

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO

RAÍSSA BARROS LOURENÇO

Incubadoras de empresas e a personalização de serviços: uma análise no estado de São
Paulo

Ribeirão Preto
2015

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

RAÍSSA BARROS LOURENÇO

Incubadoras de empresas e a personalização de serviços: uma análise no estado de São Paulo

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de graduada em Administração.

Área de Concentração: Inovação e Empreendedorismo.

Orientadora: Prof. Dr. Simone Vasconcelos Ribeiro Galina

Ribeirão Preto
2015

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Lourenço, Raíssa Barros

Os serviços utilizados por incubados nas diferentes fases de incubação e dentro dos diferentes tipos de incubadoras

Ribeirão Preto, 2015.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo

Orientador: Galina, Simone Vasconcelos Ribeiro

1. Incubação 2. Incubadora de Empresas. 3. Empresas Incubadas. 4. Empreendedorismo. 5. Inovação. 6. Personalização de Serviços.

Nome: Lourenço, Raíssa Barros

Título: Incubadoras de empresas e a personalização de serviços: uma análise no estado de São Paulo

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora

Prof. (a) Dr.(a): _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. (a) Dr.(a): _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. (a) Dr.(a): _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Dedico esse trabalho aos meus pais por terem sempre me apoiado, aos meus irmãos por fazerem meus dias mais felizes, e aos meus amigos pela compreensão e suporte.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha orientadora, Prof. Dr. Simone Vasconcelos Ribeiro Galina, por todo o suporte dado durante a elaboração deste trabalho, pela paciência e pela compreensão quando algo não dava certo. Agradeço também e principalmente por todo incentivo e apoio.

Agradeço a todos os professores que de alguma forma me auxiliaram a chegar neste momento de graduação do ensino superior e por todas as contribuições a este trabalho, especialmente aqueles que mais do que me ensinaram teorias, me fizeram aprender através de suas experiências.

Agradeço a Prof. Dr. Luísa Margarida Cagica Carvalho, que sempre esteve disponível para me auxiliar e que desenvolveu uma excelente dissertação, sem a qual este trabalho não seria possível.

Agradeço também a todas as incubadoras que fizeram parte desta pesquisa e aos seus representantes que se mostraram muito receptivos e tiveram um papel essencial na conclusão deste trabalho.

Agradeço a toda a minha família, principalmente aos meus pais que sempre foram meus maiores incentivadores e exemplos, e aos meus irmãos por estarem sempre ao meu lado e serem uma das maiores alegrias da minha vida.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos tão queridos que compreenderam que muitos momentos de ausência foram necessários e que mesmo nos momentos de dificuldades me fortaleceram.

“Sucesso não é a chave para a felicidade; a felicidade é a chave para o sucesso. Se você ama o que faz, você será bem sucedido”;

Albert Schweitzer

RESUMO

Lourenço, R.B. **Incubadoras de empresas e a personalização de serviços: uma análise no estado de São Paulo**. 2015. Monografia (Graduação em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2015.

Incubadoras de empresas são empreendimentos que surgiram com o intuito de apoiar a criação e o desenvolvimento de empresas nascentes. Elas se tornaram muito importantes nos últimos anos, pois o apoio das incubadoras aos incubados gerou redução na taxa de mortalidade das *startups*, que fazem parte do nível de empreendedorismo mais suscetível a falências devido à falta de financiamento, experiência, apoio gerencial, entre outros. Essa redução é possível devido a uma série de serviços oferecidos pela incubadora, como infraestrutura, serviços de apoio ao negócio, e acesso a uma rede de *network*. A literatura aponta para a existência de gerações de incubadoras, que se formaram ao longo do tempo. A última geração aponta uma tendência ao oferecimento de serviços mais personalizados para as empresas incubadas como os serviços de *mentoring* e *coaching* e um suporte mais proativo. O presente trabalho visa identificar se as incubadoras do estado de São Paulo estão seguindo essa tendência observada especialmente em países desenvolvidos. A metodologia utilizada foi um levantamento de campo através de entrevistas com responsáveis ou gestores das incubadoras. A conclusão do trabalho representou uma compreensão acerca de personalização de serviços em incubadoras. A tendência observada é que as empresas ainda estão iniciando projetos de personalização, e isto se deve principalmente a falta de recursos financeiros que elas enfrentam. Portanto, os serviços oferecidos pela maioria das empresas estudadas seguem um padrão apontado pela literatura que são serviços básicos como acesso a salas de reuniões, apoio jurídico, apoio na captação de recursos e outros serviços que na maioria das vezes são conseguidos através de parcerias.

Palavras-chave: Incubação de Empresas; Incubadora de Empresas; Empresas Incubadas; Empreendedorismo; Inovação; Personalização de Serviços.

ABSTRACT

Lourenço, R.B. **The services used by incubated at different stages of incubation and within the different types of incubators.** 2015. Monografia (Graduação em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2015.

Business incubators are enterprises that have emerged in order to support the creation and development of start-ups. They have become very important in recent years due to the fact that the support of incubators to the incubated enterprises generated reduction in the number of closing start-ups, which are the entrepreneurship level more susceptible to failures due to lack of funding, expertise, management support, etc. This reduction is possible due to some services offered by the incubator, such as infrastructure, business support services, and network. Some literature discuss the generations of the incubators, and the latest generation shows a trend to offer more customized services by incubators as mentoring and coaching services and a more proactive support. This study aims to identify whether the incubators of São Paulo are following this trend as seen in other developed countries. The methodology used will be a field survey through interviews with incubators' managers. The completion of the work was an understanding about personalization services in incubators. The trend is that companies are still starting customization projects, and this is mainly due to a lack of financial resources that they face. Therefore, services offered by the majority of the companies studied follow a pattern of basic services indicated by the literature such as access to meeting rooms, legal aid, support in fundraising and other services that most often are achieved through partnerships.

Keywords: Business Incubation; Business Incubator; Incubated companies; Entrepreneurship; Innovation; and Customized Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases da Incubação	20
Figura 2 - The evolution of Business Incubators from first to third generation.....	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Premissas Teóricas.	33
Tabela 2- Incubadoras Associadas a ANPROTEC.....	35
Tabela 3 - Amostra da Pesquisa	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1- Número de incubadoras por região (ANPROTEC, 2006).	31
--	----

LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

IE	Incubadora de Empresas
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
MCTI	Ministrio da Cincia, Tecnologia e Inovação
UPTEC	Parque de Cincia e Tecnologia da Universidade do Porto
ITEP	Instituto de Tecnologia de Pernambuco
SEBRAE	Servio Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
MCT	Ministrio da Cincia e Tecnologia
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
CNPQ	Central Nacional de Desenvolvimento Cientifico e Tecnolgico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Problema de Pesquisa	15
1.2. Objetivos	15
1.3. Estrutura do Trabalho	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Histórico.....	17
2.2. Conceito	17
2.3. O Processo de Incubação	19
2.4. Definição de Serviços e a Personalização.....	21
2.5. Metodologia CERNE.....	23
2.6. Melhores Práticas e Serviços em Incubadoras.....	24
2.7. Oferta e Demanda de Serviços.....	28
2.8. Incubadoras No Brasil	29
3. METODOLOGIA.....	32
3.1. Tipo de Pesquisa	32
3.2. Premissas de Pesquisa.....	32
3.3. Amostra.....	33
3.4. Coleta de Dados: Método e Instrumento	36
4. RESULTADOS	38
4.1. Perfil da incubadora	38
4.2. Perfil do gestor.....	39
4.3. Infraestrutura e Acesso a Networking	39
4.4. Serviços.....	40
4.5. Avaliação de qualidade e expectativa dos incubados	41
4.6. Personalização de serviços.....	42
5. CONCLUSÕES.....	44
5.1. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	46
6. REFERÊNCIAS:	47
7. APÊNDICE A – CARTA APRESENTAÇÃO	50
8. APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	51

1. INTRODUÇÃO

As incubadoras de empresa vêm sendo estudadas internacionalmente desde os anos 70 tendo como o foco de análise a geração de empregos - na tentativa de recuperar áreas economicamente devastadas devido à crise mundial do petróleo, que freou o crescimento que era acelerado em países industrializados - e a relação entre o ambiente empresarial e o acadêmico (VEDOVELLO e FIGUEIREDO, 2005).

No Brasil as incubadoras começaram a ser mais bem estudadas na década de 90 e o sucesso delas se torna claro quando se contabiliza a quantidade existente de incubadoras no país no decorrer dos anos. Elas eram 10 em 1991 e passaram a ser 160 10 anos depois (DORNELAS, 2002) e agora já atingem 384 em todo o país (ANPROTEC, 2015).

A incubação de empresas no país é algo incentivado por programas governamentais como forma de minimizar as dificuldades que as pequenas e médias empresas enfrentam. O SEBRAE (2015) mostra que esse tipo de empresa constitui a maior parte das empresas brasileiras. E dessas, a maioria absoluta deixa o negócio devido a questões como barreiras burocráticas, administrativas ou falta de habilidades de gerenciamento.

De acordo com a European Union (2010), as incubadoras de empresas têm a intenção de promover suporte aos pequenos empreendimentos, principalmente no início de vida empresarial que é quando se tem as maiores taxas de falências de empresas. Algumas publicações suportam que empresas apoiadas por incubadoras são menos susceptíveis a falirem.

Esse suporte ocorre através do oferecimento de determinados serviços aos incubados. E segundo a European Union (2010), as incubadoras que têm mais sucesso são aquelas que conseguem oferecer serviços desenhados para atender as demandas individuais de cada empreendimento. Hoje é observada, principalmente em países desenvolvidos, uma tendência no oferecimento de serviços cada vez mais personalizados. Técnicas de coaching e mentoring têm sido cada vez mais exploradas. O grande gargalo é que não há muitas informações sobre personalização de serviços no

Brasil. Então não se sabe se eles realmente oferecem serviços customizados, e se não oferecem, o porquê disso.

Os serviços oferecidos por incubadoras de empresas em geral são normalmente divididos em três grandes grupos: infraestrutura, serviços de apoio ao negócio e acesso a *networking*. Os de infraestrutura são os espaços e os equipamentos compartilhados; os serviços de apoio ao negócio são as atividades de *coaching* e *mentoring* voltadas para o desenvolvimento do negócio; e o de acesso a *networking* é relativo ao compartilhamento de experiências e conhecimento com outras empresas em situação similar, compondo rede de contato para o negócio (ABDUH et al., 2007).

O presente trabalho tem como objeto de análise os serviços prestados pelas incubadoras de empresas do estado de São Paulo. Ele tem por objetivo compreender se as incubadoras do estado de São Paulo estão seguindo a tendência de personalização de serviços observada por outros países como Portugal e responder às perguntas: como se dá a personalização e porque ela é importante? A conclusão desta pesquisa dará suporte às incubadoras para o desenvolvimento de seu plano de serviços e poderá desenhar novas estratégias de forma a desenvolver a própria incubadora e seu relacionamento com os empreendimentos incubados.

1.1.Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa que será abordado é: “Identificar se há um movimento de incubadoras paulistas em direção ao oferecimento de serviços personalizados como forma de vantagem competitiva”.

1.2.Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é identificar se há um movimento de incubadoras paulistas em direção ao oferecimento de serviços personalizados como forma de vantagem competitiva. A fim de explorar melhor esse objetivo, foram traçados alguns objetivos específicos:

- Estudar as incubadoras do estado de São Paulo caracterizando o perfil de seu gestor e de sua empresa;
- Estudar as incubadoras do estado de São Paulo com base no oferecimento de infraestrutura, serviços de apoio ao negócio e acesso a networking;
- Compreender se existe e como se dá a personalização de serviços oferecidos aos incubados.

1.3.Estrutura do Trabalho

O presente trabalho é estruturado da seguinte maneira: primeiramente é apresentada uma introdução sobre o tema de incubação de empresas, em que questões gerais sobre o tema são tratadas neste presente capítulo, a seguir é apresentado o referencial teórico com uma explanação mais aprofundada acerca de cada um dos tópicos importantes para a análise dos resultados deste estudo. O 3º tópico traz os métodos utilizados para a aplicação e análise dos dados da pesquisa. A seguir é apresentado os resultados das entrevistas feitas com os responsáveis pelas incubadoras. Por fim serão apresentadas as conclusões da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Histórico

As primeiras ideias a respeito de incubadoras de empresa (IE) surgiram nos Estados Unidos na década de 40 como iniciativa de alunos e professores que tinham a intenção de criar empresas nas quais eles poderiam explorar os conhecimentos teóricos e suas pesquisas (MORAES; SILVA; OLIVEIRA, 2012). Só depois de alguns anos, em 1959 que surgiram incubadoras fora do ambiente universitário. A primeira delas foi a BIC (Batavia Industrial Center) em Nova York, que surgiu devido à falência de uma grande companhia americana que, como consequência, deixou um prédio de área muito grande para ser alugado por apenas um inquilino. Então ela foi subdividida em diversas áreas para vários inquilinos, os quais necessitavam de alguma assistência para se desenvolver. Assim surge a primeira incubadora de empresas do mundo fora do ambiente universitário (HACKETT e DILTS, 2004).

Nos anos seguintes, segundo Lewis (2001), o número de incubadoras que surgiram foi maior devido às estratégias do governo dos Estados Unidos de crescimento, que incluíam fatores como reestruturação econômica, desenvolvimento da teoria da inovação, o crescimento de polos tecnológicos e o importante papel que as pequenas e médias empresas desempenhavam no país. Lewis (2001) ainda adiciona que o conceito de IE se tornou realmente popular quando foi entendido que a maior parte das empresas fracassa devido a três fatores principais: falta de capital, habilidades de gerenciamento organizacional fracas e pouco conhecimento sobre o mercado.

2.2. Conceito

A definição de uma IE é apresentada por diversos autores e entidades apoiadoras. Moraes, Silva e Oliveira (2012) definem incubadora como um lugar físico com infraestrutura, capacidade gerencial e assistência para o desenvolvimento do valor das empresas que dela fazem parte. Além de ser um arcabouço de inovação e empreendedorismo.

Por outro lado, há definições mais focadas no apoio ao empreendedor. Segundo a ANPROTEC (2015), uma incubadora deve oferecer apoio aos empreendedores para o desenvolvimento de novas ideias e de empreendimentos de sucesso. O apoio deve ocorrer tanto na estrutura física quanto na gestão do negócio objetivando o desenvolvimento das organizações nele instaladas.

Para o MCTI (2015), incubadoras de empresas:

São mecanismos de estímulo e apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a implantação de novas empresas que tenham como principal estratégia de negócios a inovação tecnológica.

Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar, temporariamente, as empresas e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades [...].

Assim, o processo de incubação acontece quando há uma necessidade de fornecer suporte aos empresários para continuar a pensar em seu negócio e desenvolvê-lo com sucesso (EUROPEAN UNION, 2010), oferecendo então um ambiente propício e os serviços necessários para facilitar a criação e disseminação do conhecimento e da inovação (SEBRAE, 2015).

As empresas em seus primeiros anos têm alta taxa de mortalidade. Segundo o SEBRAE (2011), nos dois primeiros anos de empresa essa taxa é de 26,9%. Dessa maneira, as incubadoras de empresas se tornam extremamente importantes, pois oferecem estímulo à sobrevivência de organizações nascentes, além de serem catalisadoras de desenvolvimento (MORAIS; SILVA; OLIVEIRA, 2012). Somado a isso, elas estão inseridas em locais onde há diversas organizações de porte similar, o que auxilia no acesso aos mercados e favorece seu crescimento, além de proporcionar acesso direto a universidades e centros de pesquisa, o que reduz custos e riscos no processo de desenvolvimento de novos produtos (ANPROTEC, 2015).

As incubadoras de empresas são divididas em três tipos (MCT, 1998):

- Incubadora de empresas de base tecnológica: incuba empresas que criam valor a partir de resultados de pesquisas aplicadas em que a tecnologia possui alta representatividade e valor;

- Incubadoras de empresas dos setores tradicionais: incubam empresas dos setores tradicionais da economia que já possuem tecnologia consolidada, mas que ainda queiram aumentar o valor de seus produtos, processos ou serviços através do aumento de seu nível de tecnologia;
- Incubadora de empresas mistas: incubam os dois tipos anteriores.

Para a ANPROTEC (2015), ainda existe um quarto tipo de incubadora, as incubadoras sociais que são as que incubam cooperativas e associações populares.

Outro conceito que é importante levar em consideração é o de incubação virtual. Esse tipo de serviço, segundo a European Union (2014), é oferecido a empresas que não necessariamente estão fisicamente nas instalações da incubadora, ou seja, as empresas recebem os serviços de uma incubadora, sem necessariamente estar fisicamente ligada a ela.

2.3. O Processo de Incubação

O processo de incubação geralmente engloba três fases. Os nomes dados a cada uma das fases variam de acordo com cada autor, mas aqui o foco será dado às seguintes definições: pré-incubação, incubação e pós-incubação.

A pré-incubação consiste no suporte a realização de atividades gerais que auxiliem o empreendedor a desenvolver sua ideia de negócio através de treinamentos e direcionamento individual de forma a capacitar o incubado a montar seu modelo de negócios e a escrever seu plano de negócios (EUROPEAN UNION, 2014). Ao fim dessa fase, espera-se que a empresa tenha adquirido uma visão clara de seu negócio e seu mercado, e que tenha testado a real viabilidade de seu negócio (UPTEC, 2015).

A incubação consiste no suporte dado ao empreendedor em fase de crescimento e expansão. Os serviços oferecidos nessa fase normalmente são o acesso a financiamentos, treinamentos específicos (EUROPEAN UNION, 2014), além de se fazer uso de compartilhado de infraestrutura. Os empreendimentos nessa fase são aqueles que já possuem certa experiência de negócio e possuem equipe e plano de negócios relativamente estruturados (ITEP, 2015). É esperado que nessa fase os empreendimentos já busquem sua entrada no mercado e que continuem seu processo de desenvolvimento (UPTEC, 2015).

A pós-incubação acontece quando o empreendimento já atingiu a fase de maturidade e é capaz de se manter e continuar a se desenvolver sem a estrutura da incubadora como suporte. Apesar de alguns serviços geralmente ainda serem valorizados e muitas vezes necessários pela incubadas como serviços de internacionalização, ou de introdução à inovação, é nessa fase em que o empreendimento deixa a incubadora. Nessa última fase algumas empresas se tornam graduadas, o que significa que ela já passou pelo processo de incubação e já é competente o bastante para continuar seu crescimento e desenvolvimento sem o apoio da incubadora. Esse tipo de empresa pode continuar recebendo apoio da instituição, mas não pode mais residir na incubadora (ANPROTEC, 2015).

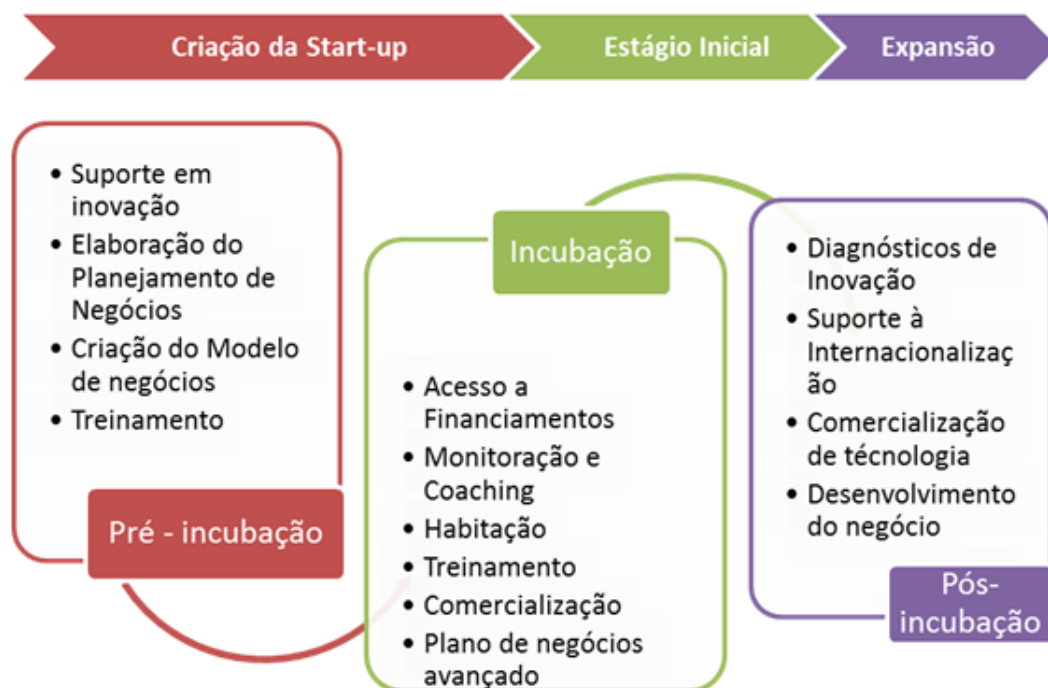


Figura 1 - Fases da Incubação

Fonte: European Union, 2014, tradução nossa.

De acordo com a ANPROTEC (2015), as empresas ficam em média 3 anos incubadas, o que é o tempo necessário para saber se a empresa possui perspectivas de sucesso ou não. Porém, esse tempo pode variar de acordo com o tipo de organização. Por exemplo, uma empresa na área de Tecnologia da Informação e Comunicação pode ficar pouco tempo incubada se comparada com outros setores que possuem um ciclo de

desenvolvimento de valor mais longos como o da Biotecnologia. Independentemente do tempo incubadas, o importante é que quando a empresa se graduar, ela esteja totalmente preparada para o mercado de trabalho.

2.4. Definição de Serviços e a Personalização

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 744) serviços são: “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e é essencialmente intangível, não resultando na posse física de algo”. Para Zeithaml et al. (2009, p. 4), “serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. No caso deste trabalho, consideraremos serviços tudo aquilo que é prestado pela incubadora para auxiliar o desenvolvimento de seus incubados.

Os serviços possuem quatro características fundamentais que são descritas por Kotler e Keller (2012), e Zeithaml et al. (2009):

- **Intangibilidade:** antes de serem comprados eles não podem ser experimentados;
- **Variabilidade / Heterogeneidade:** como dependem de quem vai executá-lo, onde e quando será executado, eles variam muito;
- **Inseparabilidade / Geração e consumo simultâneos:** os serviços, diferentemente dos produtos, são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Isso também quer dizer que os clientes vão se relacionar uns com os outros, muitas vezes, durante a prestação do serviço, o que significa que a experiência com o serviço será afetada.
- **Percibilidade:** eles não podem ser estocados, revendidos ou devolvidos. A grande dificuldade aqui é com a oscilação da demanda que pode fazer com que a empresa opere acima ou abaixo de sua capacidade em determinados momentos.

Segundo Kotler e Keller (2012), os clientes estão ficando cada vez mais exigentes com os serviços, por isso um serviço personalizado ou uma coprodução com o cliente pode ser uma solução para deixá-los mais satisfeitos. Quando isso acontece, o cliente dá mais valor ao serviço, pois sentem um vínculo mais forte com a empresa fornecedora. De acordo com a European Union (2010), as incubadoras que têm mais

sucesso são aquelas que conseguem oferecer serviços desenhados para atender as demandas individuais de cada empreendimento.

Uma questão importante a se levantar é que os clientes normalmente comparam os serviços recebidos e percebidos com o serviço esperado. Se eles não forem similares, o cliente ficará insatisfeito (KOTLER; KELLER, 2012). Três fatores principais influenciam as expectativas: as necessidades pessoais, que são as condições necessárias para o bem-estar do indivíduo; a filosofia pessoal do serviço, que é o significado do serviço e conduta correta adotada pela empresa provedora do serviço; e as expectativas do serviço derivadas, que é quando as expectativas são motivadas e têm a influência de outras pessoas (ZEITHAML et al., 2009).

A satisfação então depende do atendimento das necessidades e expectativas, sejam elas explícitas ou implícitas do cliente, relacionada a um conjunto de atributos desejáveis (TONTINI; SANT'ANA, 2007). Para Kotler e Keller (2012), a satisfação é o prazer ou desapontamento gerado pela comparação entre o desempenho percebido e o esperado.

Mas o que seria a percepção desse desempenho? Para Slack et al. (1997), percepção é a maneira como o consumidor vê e compreende o produto ou serviço, sendo que ela pode variar de cliente para cliente. Já para Kotler e Keller (2012) ela é o processo de selecionar, organizar a interpretar a mensagem que foi recebida com a finalidade de criar uma visão significativa do mundo. Ela é condicionada tanto por estímulos físicos quanto ambientais e pelas condições individuais. Duas pessoas podem ter visões diferentes sobre um mesmo serviço ou produto devido aos três fatores a seguir

- Atenção seletiva: quando a atenção é voltada para determinado objeto ou situação;
- Distorção seletiva, quando o indivíduo interpreta algo de acordo com seu próprio julgamento;
- Retenção seletiva, já que o indivíduo normalmente memoriza só aquilo que confirma sua crença.

A determinação da satisfação é influenciada pelas características do serviço, ou seja, pela avaliação do cliente quanto ao serviço prestado; pelas emoções do consumidor, que, por exemplo, se o indivíduo não está em um bom humor, pode criar uma imagem negativa sobre o serviço; pela causa do sucesso ou fracasso, muitas vezes o indivíduo culpa a si mesmo pelo insucesso do serviço, o que reduz sua insatisfação com ele; pelas percepções de igualdade e justiça, os clientes devem sentir que obtiveram o mesmo tratamento que outros clientes; e outros consumidores, familiares ou amigos, na maioria das vezes a satisfação não é influenciada apenas pela experiência individual, mas também pela opinião dos outros sobre aquilo.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), para os serviços entre empresas, o valor é resultado da coprodução, e os serviços não são consumidos como troca, mas de forma ampliada para que ele se mantenha disponível para outras pessoas utilizarem no futuro. Essa experiência tem três dimensões:

- Criação de valor em conjunto: o cliente faz parte do processo de serviço e é coprodutor do valor extraído dessa relação;
- Relacionamentos: o relacionamento é fonte de inovação e diferenciação, por isso sua importância. E quando é de longo prazo, facilita a personalização e adequação do serviço;
- Captação de serviço: a capacitação é necessária para lidar com as flutuações de demanda.

2.5. Metodologia CERNE

A ANPROTEC em parceria com o SEBRAE, visando elaborar um modelo de gestão voltado as incubadoras que gere empreendimentos incubados inovadores e de sucesso, desenvolveu a metodologia CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos). Essa metodologia planeja o desenvolvimento do negócio com base nos cinco eixos de desenvolvimento do incubado: empreendedores, produto, mercado, capital e gestão. E também pode servir de base para a personalização de serviços já que define quais são as necessidades de serviços de consultorias, assessorias e qualificação

de cada incubado de forma a aumentar suas chances de sucesso (Pastre e Vedovatto, 2014).

Além disso, torna-se essencial o acompanhamento, avaliação e orientação das empresas incubadas para definir quais já estão aptas a graduação e quais projetos devem ser descontinuados. Essa metodologia possui uma estrutura que foca o modelo de maturidade de capacidade que segue a seguinte lógica: CERNE 1 – Empreendimento, CERNE 2 – Incubadora, CERNE 3 – Rede de Parceiros, CERNE 4 – Melhoria Contínua, sendo que é responsabilidade da incubadora atender aos processos chaves que são exigidos em cada um dos CERNE (Pastre e Vedovatto, 2014).

2.6.Melhores Práticas e Serviços em Incubadoras

Um estudo feito por Abduh et al. (2007) apresenta o resultado de algumas pesquisas realizadas na Austrália para verificar quais eram os serviços oferecidos pelas incubadoras aos seus clientes. Essas pesquisas indicaram que as instituições oferecem tantos serviços tangíveis quanto intangíveis e verificaram que não existem diferenças significativas entre os serviços prestados na Austrália com os serviços prestados em outros países. Segundo os mesmos autores (ABDUH et al., 2007), os serviços foram classificados em três principais grupos:

- Serviços relacionados às instalações: segundo Tornatzky et al.¹ (1996 apud ABDUH, 2007) os aluguéis normalmente são os custos mais caros dispendidos por empresas iniciantes. Dessa maneira, uma incubadora pode fornecer espaços a um valor acessivo e abaixo do mercado, e flexível, sendo que as áreas utilizadas podem ser modificadas de acordo com as necessidades dos clientes. Elas também oferecem serviços e equipamentos de escritórios que muitas vezes o novo empreendimento não pode custear. Além disso, os incubados ainda têm a vantagem de se utilizar da popularidade e confiança do mercado na marca da incubadora.
- Aconselhamento e assistência a serviços: são cobertos diversos serviços relacionados à gestão do negócio, como suporte para planejamento estratégico, plano de

¹Tornatzky, L., Batts, Y., McCrea, N., Lewis, M. and Quittman, L. (1996), The Art and Craft of Technology Business Incubation, Southern Technology Council and NBIA, Durham, NC and Athens, OH.

negócios, contabilidade, finanças, marketing, recursos humanos, aconselhamento jurídico, além de dar apoio à aquisição de capital através da facilitação da ligação cliente-investidor (ABDUH, et al., 2007).

Dornelas (2002) cita alguns outros serviços de aconselhamento e assistência: expertise local para auxiliar o empreendedor com o know-how necessário para ele desenvolver seu negócio. Pode ser feito através da promoção de cursos, treinamentos sobre as áreas administrativas e através de parcerias com entidades; e acesso a financiamentos e investimentos: uma das grandes dificuldades das empresas quando estão começando a se desenvolver é o capital, como dito anteriormente. Para auxiliá-las as incubadoras devem possuir consultores que entendam sobre o assunto;

- Acesso a *networks* internos e externos: segundo Hansen et al. (2000), os mecanismos de *network* em incubadora criam parcerias entre empresas iniciantes e empresas já consolidadas, o que facilita o fluxo de conhecimento e talento entre elas, o que resulta nessas organizações se estabelecendo a frente da concorrência.

A European Union (2014) divide os serviços oferecidos pelas IE em cada uma das fases de incubação: pré-incubação, incubação e pós-incubação.

A Pré-incubação é a fase que abrange desde a definição da nova ideia até o plano de negócios. Os serviços aqui oferecidos seguem um processo que começa com a validação da ideia de negócio, posteriormente são oferecidos treinamentos de gestão e de temas mais específicos como questões legais, então se passa por um período de orientação em que se define a ideia de negócio e o modelo de negócio, o quarto estágio é o de assessoria de inovação através de comitê interno ou externo especializado, e por fim o plano de negócios pronto.

Por outro lado é nos estágios de Incubação e pós-incubação que se iniciam as atividades relacionadas à realização do Plano de negócios. A European Union (2014) ainda considera que quando a empresa se encontra no estágio de incubação, os serviços desempenhados pela incubadora serão diferenciados pelo nível em que a organização se encontra dentro desse estágio.

O primeiro nível, criação da *startup*, é quando a organização está criando a organização legalmente e fisicamente, por tanto os serviços oferecidos pela incubadora serão: suporte ao acesso a financiamentos; auxílio legal e administrativo, possivelmente

através de intervenção com o governo para simplificar os processos; incubação física: oferecimento de espaço para utilização como escritório, e outras finalidades como sala de reuniões, além de equipamentos como impressoras e afins; direitos de propriedade intelectual; e transferência de tecnologia.

O segundo nível, a fase do *early-stage*, é quando a empresa já está estabelecida e começa a tentar entrar no mercado. Normalmente nessa fase os serviços oferecidos são: acesso a financiamentos (pode ser que o arrecadado no primeiro nível ainda não tenha sido o suficiente); *mentoring* e *coaching*: um especialista em negócios deveria sempre estar disponível para assessorar os incubados; *network*: que pode auxiliar o contato B2B, além de auxiliar a entrada em mercados alvo.

O último nível, a fase de expansão, é referente à pós-incubação e ocorre quando a empresa já pode realizar suas atividades sozinha. Então, para suportar o sucesso das organizações, uma incubadora deve oferecer serviços que suportem a separação do incubado da incubadora e total inserção dele no mercado.

Algumas práticas em serviços são modelo e fazem com que algumas incubadoras tenham bons resultados e sejam exemplos a serem seguidas. Lalkaka (2001) relata um estudo realizado com duas incubadoras brasileiras (ParqTec de São Carlos e Biominas de Belo Horizonte) e aponta boas práticas que podem ser aprendidas com essas incubadoras. Algumas delas são expostas a seguir:

- Identificação de financiadores e missão clara: ambas incubadoras possuíam suporte do governo, universidades, banco e da sociedade, além de receber suporte financeiro de entidade como SEBRAE, FINEP e CNPq. Em troca, elas buscavam atrair investimento de outros países.

- Selecionando bons locais e planejando prédios funcionais: as incubadoras estudadas tinha infraestrutura próxima a centros de conhecimento e seus prédios tinham design e qualidade adequados para atrair empreendedores;

- Construindo um time de gestão dedicado e treinado;

- Selecionando bons incubados: selecionando pessoas com bom relacionamento interpessoal, orientados a inovação e analíticos. Para isso é necessário tem um processo

de seleção transparente, flexibilidade para graduação e suporte antes, durante e após a incubação;

- Mobilizando investimentos para a própria incubadora e para os incubados;
- Desenvolver maneiras criativas de gerar receitas: por exemplo, a Biominas procura equipamentos importados e suprimentos para seus incubados em troca do pagamento de uma pequena taxa;
- Adicionando valor através da qualidade de serviços para os incubados e afiliados: como aconselhamento, treinamentos, entre outros. Porém, normalmente no Brasil os serviços oferecidos não são os mais adequados.
- Monitorando a desempenho e assessorando o impacto: um representante do SEBRAE também faz parte do conselho administrativos das duas incubadoras e é responsável por monitorar o uso do dinheiro do fundo do Estado.
- Fortalecendo as associações da indústria e os relacionamentos internacionais: a ANPROTEC é responsável por colher informações sobre incubadoras no país, organizar conferências e ser o elo com a comunidade internacional.

Segundo vonZedtwitz e Grimaldi (2006), muitas literaturas estudam o papel dos serviços na incubação, porém poucas sugerem quais seriam os serviços mínimos oferecidos. De acordo com os autores os seguintes serviços foram os mais mencionados na literatura e podem ser considerados como serviços mínimos a serem oferecidos:

- Acesso a estrutura física (escritórios e infraestruturas de TI, por exemplo);
- Serviços de suporte de escritório como secretariado e sistemas de segurança;
- Acesso ao capital (seed Money e venture capital, entre outros);
- Processos de suporte como coaching, mentoring e consultorias, assim como aconselhamento quanto a questões legais;
- Serviços de networking tanto entre incubados quanto com os colaboradores, consumidores e potenciais investidores.

2.7. Oferta e Demanda de Serviços

Bruneel et al. (2012) analisa o lado da oferta e da demanda dos serviços de incubação oferecidos por algumas incubadoras internacionais comparando os resultados para as diferentes gerações de incubadoras, sendo a primeira geração focada no provisionamento físico e de infraestrutura, a segunda geração focada em serviços intangíveis e no suporte ao negócio, e a terceira geração tendo foco no provisionamento de acesso a serviços via *network* externo.

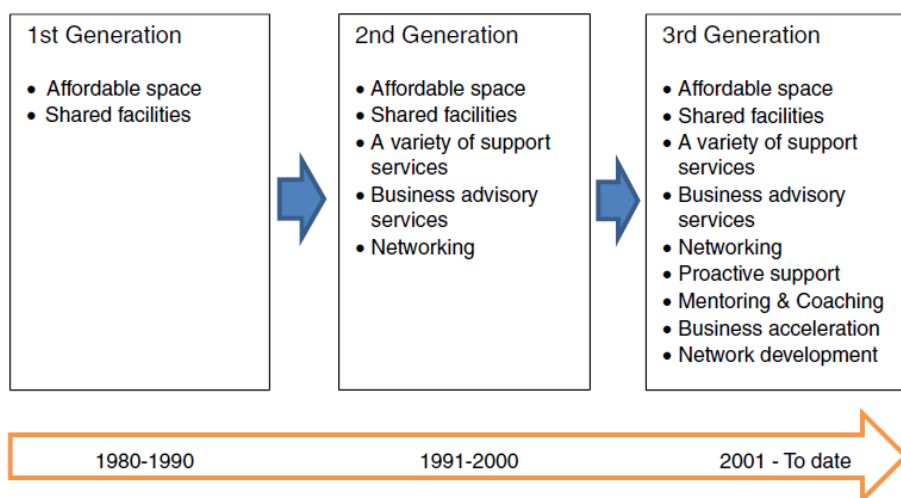


Figura 2 - The evolution of Business Incubators from first to third generation

Fonte: McGowan, 2014.

Pelo lado da oferta foi constatado por Bruneel et al. (2012) que quanto à infraestrutura não há grandes diferenças entre as gerações; quanto ao suporte de negócio, todas ofereciam *coaching*, porém havia diferenças na forma como ele era oferecido, por exemplo, algumas tinham seu próprio especialista, algumas terceirizavam, em outras o time de gestão eram os especialistas; quanto ao *network* todas as incubadoras oferecem acesso a redes de *network*, mas alguns são oferecidos de forma passiva através de contato com universidade, empresas de consultoria, e outros subsidiam esse acesso a serviços profissionais e somente a terceira e a segunda geração alegam oferecer suporte no acesso a fontes de financiamento. Em suma as três gerações não se diferenciam muito em relação ao que oferecem aos incubados.

Bruneel et al. (2012) averiguaram ainda que pelo lado da demanda não houve muita diferença quanto ao uso de infraestrutura, entretanto quanto ao suporte de

negócios houve grande variação. Quase todos os incubados da terceira geração utilizavam os serviços de *coaching*, enquanto metade dos de primeira geração utilizavam esse serviço e apenas 1/3 da segunda geração faziam o mesmo. Cenário similar se tem quanto ao uso dos treinamentos: ¼ apenas dos incubados de primeira e segunda geração os utilizavam, enquanto quase todos da terceira geração utilizam os serviços de treinamentos. Em relação ao network, o mesmo acontece. Os serviços profissionais eram utilizados em sua maioria pela terceira geração, assim como os serviços de financiamentos que eram utilizados por mais de 2/3 de incubados da terceira geração, metade da segunda geração e os incubados da primeira geração praticamente nem mencionaram a utilização desse serviço.

Em resumo, constata-se que os incubados aproveitam de formas e intensidades diferentes a proposição de valor ofertada pelas incubadoras nas diferentes gerações. As empresas incubadas por incubadoras da terceira geração são as que fazem um uso mais completo do portfólio de serviços da incubadora.

Bruneel et al. (2012) também analisa o perfil do empreendedor e empreendimento das incubadoras nos diferentes níveis de incubação para posteriormente gerar uma correlação do perfil com os dados acima mencionados. Como conclusão, observou-se que as incubadas das incubadoras de primeira e segunda geração entram em uma incubadora de empresas estando mais maduras que os incubados da terceira geração, e ficam mais tempo incubados. Isso significa que os associados das incubadoras de primeira e segunda geração criaram ao longo do tempo um estoque de conhecimentos e desenvolveram rotinas e mais capacidades que as da última geração.

2.8. Incubadoras No Brasil

A crise da década de 80, decorrente da ditadura militar no Brasil e da guerra fria, a introdução de novas tecnologias, e o novo papel das pequenas e médias empresas na geração de renda e empresas, somados à experiência americana com incubadoras fez com que o seu conceito se espalhasse pelo mundo (ANPROTEC, 2012). No Brasil a primeira incubadora surgiu em 1985 em São Carlos, interior de São Paulo tendo apoio do CNPq (ANPROTEC, 2012). A ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, surgiu dois anos depois e foi a entidade

mentora do movimento no país (MCT, 2000). Nos anos 90 se viu a rápida proliferação e desenvolvimento de incubadora no Brasil e no mundo devido à associação do movimento com a superação da crise (ANPROTEC, 2012).

Em 1993 já existiam 16 incubadoras no país, com cerca de oito empresas incubadas cada, totalizando 130 empresas associadas às incubadoras (MEDEIROS; ATAS, 94). O último relatório feito pela ANPROTEC (ANPROTEC, 2012) revela que o Brasil possui 384 incubadoras, sendo 2.640 incubadas, que contam com mais de 16 mil empregados e tem faturamento de R\$533 milhões. Além disso, há 2.509 graduadas, empregando mais de 29 mil trabalhadores e faturando R\$4,1 bilhões anualmente. Esses números mostram o quanto as incubadoras auxiliam no desenvolvimento das pequenas e médias empresas. Esse mesmo estudo de 2012 ainda indica que 98% das incubadas inovam, 28% delas tendo foco local, 55% nacional e 15% internacional.

O fomento proveniente de diversas entidades foi um dos principais propulsores no crescimento do número de incubadoras no país. Entidades como o CNPq, Sebrae e Finep representam boa parcela dos recursos obtidos pelas IE. Estudos realizados ainda indicam que se não houve mais financiamentos governamentais, cerca de 75% das incubadoras teriam que reduzir suas atividades, sendo que apenas 5% conseguiriam manter seu nível produtivo atual. As regiões sul e sudeste detêm maior variação de fonte de recursos, em outras regiões muitas vezes o recurso público é a única maneira de a incubadora continuar funcionando (LAHORGUE, 2008).

Segundo a ANPROTEC (2012), os setores de maior atuação são os de base tecnológica (40%), seguido pelos setores tradicionais e misto (18% cada um) e os outros 24% são divididos em outros setores como cultural, social, agroindustrial e de serviços. É importante salientar que entre 1997 e 2002 só havia três tipos de incubadoras no Brasil, as de base tecnológica, tradicionais e mistas (FRANCO et al., 2009).

Em relação à distribuição geográfica, como se pode ver no gráfico 2, em 2006 70% das incubadoras encontrava-se nas regiões sul e no sudeste do Brasil. Isso pode ser explicado por essas regiões terem sido as primeiras a abrigar IE e por serem as regiões do país com o maior número de universidades e indústrias ou institutos de pesquisa que

necessitam de inovação (LAHORGUE; HANEFEL, 2005 ² apud FRANCO et al., 2009).

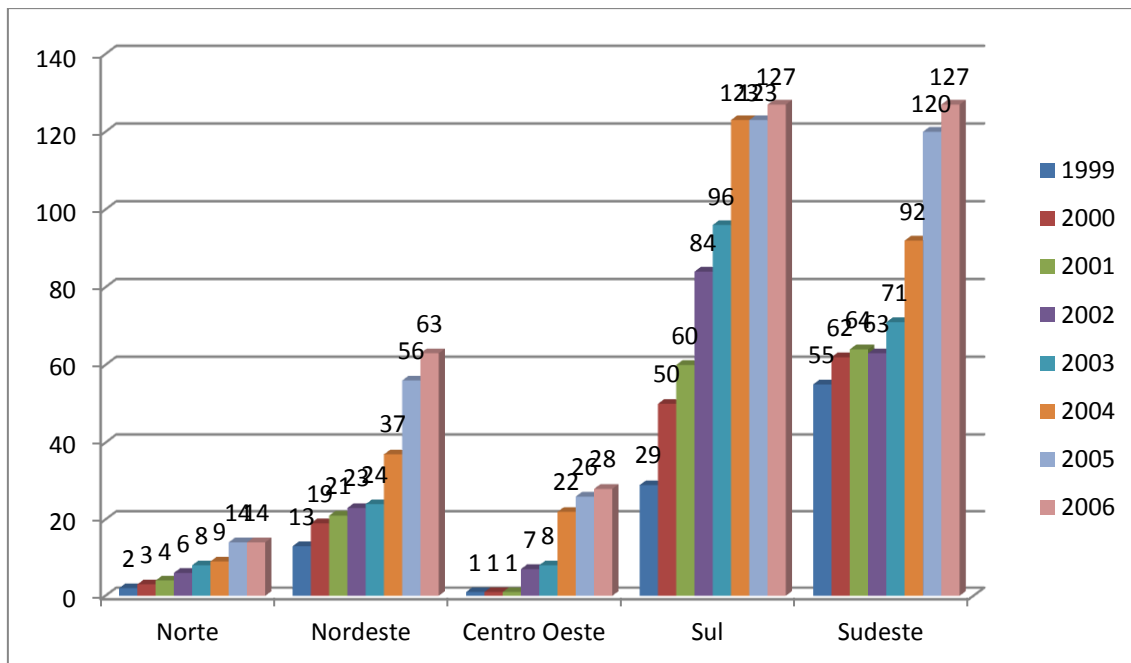


Gráfico 1- Número de incubadoras por região (ANPROTEC, 2006).

Mais alguns dados importantes sobre o perfil das incubadoras no Brasil podem ser retirados do relatório de 2012 da ANPROTEC:

- 50% das incubadoras analisadas têm idade inferior a oito anos;
- 64% delas possuem até 10% do total de suas receitas referentes à receita própria;
- Mais de 80% são vinculadas a universidades e cerca de 15% ao governo municipal;
- Os serviços mais oferecidos são sala para reuniões, sala para eventos, cursos e consultorias;

² LAHORGUE, Maria Alicerce; HANEFEL, Alexandre O. A localização das incubadoras tecnológicas no Brasil: Reforço ou quebra de Tendência Histórica de Concentração das Infraestruturas de ciência, tecnologia e inovação. In: TREVINO, L; AMIGO, X. Ciência , Tecnologia e Innovación. Girona: Pub. de la UDG, 2005.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho é a pesquisa exploratória que, segundo Malhotra (2011), possui como finalidade principal a compreender algum problema, normalmente utilizada quando há a necessidade de definir melhor questões acerca de determinado tema. Essa pesquisa normalmente possui uma amostra pequena e não representativa e os dados estudados são de natureza qualitativa, assim como sua análise. Ela também pode desenvolver hipóteses específicas, além de estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

3.2. Premissas de Pesquisa

Na tabela 1 constam os objetivos específicos do estudo, as premissas de pesquisa, e as questões que compõem o roteiro das entrevistas (apêndice) relacionadas aos objetivos.

Tabela 1- Premissas Teóricas.

OBJETIVOS	PREMISSAS TEÓRICAS	QUESTÕES
- Estudar as incubadoras do estado de São Paulo caracterizando o perfil de seu gestor e de sua empresa;	O perfil do empreendedor tem uma influencia positiva em como os empreendedores utilizam os recursos da incubação empresarial (NIAMMUAD; NAPOMPECH; SUWANMANEEPONG, 2014)	Todas as questões do tópico "Caracterização Geral"
- Estudar as incubadoras do estado de São Paulo com base no oferecimento de infraestrutura, serviços de apoio ao negócio e acesso a networking;	Os serviços mínimos a serem oferecidos aos incubados são: recursos físicos, serviços de escritório, acesso a capital, serviços de suporte aos processos, e acesso a serviços de Networking (VONZEDTWITZ; GRIMALDI, 2006)	Questões dos tópicos: "Infraestruturas", "Acesso a networks", "Apoio aos negócios"
	Os serviços mais disponibilizados pelas incubadoras no Brasil são: apoio jurídico, orientação de mercado, serviços de secretariado, apoio na captação de recursos e utilização de salas de reunião (RAUPP; BEUREN, 2008)	
como se dá a personalização de serviços	As incubadoras que têm mais sucesso são aquelas que conseguem oferecer serviços desenhados para atender as demandas individuais de cada empreendimento (EUROPEAN UNION, 2010)	Todas as questões do tópico "Apoio aos negócios"

3

3.3. Amostra

Para o primeiro contato objetivando uma parceria para a participação na entrevista foram escolhidas as incubadoras do estado de São Paulo filiadas à ANPROTEC, desconsiderando a CIETEC e a SUPERA por já terem sido avaliadas pelo trabalho de Carvalho (2015), o que contempla um número de 32 empresas. Porém, o número de incubadoras entrevistadas foi oito devido há limitações que serão explicadas futuramente ainda nesta seção.

O estado de São Paulo foi escolhido devido a sua representatividade econômica no país: é responsável por 1/3 do PIB do país, tem o mais amplo parque industrial, contribui com mais de 32% das receitas nacionais provenientes do comércio, (INVESTE SÃO PAULO, 2015). Outros fatores levados em consideração foram o fato de ser um dos estados com mais incubadoras e ter sido o pioneiro do movimento no país.

³ A coluna questões refere-se às questões da entrevista aplicada aos representantes das incubadoras que pode ser encontrada nos apêndices deste trabalho.

A seleção de incubadoras associadas à ANPROTEC se deve ao fato de ela ser a líder do movimento no Brasil e ser uma instituição mundialmente conhecida e confiável.

A tabela 2 apresenta as incubadoras com as quais se tentou realizar contato para aplicar a entrevista. As informações faltantes por vezes foram preenchidas com as informações da associação a qual a incubadora faz parte e é seguida por um asterisco (*) na tabela.

Tabela 2- Incubadoras Associadas a ANPROTEC

ASSOCIADO	CIDADE	ENDEREÇO	TELEFONE	WEBSITE
Incubadora Tradicional de São João da Boa Vista	São João da Boa Vista	Rua Conselheiro Antonio Prado, 422. CEP: 13870-000	(19) 3631 8898 *	www.agenciadesenvolvimento.com.br *
Incubadora Tecnológica de Empresas Agende Guarulhos	Guarulhos	Rua João Batista Nogueira, 500. Jardim Nova Cumbica. CEP: 07230-451	(11) 2457 1861	www.incubadoraguarulhos.org.br
Incubadora de Empresas de Barão de Mauá	Santo André	Av. Ramiro Colleoni, 05. Centro. CEP: 09040-160	(11) 4578 4548	www.incubadoradeempresabmaua.com.br
Incubadora Tecnológica de Santo André (Innova)	Santo André	Av. Arthur de Queiróz, 680. Bairro Casa Branca. CEP: 09015-510	(11) 4994 6949	www.incubadorainnova.com.br
Incubadora Empresarial de Bebedouro	Bebedouro	Av. Dr. Hércules Pereira Hortal, 1367. Jardim São Sebastião. CEP: 14701-210	(17) 3342 5933	www.incubadorabebedouro.com.br
Incubadora de Empresas de Lins	Lins	Av. Floriano Peixoto, 1093. Centro. CEP: 16400-101	(14) 3523 1450 (14) 3532 1974	www.incubadora-lins.com.br
Incubadora de Empresas de Jundiá	Jundiá	Av. Prefeito Luiz Latorre, 4401. Jardim das Hortências. CEP: 13201-903	(11) 4589 8545	
Incubadora de Empresas de Osasco	Osasco	Av. dos Autonomistas, 4111. Centro. CEP: 06090-027	(11) 3682 6104	www.onsystems.com.br/ incubadora/apresentacao.html
Incubadora Mista de Pindamonhangaba	Pindamonhangaba	Rua Deputado Claro Cesar, 44. Centro. CEP: 12400-220	(12) 3642 6121 *	www.acipinda.com.br *
Incubadora Tecnológica de Empresas de Sorocaba (Intes)	Sorocaba	Av. Eng. Carlos Reinaldo Mendes, 900. Vila Rica. Cep: 18013-280	(15) 3416 6161 www.intes.org.br	www.intes.org.br
Núcleo de Desenvolvimento Empresarial - Incubadora de Empresas de Limeira	Limeira	Rua Manoel Monteiro de Moraes, 1207. Jardim Olga Veroni. CEP: 1387-160	(19) 3451 7869	www.incubadora-limeira.com.br
Incubadora Softex Campinas	Campinas	Estrada da Telebrás, km 097, caixa postal 6123. Cidade Universitária. CEP: 13083-970	(19) 3287 7060	www.cps.softex.br
Incubadora de Matão (Acematio)	Matão	Rua Domingos Shiovatto, 460. Jardim Balista. CEP: 15990-272 (16) 3382 6317	
Incubadora de Negócios	São José dos Campos	Estrada Doutor Altino Bondesan, 500. Parque Tecnológico de São José dos Campos. Distrito de Eugênio de Melo. CEP: 122247-016	(12) 3876 7729	incubadoradenegocios.org.br
Incubadora da Ciatec	Campinas	Rua Lauro Vanucci, 1020. CEP: 13087-548	(19) 3756 5440 (19) 8269 4004	www.ciatec.org.br
Incubadora de Base Tecnológica Setor Aeroespacial (Incubaero)	São José dos Campos	Praça Marechal-do-ar Eduardo Gomes, 50. Plano Diretor CTA 115. Campus ITA. Vila das Acácias. CEP: 12.228-900	(12) 4009 9500	www.fcmf.org.br *
Incubadora Tecnológica de Botucatu - Prospecta	Botucatu	Rua Dr. José Barbosa de Barros, 1780. Fazenda Experimental Lageado. CEP: 18610-307	(14) 3880 7263 (14) 3880 7210	www.prospecta.org.br/portal
Incubadora de Design (Design - Inn)	São Carlos	Rua Alfredo Lopes, 1717. Vila Elizabeth. CEP: 13560-460	(16) 3362 6268	http://www.parqtec.com.br/ *
Incubadora de Empresas de Leme (IEL)	Leme	Rua Carlos Fatuto, 160. Jardim do Bosque. CEP: 13613-110	(19) 3572 2355	www.incubadoraleme.com.br
Incubadora Tecnológica Univap	São José dos Campos	Av. Shishima Hifumi, 2911. Urbanova. CEP: 12244-000	(12) 3949 1149 (12) 3949 1737	www.incubadoraunivap.com.br
Incubadora Tecnológica Univap Revap	São José dos Campos	Rodovia Presidente Dutra, km 145. Jardim Mosorama. CEP: 12220-840	(12) 3928 6720	www.incubadorarevap.com.br
Incubadora Cultural de São João da Boa Vista	São João da Boa Vista	Rua Getúlio Vargas, 307. Centro. CEP: 13870-100	(19) 3631 7220	www.incubadoracultural.com.br
Incubadora Tecnológica de Presidente Prudente (Intepp)	Presidente Prudente	Rua José Bongiovani, 700, bloco H, subsolo. CEP: 19050-920	(18) 3229 1107	www.intepp.com.br
Incubadora Pública de Economia Popular e Solidária	Santo André	Rua Campos Sales, 570/578. Centro. CEP: 09015-200	(11) 4979 3660	
Incubadora Tecnológica de Santo André (Intec-SA)	Santo André	Rua Artur de Queirós, 680, 1º andar. Casa Branca. CEP: 09015-510	(11) 4468 4431 (11) 98783 9044	www.inctecsa.com.br
Incubadora de Empresas de Araras	Araras	Rua Jose Marangoni, 120. Vila Pastorello. CEP: 13600-510	(19) 3542 6164	
Incubadora Municipal de Empresas de Barueri	Barueri	Rua do Paço, 08. Centro. CEP: 06401-090	(11) 4161 7777	www.barueri.sp.gov.br
Incubadora Regional de Agronegócios (Inagro)	Jaborandi	Rodovia Antonio Bruno, km 10, caixa postal 12. CEP: 14775-000	(17) 3347 9700 (17) 9111 7757	
Incubadora de Ciência, Tecnologia e Inovação de Limeira	Limeira	Av. Vitória Bortolan com Rua Prefeito Ary Levy Pereira. Parque Residencial Abílio Pedro. CEP: 13483-132	(19) 3404 9725	www.limeira.sp.gov.br *
Incubadora de Empresas José João Sans	Santa Bárbara D'Oeste	Rua Tupis, 1633. Jardim São Francisco. CEP: 13457-050	(19) 3455 1040	
Incubadora de Empresas de São Bernardo do Campo (Iesbec)	São Bernardo do Campo	Rua Monteiro Lobato, 201. Jardim Silvana. CEP: 09979-250	(11) 4127 2480	www.iesbec.com.br
Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unicamp (Incamp)	Campinas	Rua Bernardo Sayão, 100, caixa postal 6131. Barão Geraldo. CEP: 13083-970	(19) 3521 2604 (19) 3521 5016	www.incamp.unicamp.br

Fonte: ANPROTEC (2015)

Para entrar em contato com as empresas foram utilizadas as informações das incubadoras oferecidas pela ANPROTEC em seu site. Porém, um problema enfrentado foi que alguns números de telefone estavam desatualizados e algumas incubadoras já não existiam mais. Além disso, o número de gestores disponível para responder as perguntas da entrevista foi pequeno, o que resultou em uma amostra final de oito incubadoras de empresas. Na tabela 3 abaixo é possível observar as incubadoras entrevistadas.

Tabela 3 - Amostra da Pesquisa

ASSOCIADO	CIDADE	TELEFONE	WEBSITE	Entrevista	Tipo
Incubadora Tecnológica de Empresas Agende Guarulhos	Guarulhos	(11) 2457 1861 /3488-9535	www.incubadoraguarulhos.org.br	FINALIZADO	Tecnológica
Incubadora de Empresas de Barão de Mauá	Santo André	(11) 4578 4548/98606-8634	www.incubadoradeempresa bmaua.com.br	FINALIZADO	Tecnológica
Incubadora Tecnológica de Santo André (Innova)	Santo André	(11) 4994 6949/44321919/991085069	www.incubadorainnova.com.br	FINALIZADO	Tecnológica
Incubadora Empresarial de Bebedouro	Bebedouro	(17) 3342 5933	www.incubadorabebedouro.com.br	FINALIZADO	Mista
Incubadora de Empresas de Lins	Lins	(14) 3523 1450 (14) 3532 1974	www.incubadora-lins.com.br	FINALIZADO	Tecnológica
Incubadora Tecnológica de Empresas de Sorocaba (Intes)	Sorocaba	(15) 3416 6161/3416-6174/9984-55735	www.intes.org.br	FINALIZADO	Tecnológica
Incubadora de Negócios	São José dos Campos	(12) 3876 7729 /3876-7740/3876-7741/3876-7780	incubadoradenegocios.org.br	FINALIZADO	Tecnológica
Incubadora Tecnológica Univap	São José dos Campos	(12) 3949 1149 (12) 3949-1737	www.incubadoraunivap.com.br	FINALIZADO	Tecnológica

3.4. Coleta de Dados: Método e Instrumento

O método da coleta de dados será a entrevista em profundidade que, pode revelar percepções e expectativas mais interiores e profundas dos entrevistados. Como ela não é feita em grupo, não há pressões sociais para atrapalhar as respostas dadas. Esse tipo de coleta de dados é não estruturado e tem por finalidade encontrar as motivações básicas do indivíduo, seus preconceitos e atitudes (MALHOTRA, 2011).

Para o desenvolvimento da pesquisa o instrumento de coleta utilizado será um questionário elaborado por Carvalho (2015) com base na revisão literária, com a adição de algumas questões para atender ao tempo desta pesquisa. O questionário resultará na coleta de dados qualitativos. De acordo com Malhotra (2011), a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão de um problema e o entrevistado é incentivado a falar

sobre o problema de maneira mais aberta. O questionário passou por um pré-teste em Setembro de 2014 que concluiu no ajuste de questões para a obtenção de um questionário final mais preciso e de maior qualidade.

A coleta de dados pretende através de entrevistas aplicadas com responsáveis das incubadoras de empresas respondeu a seguinte pergunta de pesquisa: “Há um movimento de incubadoras paulistas em direção ao oferecimento de serviços personalizados como forma de vantagem competitiva”? Os resultados gerados retratarão a percepção dos gestores em relação à incubadora e aos serviços que ela oferece.

Uma carta de apresentação (Anexo A), que descreve os objetivos desse trabalho e os resultados que poderão ser encontrados, foi elaborada e enviada aos representantes das incubadoras solicitando a participação na entrevista.

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta os principais resultados obtidos das entrevistas.

4.1. Perfil da incubadora

Por se tratarem de incubadoras ligadas às universidades, a maioria delas se considera incubadora de base tecnológica, sendo que apenas uma delas se considera mista (Incubadora Empresarial de Bebedouro). Elas possuem média de 13 anos, sendo que a mais nova tem 10 e a mais velha 18. Sendo assim apenas duas são consideradas incubadoras da segunda geração (UNIVAP e Incubadora Empresarial de Bebedouro) segundo Theodorakopoulos et al. (2014) por terem surgido antes dos anos 2000.

Outro ponto importante a observar é que o número de incubados em fase de pré-incubação, incubação e pós-incubação é muito heterogêneo entre as incubadoras analisadas. Muitas delas não possuem incubados em fase de pré-incubação, pois o suporte oferecido para o desenvolvimento do projeto de plano de negócios ainda é pequeno. Por outro lado, há aquelas incubadoras que trabalham com o conceito de hotel de projetos, que são box compartilhados utilizados por jovens empreendedores na fase de pré-incubação que ainda não detêm condições financeiras de arcar com um box individual.

Em relação aos objetivos das incubadoras, quase todas citaram o apoio a criação de empresas. O menos citado foi apoio à P&D e transferência de tecnologia que apesar de serem incubadoras ligadas às universidades e praticarem a transferência de tecnologia, esse não foi mencionado como um dos objetivos principais, já que o foco é o apoio ao jovem empreendedor e às *start-ups* como sugere as definições de IEs (ANPROTEC, 2015; EUROPEAN UNION, 2010; e SEBRAE, 2015).

Por fim, quando questionado o foco da incubadora percebe-se um maior foco nos serviços de apoio ao negócio oferecidos, foco típico das incubadoras da 2ª e 3ª geração (Bruneel et al., 2012 e Theodorakopoulos et al., 2014). O menos citado foi o

foco em infraestrutura devido aos gestores já acreditarem que isso está intrínseco ao negócio de incubação de empresas.

4.2. Perfil do gestor

Assim como observado por Carvalho e Galina (2015), a porcentagem de mulheres nos cargos de supervisão e gestão foi muito pequena. Apenas em uma das empresas analisadas foi possível observar uma mulher no cargo de gestão. De todos os entrevistados apenas 2 não tinham formação superior. Porém as conclusões diferem das de Carvalho e Galina (2015) na medida em que a qualificação dos gestores é inferior a apresentadas pelo artigo escrito por elas, pois nenhum possui pós-graduação com exceção de um MBA, e dois possuem apenas formação básica. Além disso, a formação não está restrita à área de administração. Há gestores formados em contabilidade, engenharia e direito, que aprenderam com suas experiências como gerir uma organização.

Em tempos de crise, as organizações têm passado por reestruturações para trazer gás novo, por isso observamos alguns gestores que estão há pouco tempo no cargo. Três deles estão no cargo há menos de 2 anos. Em contrapartida, as incubadoras mais antigas, mantiveram seus gestores que ajudaram a consolidar os resultados da organização nessas quase duas décadas.

4.3. Infraestrutura e Acesso a Networking

Em se tratando de infraestrutura, todas as incubadoras analisadas possuem boxes de tamanhos que variam de 23m² a 180m². Alguns deles são individuais e alguns seguem o modelo de hotel de projetos, que são boxes compartilhados por mais de um incubado de forma a ratear os custos sendo mais utilizado por empreendedores ainda em início de carreira e com condições financeiras mais limitadas. Os espaços compartilhados normalmente incluem sala de reuniões, recepção, estacionamento, banheiros, copa e cozinha, e apenas em alguns casos contam com salas de áudio e vídeo e laboratórios. O fato de existir um baixo número de incubadoras com alta infraestrutura

física pode estar relacionado a facilidade de acesso às infraestruturas oferecidas pelas universidades ou, como apontado pela pesquisa de Carvalho e Galina (2015), a importância do oferecimento de suporte aos serviços de negócio e acesso às redes de networking ser superior ao oferecimento de estruturas físicas altamente equipadas.

O principal membro das redes de networking criadas são as universidades. E essa relação se dá com base em parcerias em serviços, eventos e divulgação, sendo que normalmente essas instituições fazem parte do conselho consultivo da incubadora, quando este existe. Em duas das incubadoras o interessante citado é que o valor gerado através dessa relação provém da criação de um convenio de cooperação técnica e científica que compartilha ideias de jovens através de eventos realizados nas universidades que visam a disseminação do empreendedorismo e a descoberta de novos projetos.

As redes de contato desenvolvidas pelas empresas estudadas são uma iniciativa que visa oferecer aos incubados serviços personalizados que atendam as necessidades de cada um a zero ou baixo custo, visto que hoje em dia a maior dificuldade citada na pesquisa foi a questão financeira. Esses contatos são: FIESP, Associações Comerciais, SENAC, SENAI, FATEC, Desenvolve São Paulo, ETEC, entre outras instituições que muitas vezes fazem parte do conselho consultivo da incubadora juntamente com as universidades.

4.4.Serviços

Foram listadas uma série de serviços para os gestores das incubadoras dizerem com que frequência os oferecem. O resultado foi o seguinte: os serviços mais oferecidos são acesso a espaço para reuniões, acesso a conhecimento que possibilita o desenvolvimento do negócio, proximidade à universidade e possibilidade de transferência de tecnologia, e apoio à consolidação da ideia e elaboração do plano de negócio. Todos esses serviços envolvem a tríade virtuosa citada pela literatura (Hansen, 2000 e European Commission, 2014) e trabalhada por Carvalho (2015): infraestrutura física, serviços de apoio ao negócio e networking.

Segundo estudo de Carvalho e Galina (2015), há pouco suporte a internacionalização pelas incubadoras brasileiras estudadas. O mesmo perfil é observado nas organizações deste estudo. O serviço menos oferecido, segundo apontamento dos gestores, foi o suporte a internacionalização e apenas duas das oito incubadoras estudadas possuem incubados que operam internacionalmente.

4.5.Avaliação de qualidade e expectativa dos incubados

Um dos questionamentos abordados pela pesquisa tentava entender o que os empreendedores esperavam quando decidiam ir para a incubadora pela visão desta última. Como resultado, além do prestígio propiciado pela ligação com a incubadora, que também foi citado no artigo de Carvalho e Galina (2015), a incubadora acredita que é procurada, pois facilita o acesso a networking e recursos financeiros, e, mais importante, capacita os empreendedores para realizarem uma melhor gestão e desenvolverem um ambiente de inovação e desenvolvimento.

É possível cruzar essa informação com a de personalização trazida pela pesquisa de Carvalho e Galina (2015), a qual afirma que as incubadoras mais eficazes são aquelas que oferecem serviços individuais e sob medida para cada um dos empreendedores juntamente com outros programas de apoio empresarial que focam as necessidades de cada uma das empresas incubadas e de seus gestores. Este tema será melhor tratado na seção seguinte.

Devido às características dos serviços: intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade (Kotler e Keller, 2012 e Zeithaml et al., 2009), ele é um fator difícil de ser avaliado. E ainda, visto que a satisfação depende do atendimento das necessidades e expectativas do cliente (TONTINI; SANT'ANA, 2007), faz-se necessário avaliar a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. Entretanto o observado nas entrevistas é que apenas uma das incubadoras apresenta um método formal de avaliar como os incubados percebem os serviços prestados. Para todas as outras incubadoras, elas só percebem o que o incubado está sentindo da incubação através de conversas informais ou de apresentação de resultados em reuniões.

4.6. Personalização de serviços

O objeto principal deste estudo foi a personalização de serviços, por isso os questionamentos objetivavam compreender se as empresas realmente oferecem serviços personalizados aos seus incubados e como se daria este processo. Os resultados mostram que apenas três das oito incubadoras analisadas apresentam algum tipo de personalização nos serviços oferecidos. Todas as outras apresentam uma lista de serviços que oferecem de forma igualitária para todos os seus incubados, sendo que se necessário, os auxiliam na busca por parcerias que possam atender àquela demanda específica. O modo como é feita a personalização nas outras três empresas é descrito a seguir:

Em uma das empresas existe um programa de acompanhamento das consultorias oferecidas e um programa que acompanha estrategicamente as reuniões dos gestores da Incubadora com cada empresa incubada. Nestas reuniões são destacados os atendimentos individuais e coletivos, permitindo a personalização dos serviços. Os dois acompanhamentos fazem parte de um programa que desenvolve competências nas incubadoras e avalia seu nível de maturidade tornando possível a avaliação do serviço mais adequado em cada momento para cada incubado.

Na segunda empresa é realizada uma avaliação a cada três meses que faz com que os apoios, serviços e ações oferecidas sejam customizados com base nas demandas levantadas. Essa avaliação faz parte de um método de acompanhamento que é contínuo e retrata o progresso dos incubados em algumas dimensões, para demonstrar a capacidade de continuar suas atividades de forma independente de cada um após a graduação. As dimensões avaliadas são relativas ao desenvolvimento do empreendedor, do produto, do mercado, da organização, da estrutura produtiva ou de prestação de serviços, e de capital. A partir do levantamento feito que identifica demandas e gargalos, compara-se o status atual com o anterior gerando planos de ação para cada um dos incubados. Alguns destes planos são executados através de atividades de apoio internas da própria empresa, mas em sua maioria são requisitados a parceiros que possuem maior conhecimento técnico sobre o assunto.

Por fim, a última incubadora utiliza um método semelhante ao anterior de avaliação das cinco dimensões em que são monitorados com indicadores quantitativos e

qualitativos. Com isso traça-se o perfil empreendedor e do empreendimento, tornando mais fácil definir um plano de ação individualizado. Além disso, essa incubadora foi a única que apresentou projetos já definidos para começar a aplicar o coaching e o mentoring em seus incubados. Essas duas atividades dão suporte a personalização de serviços e seriam aplicadas da seguinte maneira: o coaching através de uma parceria externa com uma empresa que já realiza esta atividade, já que é uma atividade que necessita de certificação, e o mentoring ou mentoria que seria aplicado pelos próprios funcionários que estão realizando um curso sobre o tema oferecido pela ANPROTEC. Como motivação principal para a implementação deste projeto foi citado a existência de projetos em diferentes segmentos, de forma que não é possível realizar o mesmo serviço com a mesma qualidade para as diferentes empresas incubadas.

5. CONCLUSÕES

A partir dos resultados desta pesquisa é possível inferir alguns apontamentos:

- Não foi possível definir uma relação entre a idade da incubadora e a formação do gestor com os serviços oferecidos como citado por Niammuad; Napompech; Suwanmaneepong (2014). Dentre os empreendimentos avaliados, tanto as incubadoras mais novas quanto as mais velhas, e tanto as com os gestores com melhores formações acadêmicas, quanto as com gestores sem formação superior, não apontaram diferenças relevantes nos serviços oferecidos. Essa questão teria que ser avaliada futuramente com uma metodologia mais adequada, possivelmente quantitativa.

- Ao contrário do apontado no trabalho de Carvalho (2015), nem todos os gestores das incubadoras avaliadas possuem formação superior ou formação na área de gestão, além de que em sua maioria, estão há pouco tempo na empresa, o que pode fazer com que eles nem sempre sejam capazes de dar suporte de gestão aos incubados e necessitem buscar parcerias externas que supram essa necessidade.

- Assim como tratado por Bruneel et al. (2012), as incubadas das diferentes gerações não se diferenciaram muito em relação a oferta de serviços, infraestrutura e acesso à redes de networking. Porém, diferentemente das incubadoras estudadas por ele, as incubadoras desta pesquisa no geral não oferecem serviços de coaching, que poderia servir como uma iniciativa para alcançar a personalização de serviços. Assim como relatado por Carvalho (2015) é interessante notar que essas incubadoras são jovens, muitas delas foram criadas ainda no século XXI, mas, apesar disso, exibem características de incubadoras de primeira e segunda gerações apresentando, em sua oferta de valor, serviços básicos predominantemente.

- Outros serviços de apoio ao negócio não oferecidos pelas incubadoras por falta de conhecimento ou recursos são normalmente oferecidos através de parcerias com outras entidades.

- Não se observou uma tendência de internacionalização, apenas duas das incubadoras estudadas incentivam esta atividade.

- O resultado relativo a personalização de serviços foi o mesmo observado por Carvalho (2015). As incubadoras, por mais novas que sejam, ainda utilizam o modelo antigo de gestão oferecendo em sua maioria um pacote de serviços generalista e não desenhados sob medida para cada incubado ou atendendo às suas características individuais e suas peculiaridades. Porém, já é possível ver algum movimento em direção a isso, alguns projetos para personalização e oferecimento de coaching e mentoring já começaram a tornar-se realidade.

- De acordo com Raupp e Beuren (2008), os serviços mais disponibilizados pelas incubadoras no Brasil são: apoio jurídico, orientação de mercado, serviços de secretariado, apoio na captação de recursos e utilização de salas de reunião, além dos box padrões oferecidos para a instalação das empresas incubadas. Essa pesquisa corroborou essa afirmação e como dito anteriormente, as incubadoras estudadas oferecem serviços básicos em sua maioria.

- É interessante enfatizar que as três incubadoras que apresentaram algum tipo de personalização apresentam diferentes programas de avaliação de desempenho, porém todos baseados na metodologia CERNE. Isso implica que esta metodologia pode ser uma tendência a ser utilizada por incubadoras brasileiras. Tendência essa que pode ter um impacto positivo na busca por serviços mais customizados aos empreendimentos incubados.

No geral, o que pode ser observado nesta pesquisa é que muitas vezes por falta de recursos, os serviços oferecidos são serviços básicos, como os de infraestrutura e indicação para eventos e treinamentos oferecidos por parceiros. O que agrava ainda mais esse cenário é a crise que o país passa atualmente. Algumas incubadoras relataram que o repasse de verba foi menor ou que houve um pedido para reduzir custos. Tendo em vista que os recursos arrecadados são normalmente provenientes de taxas de incubação e de parcerias ou de repasses do governo e que esse valor é em sua maior parte anual e fixo, há uma dificuldade para conseguir implantar novos projetos. Dessa maneira, algumas ações em direção à personalização de serviços são adiadas.

5.1. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

A princípio este trabalho foi pensado para ser aplicado um questionário online com empresas incubadas. Entretanto, como se sabe, esse tipo de estudo normalmente tem um menor número de respostas. O questionário foi enviado para 74 incubados, sendo que apenas 4 deles responderam. Dessa forma, como a amostra seria muito pequena para ser representativa em uma análise quantitativa, o foco teve de ser alterado.

Apesar dessa dificuldade enfrentada, ainda é sugerido a aplicação de um estudo com as empresas incubadas estendendo a pesquisa feita por Carvalho (2015) para também observar o lado da demanda. Este estudo ainda pode ser mais explorado futuramente buscando responder a algumas perguntas:

- Por que a internacionalização é pouco incentivada nas incubadoras do estado de São Paulo e possivelmente do Brasil?

- Por que novos empreendimentos continuam surgindo seguindo modelos de gestão semelhantes aos das gerações anteriores de incubadora?

Poucas literaturas foram encontradas sobre personalização de serviços, então, estudos acerca do tema podem ser muito eficientes para mensurar o quanto essa atividade pode ser benéfica tanto para o incubado quanto para a incubadora.

6. REFERÊNCIAS⁴:

ABDUH, Muhamad et al. Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 17, n. 1, p. 74-91, 2007.

VONZEDTWTZ, Maximilian; GRIMALDI, Rosa. Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy. **Journal of Technology Transfer**, p. 459-468, 2006.

ANPROTEC. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil**: relatório técnico. Brasília: ANPROTEC, 2012.

ANPROTEC. **Panorama 2006**: Panorama das incubadoras e parques tecnológicos. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas, 2006.

ANPROTEC. **Incubadoras e Parques**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

BRUNEEL, Johan et al. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, v. 32, n. 2, p. 110-121, 2012.

CARVALHO, Luisa Margarida Cagica. **O papel das incubadoras e dos serviços de apoio na sobrevivência e internacionalização de empresas nascentes**. 2015.

CARVALHO, L. M. C.; GALINA, S. V. The role of business incubators for start-ups development in Brazil and Portugal. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 11 Iss 4 p. 256 – 267, 2015.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando incubadoras de empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FRANCO, J. et al. Evolução do número de incubadoras de empresas no Brasil e sua distribuição regional: Uma análise através do modelo Log-Linear de taxas de crescimento. **XIX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**, 2009.

HACKETT, Sean M.; DILTS, David M. A systematic review of business incubation research. **The Journal of Technology Transfer**, v. 29, n. 1, p. 55-82, 2004.

HANSEN, Morten T. et al. Networked incubators. **Harvard business review**, v. 78, n. 5, p. 74-84, 2000.

⁴ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

INVESTE SÃO PAULO. PIB. Disponível em: <<http://www.dpi.ufv.br/~peternelli/inf162.www.16032004/materiais/CAPITULO6.pdf>> . Acesso em: 1 abr. 2015.

ITEP. **Processo de Incubação.** Disponível em: <<http://www.itep.br/index.php/processo-de-incubacao>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** Tradução. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAHORGUE, Maria Alice. Incubadoras de empresas no Brasil, quadro a partir das avaliações realizadas no período de 2000-2007. **Temas**, v. 12, n. 17, p. 98-107, 2008.

LALKAKA, Rustam. Best practices in business incubation: Lessons (yet to be) learned. In: **International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development. Brussels, November.** 2001. p. 14-15.

LEWIS, David A. **Does technology incubation work?: A critical review.** USA: Economic Development Administration, US Department of Commerce, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão.** 3. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MCGOWAN, Nicholas Theodorakopoulos Nada K. Kakabadse Carmel, What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21 Iss. 4 p. 602 – 622, 2014.

MCT. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas. Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico:** Brasília, 1998. Disponível em: <http://www.incubaero.com.br/download/manual_incubadoras.pdf>. Acesso em 30 abr. 2015.

MCTI. **Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos.** Disponível: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html>>. Acesso em: 23 abr 2015.

MEDEIROS, José Adelino; ATAS, Lucília. Incubadoras de empresas: balanço da experiência brasileira. **Revista de Administraç ão da Universidade de São Paulo**, v. 30, n. 1, 1995.

NIAMMUAD, Damrongrit; NAPOMPECH, Kulkanya; SUWANMANEEPONG, Suneeporn. Entrepreneurial product innovation: A second-order factor analysis. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, v. 30, n. 1, p. 197-210, 2013.

OLIVEIRA, Natally Esteves, D. Sc André Ribeiro. Uma análise sobre as práticas de gestão das incubadoras da universidade do estado do rio de janeiro a partir do modelo cerne. **Revista de Gestão e Operações Produtivas**, v. 3, p. 1, 2012.

PASTRE, Franciele; VEDOVATTO, Andreici Daiani. **Gestão Financeira e Sustentabilidade na Incubadora Tecnológica da Unochapecó - INCTECh: adequação à prática chave na metodologia CERNE 1**. Belém. 2014.

PETERNELLI, Luiz A. **Capítulo 6: Testes de Significância**. Disponível em: <<http://www.dpi.ufv.br/~peterneili/inf162.www.16032004/materiais/CAPITULO6.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2015.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre [online]**, v. 17, n. 2, p. 330-359, 2011.

SEBRAE. **Incubadoras de empresa de base tecnológica**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/se/barra_funcionalidade/Incubadoras-de-empresas-de-base-tecnol%C3%B3gica>. Acesso em: 15 abr. 2015.

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência de Empresas no Brasil**. 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2015.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997 726p.

STAINSACK, Cristiane. **Estrutura, Organização e Gestão de Incubadoras Tecnológicas**. Curitiba: CEFET-PR, 2003. 113p.

TONTINI, Gérson; SANT'ANA, André José. Identificação de atributos críticos de satisfação em um serviço através da análise competitiva do gap de melhoria. **Gestão e Produção**, v. 14, n. 1, p. 43-54, 2007.

UPTEC. **Incubação: Fases e Objectivos**. Disponível em: <<http://www.itep.br/index.php/processo-de-incubacao>>. Acesso em 22 mar. 2015.

VEDOVELLO, Conceição; FIGUEIREDO, Paulo N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-19, 2005.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE, Curitiba**, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002.

7. APÊNDICE A – Carta Apresentação

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezado(a),

A pesquisa “O papel das incubadoras e dos serviços de apoio na sobrevivência e internacionalização de empresas nascentes” está sendo desenvolvida por pesquisadores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP USP). Ela é orientada por mim e será desenvolvida por meio da aplicação de questionários às empresas incubadas. O objetivo da pesquisa é compreender quais serviços são oferecidos pelas incubadoras e como são oferecidos.

A participação no estudo é voluntária e as informações obtidas serão confidenciais, sendo que só os investigadores terão acesso a elas, e a divulgação da pesquisa será sempre com dados consolidados. Não há despesas ou compensações financeiras para os participantes em qualquer etapa do estudo.

Em qualquer momento, os sujeitos de pesquisa poderão ter acesso aos investigadores para esclarecimento de eventuais dúvidas.

É importante de salientar que divulgaremos o trabalho final para os participantes, sendo que ele pode tornar-se motivo de estudos e análises futuras por parte dos sujeitos de pesquisa para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de questões internas e das relações entre incubadas e incubadoras.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Simone Galina

Telefone: +55 16 33153094 / +55 16 981422215

Email: svgalina@usp.br

8. APÊNDICE B – Questionário

Caracterização geral

*⁵Incubadora:

*Nome do entrevistado:

*Cargo:

*Formação:

*Tempo de empresa:

Tipo de incubadora de empresa:

- a. Incubadora de base Tecnológica ()
- b. Incubadora Tradicional ()
- c. Incubadora Mista ()
- d. Outra: _____

*Há quantos meses/anos a incubadora foi criada? _____

Nº de incubados: _____

Por fase:

Pré-incubação: _____

Incubação: _____

Pos-incubação: _____

Objetivo principal da incubadora:

- 1. Competitividade e criação de emprego ()
- 2. Apoio à P&D e transferência de tecnologia ()
- 3. Apoio à criação de empresas ()
- 4. Reduzir desvantagens de atuação individual (mortalidade) ()

⁵ *Questões adicionadas pelo autor

6. Quanto a sala de videoconferências e /ou outros serviços de similar natureza																				
7. Acesso a serviços de contabilidade																				
8. Acesso a serviços de aconselhamento financeiro																				
9. Acesso a serviços de aconselhamento e apoio empresarial principalmente na fase de pré-incubação																				
10. Acesso a networks e a contatos com valor empresarial																				
11. Acesso a capital e fontes de financiamento																				
12. Acesso a conhecimento que possibilita o desenvolvimento do negócio																				
13. Proximidade à universidade e possibilidade de transferência de tecnologia																				
14. Proximidade a recursos humanos especializados																				
15. Proximidade ao mercado																				
16. Suporte à internacionalização																				
17. Proximidade a empresas parceiras e possibilidade de desenvolver parcerias																				
18. Acesso a programas informáticos e/ou bases de dados																				
19. Acesso a laboratórios e equipamentos científicos																				
20. Apoio à consolidação da ideia e elaboração do plano de negócio																				

*Há algum outro serviço oferecido pela incubadora não mencionado acima?

*A incubadora oferece um padrão de serviços ou são serviços personalizados para cada incubado? Como o processo de personalização funciona?

*Se um incubado necessita de um serviço que a incubadora não oferece, o que é feito?

Há empresas incubadas internacionalizadas? _____

Nº de empresas born global (empresas fundadas há menos de 3 anos com atividades internacionais e um percentual de faturamento proveniente de exportação de pelo menos 25% ou com atuação e escritórios/filiais em outros países) _____

Quais as taxas de sobrevivência e de mortalidade das empresas que são incubadas?

Qual a abordagem adotada pela incubadora em termos de política de preço dos serviços prestados internamente?

- (1) Os serviços são maioritariamente gratuitos ()
- (2) Os clientes pagam parte dos custos dos serviços ()
- (3) Os clientes pagam todos os custos dos serviços ()
- (4) depende _____

Os preços praticados pela incubadora comparativamente com os praticados externamente são:

Mais altos ()

Mais baixos ()

Depende _____

*Que serviços de apoio os incubados costumam contratar externamente? Por que a incubadora não os oferece?

Como é que a incubadora promove os seus serviços e a própria incubadora junto dos mercados alvo?

Quais as regras que ditam a permanência e a saída das empresas e qual o período máximo de incubação?

Qual o nº de funcionários a serviço da incubadora e quais são suas qualificações?

Existe uma política de avaliação/qualidade interna da incubadora?

Informalmente ()

Questionários ()

Outros _____

Em que medida os serviços oferecidos contribuem para a melhoria da competitividade da empresa (por exemplo, em termos de sobrevivência, acesso ao mercado, internacionalização etc.)?

*Existe alguma limitação ou aspecto a melhorar associados à incubação e aos serviços providenciados pela incubadora?

Obrigado por sua colaboração!

