambiente no qual as incubadoras estão inseridas é de grande importância e constante inovação independentemente do alcance. Para Hackett e Dilts (2004), as incubadoras são espaços compartilhados que proporcionam aos novos empreendimentos diversos recursos, tanto tecnológicos quanto organizacionais, monitoramento, auxílio administrativo e empresarial, como aspectos facilitadores para o sucesso dos empreendimentos incubados. Assim, a incubação ocorre para que esses empreendimentos desenvolvam auto sustentabilidade e estruturas empresariais, evitando ou reduzindo sua probabilidade de fracasso.

Empresas têm buscado opções inovadoras para manterem-se ou tornarem-se competitivas. Em contrapartida, outros empreendimentos surgem por terem na inovação o seu foco principal. Drucker e Wilson (2001) afirmam que inovação é a conversão de necessidade em oportunidade e é resultado de um trabalho que depende também dos pontos fortes e fracos da empresa e dos seus competidores, das inconsistências dos sistemas em geral, das mudanças da indústria e do mercado, das mudanças demográficas e de percepção dos clientes e de conhecimentos novos. Para Vivaldini e Soriano (2014), a inovação, a capacidade econômica e o tempo de crise e pós-crise são fatores que influenciam no sucesso das empresas

Diante de um ambiente repleto de obstáculos, com o auxílio das incubadoras para minimizar esse efeito, as empresas precisam oferecer ideias inovadoras para sua sobrevivência. Inovação, neste contexto, pode ser entendida, por sua vez, como criação ou aperfeiçoamento de um conceito já existente, com o objetivo final de melhorá-lo. Dessa forma, esse conceito é fundamental para que as empresas sobrevivam e possam prosperar. Portanto, isso permite afirmar que as incubadoras devem se constituir de ambientes inovadores, a fim de auxiliar as empresas incubadas na criação de novos conceitos, diminuindo a sua mortalidade e aumentando a sua probabilidade de sobrevivência em um mercado competitivo.

Uma vez que estão situadas em ambientes de inovação e empreendedorismo (CHALELA, 2008), incubadoras estão propensas a diversos riscos que esses cenários podem apresentar (BESSANT, 2003). Entende-se por risco o conceito debatido por Hillson (2002), no qual associa o risco à possibilidade de algum projeto ter êxito ou fracassar, estando ligado diretamente a essa possibilidade, e não ao fracasso ou ao sucesso em si. Para Etges (2015), um fator importante para

atingir o sucesso nesse ambiente é a presença de um modelo de Gestão de Riscos, uma vez que existe um vínculo entre estratégia e processo de inovação, indicando, assim, uma potencial relação entre gerenciamento de riscos do processo de inovação e dos riscos corporativos.

O SEBRAE desenvolveu uma pesquisa entre 2003 e 2005 com mais de 14.000 empresas constituídas de 2003 até 2005, em todo o país. A pesquisa identificou que dentre as principais causas para o encerramento prematuro das atividades estavam o comportamento do empreendedor (caracterizado como pouco desenvolvido), deficiências no planejamento antes da abertura, deficiência na gestão após a abertura do negócio, além de políticas insuficientes de apoio ao setor e problemas pessoais. Neste mesmo contexto, a capacidade dessas empresas inovarem no processo de gestão e no uso de novas tecnologia figurou como um fator importante para o sucesso dos novos empreendimentos (SEBRAE, 2007).

Relacionando as várias iniciativas proporcionadas pelas incubadoras na geração desses novos negócios, em comparação com a mortalidade precoce de muitas empresas, percebe-se a existência de fatores importantes que permeiam o processo de desenvolvimento dos empreendimentos incubados. Por isso, diante do exposto, foi possível identificar o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores influenciam o desenvolvimento de empresas incubadas? Logo, este trabalho tem por objetivo identificar os fatores que influenciam o processo de desenvolvimento de negócios através das perspectivas da incubadora e de empresas incubadas. Para tanto, como objetivos específicos, busca-se detectar fatores críticos de sucesso e fracasso, bem como verificar a maneira que ocorre a análise e a percepção de riscos na tomada de decisão e, por fim, como o desempenho das incubadoras pode refletir no desenvolvimento de empreendimentos incubados.

A apresentação deste trabalho está estruturada em quatro etapas. Nesta primeira, foram apresentados na introdução, através de breve contextualização, explanação de problema e alguns conceitos teóricos, bem como seu objetivo; na segunda etapa é apresentada a metodologia que orientou o trabalho de campo; na terceira, são organizados e apresentados os dados coletados e a análise dos mesmos. Por fim, a última etapa traz as considerações finais.

2. MÉTODO

Este trabalho de pesquisa pretende gerar conhecimentos aplicados a uma situação específica e, ainda, busca trazer uma intimidade ao problema, construindo hipóteses. Por isso, segundo Gil (2007), essa pesquisa pode ser classificada como de natureza aplicada e exploratória. Visto que se valeu de um universo de significados, envolvendo relações de processos e fenômenos que não podem ser reduzidos a variáveis quantitativas, este é um trabalho que possui caráter qualitativo (MINAYO,

2001). Por fim, quanto aos procedimentos utilizados, destaca-se que o trabalho consiste em um estudo de caso, verificando hipóteses através de entrevistas (YIN, 2001).

A pesquisa foi realizada com agentes ligados diretamente à gestão de incubadoras situadas na Região Sul do país, bem como diretores de empresas incubadas, através de entrevistas semiestruturadas, conforme apresentação no quadro 1. Para tanto, foram selecionadas três incubadoras e três empresas incubadas, totalizando seis entrevistados. O critério de seleção de entrevistados se deu pela disponibilidade dos mesmos para participar desta pesquisa. A coleta dos dados, por sua vez, se deu por meio de gravação, com o devido consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritos na íntegra. A análise ocorreu através de comparação entre as perspectivas das categorias citadas no quadro 2 e, ainda, organizados por consenso e importância, visando identificar os pontos de consenso e/ou divergência entre os entrevistados, conforme classificado por Ribeiro e Milan (2007).

Quadro 1 - Metodologia de trabalho - Roteiro de entrevistas

ABORDAGENS	PERGUNTAS
Cargo/ Função	1) Qual a sua relação com a incubadora?
Tempo de contato com ambiente de incubação	2) Quanto tempo você está em contato com a incubadora?
Fatores críticos de sucesso	3) De acordo com sua experiência, quais os fatores críticos de sucesso percebidos no processo de desenvolvimento de empresas incubadas?
Fatores críticos de fracasso	4) Quais os fatores críticos de fracasso, no que se refere ao desenvolvimento de empresas incubadas, que podem ser identificados a partir de sua vivência?
Análise e percepção de riscos	5) De que maneira ocorre a análise e a percepção dos riscos?
Desempenho relação incubadoras x incubadas	6) Na sua perspectiva, como o desempenho da incubadora reflete no desempenho das empresas incubadas, positiva e/ou negativamente?
Considerações	7) A partir de tudo o que foi abordado, há algo que deseje acrescentar?

Fonte: elaborado pelo autor.

No planejamento das entrevistas individuais, além da definição dos respondentes, determinaram-se, também, junto a cada um dos entrevistados, os locais para a realização das entrevistas e a duração das mesmas. O tempo médio estipulado para a duração de cada sessão foi acordado em 30 minutos. A moderação das entrevistas, por fim, foi realizada por um dos autores deste artigo.

3. ESTUDO APLICADO

As entrevistas foram realizadas individualmente em ambientes previamente combinados. Buscou-se, em todo tempo, estabelecer um ambiente favorável para a realização das mesmas, obedecendo a pontualidade e o tempo, pré-estabelecidos com os entrevistados, a fim de maior controle do desenvolvimento das entrevistas.

Em um primeiro momento, houve a contextualização acerca do trabalho e de seus objetivos. As primeiras perguntas buscavam entender qual a relação que o entrevistado tinha com a incubadora e há quanto tempo existia tal relação. A incubadora 1 foi representada por seu gestor. Este já trabalhava por 14 anos com a incubadora. A segunda incubadora, por sua vez, foi representada pelo vice-diretor, que trabalha há 7 anos, no entanto, de forma pouco ativa. Por fim, a incubadora 3 explanou suas perspectivas através do assessor do gestor, com 2 anos de experiência no ambiente de incubação. As empresas incubadas foram representadas por seus respectivos gestores, inseridos no ambiente de incubação entre 1 e 1,5 anos.

O quadro 2 mostra algumas características destes respondentes, abordando, portanto, a categoria (incubadora ou empresa incubada), o tempo que estes estão em contato com a realidade do ambiente de incubação e o tipo de instituição (pública ou privada) a que estão associados.

Quadro 2 - Características básicas dos respondentes em entrevistas individuais

MÉTOD O	CATEGORI A	PARTICIPA NTE	TEMPO DE CONTATO COM AMBIENTE	CARÁTER DA INSTITUIÇ ÃO
Entrevista s individuai s	Incubadora 1	Gerente de Unidade	14 anos	Pública
	Incubadora 2	Vice-diretor	7 anos	Pública
	Incubadora 3	Assessor de Gerência	2 anos	Privada
	Incubada 1	Gestor	1,5 anos	Privada
	Incubada 2	Gestor	1,5 anos	Privada
	Incubada 3	Gestor	1 anos	Pública

Fonte: elaborado pelo autor.

3.1 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM AS INCUBADORAS

Quando perguntados sobre os fatores críticos de sucesso que estes poderiam identificar no processo de desenvolvimento de empresas incubadas, a partir de suas próprias perspectivas, a incubadora 1 destacou o perfil do empreendedor e a motivação e disposição para aprender e desenvolver habilidades e conhecimentos relativos ao empreendimento, bem como o mercado, uma vez que, segundo o gestor, o lançamento do produto no tempo certo pode interferir no processo de aceitação deste. Ainda, a incubadora 2 relata, através de seu vice-diretor, que aproveitar as oportunidades oferecidas pela incubadora e a busca pela qualificação, por parte do empreendedor, são fatores importantes para o processo de desenvolvimento de empresas incubadas. Por fim, a incubadora 3 pontua o relacionamento entre incubadora e incubados, o estabelecimento de conexões - sejam para desenvolver a maturidade do empreendedor, falar de tecnologia, abrir portas no mercado ou captação de recursos - e, ainda, o modelo, desenvolvido pela própria incubadora, que visa atender as necessidades de cada empreendimento de maneira exclusiva, indicando um mentor para cada negócio, como fatores críticos de sucesso das empresas incubadas.

Em seguida, objetivou-se identificar os fatores críticos de fracasso que as incubadoras poderiam listar, sob suas perspectivas. A incubadora 1 ressalta, como fator de fracasso, a divergência do produto com o mercado no momento em que a empresa, antes incubada, sai, graduada, para o mercado, ao passo que a incubadora 2 aponta a resistência do empreendedor em receber novas informações e compartilhar conhecimento com outras empresas incubadas. A incubadora 3, entretanto, relata que o perfil dos empreendedores e a falta de competências estratégicas, a escassez e burocracia para obtenção de recursos financeiros, bem como a falta de autonomia no gerenciamento destes, e, ainda, o relacionamento entre incubadora e empreendimentos incubados, podem ser agentes responsáveis pelo fracasso de empresas, a depender de como estes aspectos são administrados.

No que diz respeito à análise e percepção de riscos na tomada de decisão, a incubadora 1 enxerga o planejamento estratégico realizado pela mesma como um minimizador de riscos, onde há delineamento das ações a serem tomadas. As incubadoras 2 e 3 relatam que não há uma análise formal e estruturada dos riscos para tomada de decisão. Isto ocorre sem metodologia definida. A incubadora 3 ressalta, todavia, que seu modelo focado numa relação estreita com seus incubados, bem como o oferecimento de mentorias personalizadas, contribui para a redução destes riscos, uma vez que os empreendimentos são acompanhados de perto.

Buscou-se, à *posteriori*, entender como o desempenho das incubadoras reflete no desempenho das empresas incubadas. A incubadora 1 classificou como influência positiva a promoção de grupos de cooperação, formados pelos próprios incubados, onde, em geral, os mais experientes são mentores, auxiliando os mais novos. Esta incubadora não citou aspectos de influência

negativos. A incubadora 2 ressalta que seu desempenho, de certa forma, reflete nos recursos captados. Segundo o vice-diretor, quanto mais a incubadora é bem-sucedida, mais é possível colaborar com as empresas, uma vez que o sistema pode continuar em funcionamento e destaca, ainda, que, para ter sucesso, a incubadora precisa ter *cases* de sucesso. É um ciclo. Por fim, a incubadora 3 acredita que, à medida que uma incubadora bombardeia os seus incubados com oportunidades, ela está contribuindo para o desenvolvimento destes. Em seu caso específico, por possuir premiações e certificações, estar ligado a imagem e a tradição do parque tecnológico no qual está inserida, e a própria incubadora, pode ser uma boa influência exercida sobre os empreendimentos incubados, assim como o fato de estarem associados à universidade. Contudo, a incubadora 3 ainda pontua, como possível influência negativa, a dificuldade de estabelecer maior integração entre a incubadora e a universidade.

3.2 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM AS EMPRESAS INCUBADAS

Referente aos fatores críticos de sucesso que os empreendedores poderiam perceber no processo de desenvolvimento de empresas incubadas, o gestor da incubada 1 os associou à incubadora, no que diz respeito à captação de recursos, auxílio estrutural e na resolução de problemas inerentes ao cotidiano do empreendimento, bem como na construção do modelo comercial ideal e na obtenção de parcerias que resultem na redução de custos. A incubada 2 destaca a boa relação entre incubadora e incubados como fatores de sucesso dos empreendimentos, assim como a disposição de sua ideia ou produto no mercado no tempo correto. Por fim, a incubada 3 pontua a qualificação do empreendedor, bem como o entendimento deste acerca de como o mercado entende sua tecnologia e o desenvolvimento das competências do empreendedor por parte da incubadora. O gestor da incubada 3 sugere, ainda, que para obter sucesso, a ideia deve ser submetida ao mercado ainda em sua fase de desenvolvimento, para que não descubra tarde demais possível inviabilidade.

Os fatores críticos de fracasso foram identificados em seguida. De acordo com a percepção da empresa incubada 1, a burocracia, por parte da incubadora, e a solicitação frequente de presença em eventos, causando impedimentos no desenrolar das atividades cotidianas, importantes para o andamento do negócio, foram destacadas como pontos responsáveis pelo insucesso do empreendimento. A incubada 2, assim como nos fatores de sucesso, identificou que a relação entre empresas incubadas e incubadoras são determinantes também para o fracasso, a depender de como esta ocorre, acrescido da ausência de recursos para manutenção pessoal e do empreendimento quando está incubado. A empresa incubada 3, contudo, destaca que o teste tardio do mercado pode levar o negócio ao fracasso.

Quando perguntados sobre a análise e a percepção de riscos na tomada de decisão, a incubada 1 disse fazer uso de um modelo simples para análise de risco, onde são analisados custos do projeto e os possíveis problemas, realizando, ainda, a análise das probabilidades e observa o custo final do projeto, tanto das oportunidades, quanto dos prejuízos que possam haver. A incubada 2, por sua vez, indica que análise de riscos ocorre à medida que o risco aparece, sem metodologia específica. Entretanto, a incubada 3, através de seu gestor, traz que, ao desenvolver a ideia, a aderência desta ao mercado é analisada, assim como a obtenção de parcerias com entidades de capital intelectual minimiza os riscos. Destacou-se, ainda, que a interação com a Universidade e com o que esta, em parceria com a incubadora, pode oferecer, contribui para reduzir os riscos do empreendimento.

Quando abordadas sobre a relação da incubadora com as empresas incubadas e de que maneira o desempenho daquela pode interferir no desta, a incubada 1 pontuou que a incubadora pode contribuir com o aumento de faturamento e auxiliar no atendimento ao cliente. Ressaltou, ainda, que a marca da incubadora permite abrir portas. A incubada 2 afirmou que a incubadora pode influenciar uma empresa incubada a partir de um relacionamento próximo, fornecimento de assessoria que consiga sanar as fraquezas e necessidades existentes do empreendedor. A empresa incubada 3 acredita que essa influência possa ocorrer por meio da interação entre incubadora e incubado. Contudo, este deve indicar suas necessidades e demanda-las à incubadora, que por sua vez, possui, de maneira geral, dificuldades para atender essas demandas devido à burocracia e finaliza dizendo que a incubadora possui um papel importante que consiste em provocar o pensamento e estressar o modelo de negócio dos empreendimentos que, até então foram capacitados. O empreendedor encerra dizendo que acredita que entender a dinâmica do mercado, e se a solução proposta está convergindo com a necessidade do mercado, é o fator chave para o sucesso do negócio.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir do que foi exposto pelos entrevistados, foi possível perceber que alguns fatores identificados por eles eram, de alguma forma, similares. Diante disso, após o processo de identificação de fatores citados pelos respondentes, houve a necessidade de agrupá-los em macro fatores, com o objetivo de organizar, de maneira mais prática, as respostas fornecidas. O primeiro macro fator, Perfil do Empreendedor, corresponde aos fatores citados que estão relacionados à postura do empreendedor ante aos desafios no cotidiano do ambiente de incubação. O macro fator seguinte, Incubadora, reúne, por sua vez, todos os fatores citados inerentes ao papel da incubadora. O terceiro, Recursos Financeiros, corresponde às citações relacionadas à obtenção, escassez e gerenciamento destes recursos, por exemplo. Por fim, o macro fator Mercado corresponde aos fatores ligados ao ambiente externo que cada tipo de empreendimento está inserido.

Quadro 3 - Fatores críticos abordados pelas Incubadoras

	FATORES IDENTIFICADOS	MACRO FATORES (AGRUPADOS POR SIMILARIDADE)	ENTREVISTADOS (INCUBADORAS)
INTERNO S	<ul style="list-style-type: none"> ● Disposição para aprender; ● Desenvolvimento de habilidades; ● Aproveitamento de oportunidades; ● Busca por qualificação; ● Compartilhamento de conhecimento; ● Estabelecimento de conexões; ● Competências estratégicas. 	Perfil do Empreendedor	Incubadoras 1, 2 e 3
	<ul style="list-style-type: none"> ● Relacionamento entre incubadora e incubados. ● Estabelecimento de conexões. ● Mentorias personalizadas. 	Incubadora	Incubadora 3
EXTERN OS	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilidade de recursos. ● Autonomia para gerenciamento de recursos. 	Recursos Financeiros	Incubadora 3
	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Time</i> de mercado. 	Mercado	Incubadora 1

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 3 mostra os fatores identificados a partir das entrevistas realizadas com as incubadoras respondentes e o resultado dos agrupamentos. É possível perceber que a maioria dos fatores citados pelas incubadoras, a partir de suas perspectivas, indicam que o sucesso ou fracasso das empresas incubadas estão relacionados à fatores internos (Perfil do Empreendedor e Incubadora). Contudo, percebe-se que o perfil do empreendedor é citado, de alguma forma, pelas três incubadoras, indicando que seria o macro fator com forte consenso entre as mesmas. Em contrapartida, cada um dos demais macro fatores é citado por apenas uma das incubadoras.

O quadro 4 mostra, por sua vez, os fatores identificados a partir das entrevistas realizadas com as empresas incubadas participantes, bem como o resultado dos agrupamentos desses fatores. Neste caso, é possível perceber que a maioria dos fatores citados pelas empresas incubadas relaciona seu sucesso ou fracasso a fatores internos (Perfil do Empreendedor e Incubadora), assim como nas entrevistas com as incubadoras. Todavia, percebe-se que o macro fator Incubadora é apontado pelas

três incubadas, indicando que este seria o macro fator de maior consenso entre os seus gestores. Os macros fatores Perfil do Empreendedor e Recursos Financeiros foram apontados, cada um, por uma das incubadas, ao mesmo tempo que Mercado foi citado por dois empreendimentos.

Quadro 4 - Fatores críticos abordados pelas Empresas Incubadas

	FATORES IDENTIFICADOS	MACROFATORES (AGRUPADOS POR SIMILARIDADE)	ENTREVISTADOS (INCUBADAS)
INTERNO S	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualificação do empreendedor; ● Familiarização com o mercado. 	Perfil do empreendedor	Incubada 3
	<ul style="list-style-type: none"> ● Captação de recursos; ● Disponibilização de infraestrutura; ● Diminuição da burocracia; ● Redução de atividades internas; ● Relacionamento entre incubadas e incubadoras; ● Desenvolvimento das competências do empreendedor. 	Incubadora	Incubadas 1, 2 e 3
EXTERN OS	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidade de manutenção pessoal e do empreendimento. 	Recursos Financeiros	Incubada 2
	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Time</i> de mercado. 	Mercado	Incubadas 2 e 3

Fonte: Elaborado pelo autor.

O macro fator Mercado, em uma análise geral das entrevistas, considerando as empresas incubadas e as incubadoras, também apresenta força, uma vez que foi citado pela incubadora 1 e pelas incubadas 2 e 3. Metade dos respondentes acredita que o mercado externo, principalmente referente ao fator *Time* de mercado, é responsável pelo desenvolvimento da empresa. Neste cenário, o *time* de mercado abordado nas entrevistas refere-se ao momento em que o empreendimento lança o seu produto ou serviço e o quanto este, por sua vez, tem potencial para ainda serem absorvidos pelo meio externo.

As incubadoras 1, 2 e 3, assim como as incubadas 1, 2 e 3, não realizam análise de riscos de forma estruturada. Apenas a empresa incubada 1 diz utilizar-se de um modelo simples de cálculo para análise de riscos de caráter financeiro. Os entrevistados, de maneira geral, não apresentaram familiaridade com o conceito de riscos, porém conseguem identificá-los, pelo menos em partes, no processo, além de tratá-los, visando mitigá-los. Contudo, é válido ressaltar que, devido a quantidade de riscos de inovação, mitigá-los pode inviabilizar os modelos de negócios dos incubados. Dessa forma, não se deve entender riscos como algo a ser sempre mitigado, mas, sim, eventualmente explorado (BROMILEY et al, 2015). Assim, as incubadoras devem selecionar os riscos que podem ser mitigados e os que devem ser explorados.

Na abordagem direta acerca de como o desempenho das incubadoras refletem no desenvolvimento das empresas incubadas, percebe-se que os pontos mais citados são: (1) a imagem da incubadora, que implica no quanto estas são bem vistas e, conseqüentemente, como as incubadas se utilizam desta imagem para também serem acreditadas no mercado; (2) a importância de oportunização das incubadas, através de mentorias voltadas para necessidades pontuais, respeitando as individualidades de cada empreendimento, e; (3) o quanto o modelo de negócio é estimulado e estressado pela incubadora a fim de se obter melhorias. Durante as entrevistas com os gestores das empresas incubadas foi possível notar a ênfase dada à necessidade de cursos mais específicos, uma vez que acreditam perder tempo com treinamentos que não acrescentam, de maneira direta, no desenvolvimento de seus negócios.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar fatores que influenciam o processo de desenvolvimento de negócios a partir das perspectivas de incubadoras e empresas incubadas, através da detecção de fatores críticos de sucesso e fracasso, bem como da verificação de como é realizada a análise de riscos no processo de tomada de decisão e de que maneira o desempenho das incubadoras pode refletir no desenvolvimento das empresas incubadas.

Foi possível detectar fatores internos, relacionados ao perfil do empreendedor e à incubadora, e externos, relacionados aos recursos financeiros e mercado. Contudo, percebeu-se que as incubadoras, de maneira geral, destacam que o principal fator de sucesso e fracasso de um empreendimento diz respeito ao perfil do empreendedor. Em contrapartida, as entrevistas com as empresas incubadas apontam a incubadora, e como esta desempenha seu papel, como principal fator de sucesso ou fracasso, uma vez que foi o único fator citado por todos os respondentes.

Os entrevistados não apresentaram ideias claras quanto à análise de riscos. Este processo ocorre de maneira não estruturada por todos os respondentes, o que corroborou para perceber que estes não possuem familiarização com o assunto e, isso, conseqüentemente, resulta na não citação do tratamento dos riscos, aos quais estão expostos, como um fator de sucesso ou fracasso. Já no que se refere ao desempenho das incubadoras e como ele reflete no desempenho das incubadas, é possível concluir que os empreendedores, objetos deste estudo, veem que a boa imagem da incubadora pode afetar positivamente a confiabilidade da empresa ante ao mercado, bem como o empenho da incubadora em capacitá-las, de modo a sanar suas deficiências de maneira efetiva.

Em suma, atingindo o objetivo principal desta pesquisa, identificou-se, no ambiente ao qual este trabalho está delimitado, e a partir dos fatores percebidos, que o Perfil do Empreendedor, a Incubadora, os Recursos Financeiros e o Mercado são os principais fatores de sucesso e fracasso no processo de desenvolvimento de empreendimentos incubados, salientando uma tendência que as incubadoras e as incubadas têm em apontar uma a outra como principal responsável pelo sucesso ou fracasso do negócio.

REFERÊNCIAS

- BERGEK, A., & NORRMAN, C. (2008). **Incubator best practice: A framework**. *Technovation*, 28(1), 20-28.
- BESSANT, J. **Challenges in Innovation Management**. *The International Handbook on Innovation*, 2003.
- BROMILEY, P; MCSHANE, M; NAIR, A; RUSTAMBEKOV, E. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. **Long Range Planning**, v48, n4, p 265-276, 2015.
- BRUNEEL, J., RATINHO, T., CLARYSSE, B., GROEN, A., 2012. **The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations**. *Technovation* 32 (2), 110–121

CHALELA, L. R. **O empreendedorismo e a inovação em ambientes de incubação**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Caxias do Sul, 2008.

DRUCKER, P. F., & WILSON, G. (2001). **The essential drucker** (Vol. 81). Oxford: Butterworth-Heinemann.

ETGES, A. P. B. S. **Análise do impacto corporativo de riscos a partir de um modelo de Gestão de Riscos orientado a ambientes inovadores**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2015.

GASSMAN, O.; BECKER, B. **Towards a resource-based view of corporate incubators**. International Journal of Innovation Management, v.10, n.1, p.19-45, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HACKETT, S. M., & DILTS, D. M. (2004). **A systematic review of business incubation research**. The Journal of Technology Transfer, 29(1), 55-82.

HILLSON, D. **Extending the risk process to manage opportunities**. International Journal of Project Management, v.20, n.3, p.235-240, 2002.

LAHORGUE, M. A., GUIMARÃES, G., ARANHA, J. A., FÁTIMA DE FARIA, R., & PIRES, S. O. (2012). **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil**. Brasília: ANPROTEC.

MCADAM, M., MCADAM, R., 2006. **The networked incubator: the role and operation of entrepreneurial networking with the university science park incubator (USI)**. Int. J. Entrep. Innov. 7 (2), 87–97.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v.6, n.1, p. 83-107, jan./abr., 2009.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. 2ª ed. Porto Alegre: FEEng, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil–2003/2005**. Brasília: Sebrae, 2007.

VALE, G. M. V. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais.** Brasília: Sebrae, 1998.

VIVALDINI, M.; SORIANO, J. E. **Processos de negócios na cadeia de suprimentos: um estudo em incubadoras de empresas.** Revista de Administração IMED, v. 4, n. 3, p. 286-299, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.