

**DESAFIOS INSTITUCIONAIS NO PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO DE EMPRESAS
INCUBADAS POR UM PARQUE TECNOLÓGICO NA PARAÍBA**

FABIANA FAUSTINO DA CRUZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ANDRÉ DE PAULA RÊGO GRACIANO LUZ

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN)

JAILSON SANTANA CARNEIRO

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

LÍVIA NOGUEIRA PELLIZZONI

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JOÃO PESSOA (UNIPÊ)

BRUNA LOURENA DE LIMA DANTAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

DESAFIOS INSTITUCIONAIS NO PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO DE EMPRESAS INCUBADAS POR UM PARQUE TECNOLÓGICO NA PARAÍBA

INSTITUTIONAL CHALLENGES IN THE PROCESS OF LEGITIMATION OF COMPANIES INCUBATED BY A TECHNOLOGICAL PARK IN PARAÍBA

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo identificar os desafios do processo de legitimação de empresas de base tecnológica incubadas por um Parque Tecnológico na Paraíba. As Incubadoras, em geral, oferecem aos empreendedores em potencial das empresas incubadas um ambiente flexível e encorajador, com apoio em infraestrutura física e suporte empresarial nas diversas áreas (Martins, 2005). Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, realizada por meio de entrevistas estruturadas com gestores de 4 empresas. Verificou-se o uso de práticas isomórficas no processo de incubação das empresas pesquisadas, quais sejam: o isomorfismo mimético através do *benchmarking* e o uso de boas práticas de empresas estabelecidas no mercado e o isomorfismo coercitivo na regulação, sobretudo por parte da incubadora, no que se refere à estrutura, práticas de gestão e recursos. Evidenciou-se, ainda, a prevalência de cooperação entre as incubadas, fato que pode gerar benefícios, seja pela troca de experiências, *networking* ou pelo *benchmarking* conseguido por meio destas relações. Destaca-se ainda, o desafio da legitimação, no qual se espera que o apoio das incubadoras, Estado e órgãos de fomento proporcionem uma maior legitimação das empresas incubadas, por meio do favorecimento do maior *networking* destas empresas com o mercado, sobretudo em investimentos para participação em eventos e outras formas que aumentem a inserção social.

Palavras-chave: Incubadas. Isomorfismo. Legitimação. Institucionalismo. Tecnologia.

ABSTRACT

This article aims to identify the challenges of the legitimation process for technology-based companies incubated in a Technology Park in Paraíba, Brazil. The Incubators generally provide to potential entrepreneurs a flexible and supportive environment with a physical infrastructure and some business support in different subjects (Martins, 2005). This is a qualitative research, with exploratory and descriptive bases, made through a structured interview with four entrepreneurs. It was verified the use of isomorphic practices in the incubation process for those companies, as: mimetic isomorphism through benchmarking and the use of good practices implemented in other companies already established in the market and the coercive isomorphism in regulation, especially by the incubator regarding the structure, their sources and management practices. It was evident the prevalence of cooperation between incubated companies, situation that can generate benefits, achieved by the exchange of experiences, the networking or even by the benchmarking reached with these relationships. It is important to highlight the challenge of legitimation, in which is expected the support from incubators, government and development agencies to provide a better legitimation of the incubated companies, through the encouragement of greater networking of these companies to the market, particularly in economical support to participate in events and other ways to increase the social inclusion.

Keywords: Incubated; isomorphism; legitimation; institutionalism; Technology.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo no qual as empresas atuam, desenvolver habilidades e competências para obtenção de vantagens competitivas frente ao mercado pode ser fundamental para a sobrevivência e sucesso do negócio. A carência de organização, planejamento e recursos é comum em muitos empreendimentos, a exemplo das Empresas de Base Tecnológica (EBT). Os empreendedores deste tipo de empresa, em geral, detêm notório conhecimento relativo à sua área de atuação específica. Porém, conhecimentos relativos à empresa como organização produtiva não são inteiramente dominados por eles.

Diante desta realidade, as incubadoras de empresas de base tecnológica surgem com o objetivo de acolher e incubar empresas nascentes, cujos processos produtivos empregam tecnologias inovadoras e conhecimento científico de alta densidade. Para tanto, as incubadoras têm como foco oferecer espaço físico, infraestrutura, recursos humanos e serviços especializados, afim de gerar nos empreendedores a motivação como também a construção de um projeto explícito de criação de uma nova empresa industrial ou de serviços em setores de base tecnológica.

Visando dinamizar a atuação das Incubadoras de Empresas Brasileiras, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) propôs em 2009 o Modelo CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos). O modelo é baseado na avaliação de cinco eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão, e proporciona às empresas incubadas a padronização de seus processos, de forma a tentar facilitar o gerenciamento e avaliação de seus indicadores, com vistas a tornar a relação com seus *stakeholders* mais dinâmica e permeada por resultados mais adequados (Vieira, Moreira, Carvalho, & Mottin, 2014).

O referido modelo (utilizado por um Parque Tecnológico na Paraíba e sua incubadora) pode desencadear um processo de uniformização das práticas das incubadoras - conforme previsto por DiMaggio e Powell (1983, 2007) e DiMaggio (1988) em seus estudos organizacionais sobre a Teoria Institucional -, no campo da incubação de empresas, induzido pelas principais instituições parceiras das incubadoras, merecendo estudos sobre o tema (Oliveira, 2013).

Neste sentido, se por um lado as empresas incubadas de base tecnológica se diferenciam das demais organizações por propostas de valor que, via de regra, incluem a inovação, por outro lado está presente o institucionalismo por meio do isomorfismo no processo de incubação que leva as organizações a se tornarem homogêneas pelas exigências

da incubadora e órgãos de fomento. Diante do exposto, este artigo teve como objetivo identificar os desafios do processo de legitimação de empresas de base tecnológica incubadas por um Parque Tecnológico na Paraíba.

A pesquisa está estruturada da seguinte maneira: além desta introdução, segue com uma revisão teórica sobre o empreendedorismo de base tecnológica e o processo de incubação de empresas neste contexto, bem como sobre a Teoria Institucional, os processos de legitimação e isomorfismo; em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa; na sequência, expõem-se os resultados do trabalho de campo realizado junto às empresas incubadas e; por fim, são apresentadas as considerações finais deste estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O contexto da incubação das empresas

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores [ANPROTEC] (2016), as incubadoras de empresas e parques tecnológicos são instituições que promovem empreendimentos inovadores. Sendo assim, a incubadora de empresas tem por finalidade oferecer suporte a empreendedores a fim de que estes possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para tanto, as incubadoras oferecem infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores no que tange à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao alcance do desenvolvimento de uma empresa.

Neste contexto, Diniz e Oliveira (2006) destacam as incubadoras de empresas como integrantes da política industrial, tecnológica e de desenvolvimento local e regional, com especial atenção à geração de emprego e fortalecimento de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), apontando as incubadoras de empresas como instrumentos indutores do desenvolvimento.

Frente a este cenário, estudos desenvolvidos em 2016 pela ANPROTEC, em parceria com o SEBRAE, apontam que o Brasil possui 369 incubadoras em operação, as quais abrigam 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas, gerando 53.280 postos de trabalho. Quanto ao faturamento das empresas apoiadas por incubadoras, este ultrapassa os R\$ 15 bilhões (ANPROTEC, 2016).

Nesta perspectiva, as incubadoras, em geral, oferecem aos empreendedores em potencial um ambiente flexível e encorajador, com apoio que vai além da infraestrutura física, proporcionando suporte empresarial nas diversas áreas funcionais da gestão empresarial como, por exemplo, consultoria, capacitação, estratégia, marketing, finanças, tecnologia, jurídica, contábil e recursos humanos (Martins, 2005).

Deste modo, Raupp e Beuren (2006), ao contextualizarem o processo de desenvolvimento das incubadoras de empresas, ressaltam que desde o apoio dos primeiros projetos, as incubadoras de empresas perpassam por diversas fases de apoio de assessoramento, e que as iniciativas com relação às incubadoras se diversificaram e passaram a conquistar espaço a partir da década de 1990. Nesta época, surgiram as incubadoras mistas e de outros segmentos, constituídas com o objetivo de gerar o crescimento econômico em diversos seguimentos. O Quadro 1 destaca os tipos de incubadoras, bem como suas diferentes funções, tomando-se por base o estudo desenvolvido por Serra, Serra, Ferreira e Fiates (2011).

Quadro 1 – Tipologias de Incubadoras

TIPO	CARACTERIZAÇÃO
Tecnológica	Abriga produtos, processos e serviços que resultam da pesquisa científica.
Tradicional	Abriga empreendimentos ligados aos setores da economia que detêm tecnologias difundidas e que querem agregar valor aos seus produtos, processos e serviços.
Mista	Abriga empresas de base tecnológica tradicionais.
Setorial	Abriga empreendimentos de apenas um setor da economia.
Cultural	Abriga empreendimentos na área da cultura.
Agroindustrial	Abriga empreendimentos de produtos e serviços agropecuários.
Cooperativa	Apoia cooperativas em processo de formação e/ou consolidação.
Social	Abriga empreendimentos oriundos de projetos sociais.
Rural	Apoia empreendimentos localizados em áreas rurais por meio de prestação de serviços, formação, capacitação, financiamento e divulgação.
Virtual	Oferece aos empreendedores serviços de assessoria e apoio, mas, via de regra, não oferece espaço físico e infraestrutura compartilhada.

Fonte: Adaptado de Serra *et al.*, (2011).

Frente às diversas tipologias apresentadas no Quadro 1, cabe destacar que as incubadoras de empresas se constituem como um espaço, que por sua vez é disponibilizado aos empreendedores instalados, acompanhado de um conjunto de instrumentos e políticas e figuram como catalizadoras do processo de inovação, a ponto de transformar propostas de valor em negócios e fomentar novos empreendimentos (Raupp & Beuren, 2006; Serra, *et al.*, 2011).

Além disso, o suporte dado no processo de incubação ajuda na sobrevivência e maturação das empresas em seu período inicial (fase em que são mais vulneráveis). As incubadoras oferecem auxílio de capacitação administrativa e técnica, compartilhamento de

estruturas físicas e acompanhamento até a conquista da autonomia dos negócios (Raupp & Beuren, 2006).

Serra *et al.* (2011) ressaltam ainda, que na maioria das vezes, as incubadoras apresentam vinculação e proximidade geográfica com universidades, laboratórios e institutos de pesquisa, com intuito de galgar benefícios em função do conhecimento produzido nestes locais e de outros recursos destas instituições. Assim, as empresas incubadas recebem da incubadora, apoio administrativo a baixo custo, capacitação, cursos e consultorias, como também acesso facilitado a editais e entidades de fomento de crédito.

No contexto econômico, a definição de “incubadora” não foge aos exemplos supracitados. Constituem um conjunto de elementos de apoio à criação e desenvolvimento de novas empresas, operadas e/ou supervisionadas por órgãos públicos, universidades e/ou entidades de fomento. As incubadoras se configuram como um eficiente instrumento para a diminuição dos índices de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas (MPE's) (Martins, 2005, p.1).

Nesta perspectiva, as incubadoras possibilitam às empresas uma diversidade de serviços de apoio, ao passo que também as alojam numa infraestrutura própria. Deste modo, de forma genérica, o objetivo da incubadora é unir tecnologia, conhecimento e capital, a fim de potencializar a inovação e o empreendedorismo no surgimento de novos empreendimentos. Para tanto, as incubadoras abrigam as empresas por um período de tempo necessário até o alcance da maturidade destes empreendimentos, que é o momento em que estes conseguem se inserir no mercado, isto é, quando chegam à fase da graduação, quando a empresa já está pronta para prosseguir sem a incubação (Serra *et al.*, 2011).

Com as mudanças em curso no sistema produtivo global, mecanismos de interação universidade-empresa, tais como, as incubadoras de empresas de base tecnológica, que tem como insumo básico o conhecimento, têm despertado cada vez mais o interesse de governos, acadêmicos, empresários e formuladores de políticas tanto dos países desenvolvidos quanto dos países em via de desenvolvimento, como estratégia de inovação para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), para o fortalecimento das universidades e particularmente, como instrumento de políticas de promoção de desenvolvimento local e regional (Diniz & Oliveira, 2006).

Neste contexto, convém esclarecer ainda, que os parques tecnológicos constituem um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Planejados, têm caráter formal, concentrado e cooperativo, agregando empresas cuja produção se baseia em Pesquisa e Desenvolvimento. Assim, os parques atuam como promotores da cultura da

inovação, da competitividade e da capacitação empresarial, fundamentados na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza de uma determinada região (ANPROTEC, 2016).

Outro aspecto importante é destacado por Oliveira (2013), em seus estudos, que é o chamado “Modelo CERNE”. Trata-se do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) e foi elaborado pela ANPROTEC com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE). Para tanto, este modelo contempla um conjunto de práticas (atividades) e processos (método de realização de um conjunto de práticas/atividades) destinados à profissionalização da gestão da incubadora.

O CERNE foi subdividido em oito processos-chave, por sua vez, também chamados de sistemas, que se desdobram em 33 práticas-chaves, criadas a partir da observação das incubadoras norte-americanas e europeias. Esse modelo tem tendência a padronizar as ações e estratégias das incubadoras brasileiras em quatro níveis, em que o inicial é denominado CERNE 1, que se trata do nível referente ao empreendimento. Nesse nível, todas as ações voltadas à sensibilização, à prospecção de possíveis empreendedores e a contratação dos empreendimentos a serem incubados, bem como os planos de acompanhamento, capacitação e assessoramento aos empreendedores e seus negócios (nas áreas de gestão, marketing, finanças e tecnologia) são considerados.

Sendo assim, o modelo CERNE parece ser uma ferramenta que pode vir a contribuir para o processo de isomorfismo organizacional, aprimoramento dos métodos de gestão e, por conseguinte, a legitimação de empresas de base tecnológica. Como pano de fundo para análise deste tipo de empresas que aplicam o modelo CERNE, será utilizada a Teoria Institucional.

2.2 Teoria Institucional

É possível identificar dois momentos na Teoria Institucional, os quais são denominados de velho e novo institucionalismo. O velho institucionalismo teve início a partir da década de 1950, tendo como predecessor Philip Selznick. Desta forma, a relevância de seu trabalho para a teoria organizacional está, sobretudo, no fato de ser um dos primeiros esforços relevantes para a formalização de uma análise institucional em organizações. Assim, Selznick implantou os alicerces de um modelo institucional, considerando as organizações como uma “expressão estrutural da ação racional” que, com o passar dos tempos, constituíram-se como suscetíveis às pressões do ambiente social e se tornaram sistemas orgânicos (Melo & Helal, 2014).

Acrescenta-se ainda, que foi a partir da década de 1970, que surgiu o novo institucionalismo, o qual repercutiu no campo dos estudos organizacionais, somando cada vez mais simpatizantes, sobretudo aos princípios da sua vertente sociológica. Vale salientar, que nesta época, as incubadoras de empresas se constituíam como parte da infraestrutura tecnológica, passando a ser examinadas na literatura internacional, de forma mais sistemática (Vedovelo & Figueiredo, 2005; Melo & Helal, 2014).

Neste sentido, Zucker (1977) destaca que o neoinstitucionalismo é orientado por teorias sociais, como a teoria cognitiva, de natureza interpretativa e abordagem subjetiva das ciências sociais, na qual a visão predominante é voluntarista, ou seja, construtivista da realidade social.

Para tanto, frente a essa substituição de aspectos técnicos por valorativos, o ambiente demonstra possuir dois enfoques diferentes, que se complementam, cujo nível de influência que desempenham nas organizações depende de conjunturas históricas e temporais: uma técnica e outra institucional. Neste caso, o ambiente técnico se caracteriza pela existência de pressões mercadológicas e de relações de troca de bens e serviços entre organizações, medidas pela quantidade e pela qualidade do que produzem, enquanto o ambiente institucional se trata daquele no qual se elaboram e se disseminam as regras sociais, necessitadas para a adequação das organizações afim de conseguirem legitimidade e suporte contextual.

Nesta perspectiva, o ambiente institucional é marcado pela elaboração e disseminação de regras sociais, no qual as organizações necessitam se adequar para conseguir legitimação e suporte contextual. Sendo assim, chama-se a atenção para o fato das organizações terem de se adaptar ao contexto ambiental no qual elas estão inseridas (Dimaggio & Powell, 2007). Os autores supracitados destacam que na visão do neoinstitucionalismo as organizações são recompensadas por legitimidade, recursos e sobrevivência baseadas na aceitação das pressões coercitiva, normativa e mimética das instituições.

Frente a este cenário, ressalta-se a homogeneidade das práticas organizacionais, nos estágios iniciais do ciclo de vida das empresas (inclusive as de base tecnológica) ao passo que os campos organizacionais apresentam uma significativa variedade de abordagens e formas e logo que um campo fica bem estabelecido, passa a existir uma forte pressão com uma tendência à homogeneização, que gera o isomorfismo institucional.

2.3 Isomorfismo institucional

De acordo com Carneiro (2012, p. 49) “o conceito de isomorfismo está relacionado com a homogeneidade de normas, cultura, estrutura e decisões estratégicas entre as organizações”. Este conceito está diretamente vinculado ao neoinstitucionalismo, que por sua vez, contempla vários mecanismos que promovem o isomorfismo.

Neste sentido, os estudos de DiMaggio e Powel (2007) definem o isomorfismo como um movimento coletivo no qual a adoção de determinadas técnicas, por meio da organização, resulta da observação e aprovação destas por parte da sociedade, tornando possível às organizações se assemelharem umas com as outras.

Assim, o isomorfismo leva as organizações a serem recompensadas no que diz respeito à eficácia por serem semelhantes a outras organizações. Essa similaridade pode tornar mais fácil a conquista da reputação, reconhecimento e legitimidade, principalmente no tocante às transações com outras organizações e a captação e efetivação de contratos com entidades públicas e privadas (Dimaggio & Powell, 2007).

Vale ressaltar que a tendência ao isomorfismo não impacta de maneira uniforme as organizações, tendo em vista as diferenças cognitivas dos atores que interpretam o contexto, condicionando a ação em prol da adoção das práticas ou da modificação (Spuldaró, 2008).

Para tanto, Mariz e Oliveira (2010) destacam ainda, que a organização que reage ao meio ambiente, fundamentalmente por uma questão de adaptação, ajusta-se à abordagem institucional, que minimiza a importância dos atores e prefere atribuir as mudanças às pressões externas. Além disso, também dificulta a existência de produtos e processos de inovação, tendo em vista a tendência à repetição de práticas consideradas de sucesso, que são mais viáveis, previsíveis e menos arriscadas e custosas frente à concorrência.

Neste contexto, convém chamar a atenção para a importância do equilíbrio entre a empresa estar alinhada às práticas e comportamentos do mercado, como também não se deixar levar pelo comodismo de apenas seguir a postura das empresas de sucesso, e sim buscar implementar inovações oriundas de sua própria iniciativa, de modo a contribuir para um sucesso maior a partir do exercício de sua própria criatividade.

As organizações se tornam homogêneas ao serem conformadas aos padrões institucionais pré-existentes nesses ambientes e suas escolhas ocorrem dentro de estruturas culturais históricas previamente estabelecidas (Carvalho, Andrade, & Mariz, 2005). Tal argumentação é respaldada por DiMaggio e Powell (1983) que apresentaram três formas de isomorfismo: o coercitivo, o mimético e o normativo.

Quadro 2 - Tipos de Isomorfismo

TIPOS DE ISOMORFISMO	CARACTERÍSTICAS
Isomorfismo coercitivo	<ul style="list-style-type: none">• Fundamenta-se na imposição direta de procedimentos operacionais padronizados e de regras e estruturas legitimadas;• Diz respeito ao fato das organizações se sentirem coagidas a seguir determinada prática.
Isomorfismo mimético	<ul style="list-style-type: none">• Acontece quando a organização toma outras organizações como exemplo, tendo em vista que esta não possui a técnica, as metas são ambíguas ou existe incerteza no ambiente;• Deste modo, o mimetismo se dá através da adoção, por parte da organização, de práticas legitimadas, quando a organização apresenta dificuldade de desenvolver seus próprios estudos técnicos a fim de adequar sua estrutura à realização de seus fins.
Isomorfismo normativo	<ul style="list-style-type: none">• Decorre, sobretudo, da profissionalização, em que os participantes se unem para estabelecer as condições e os métodos de seu trabalho, constituindo, dessa maneira, um veículo de definição e promulgação de regras normativas sobre o comportamento organizacional e profissional;• São significativamente orientados pela competição por <i>status</i> e pela seleção de pessoal.

Fonte: Elaboração a partir de DiMaggio e Powell (1983) e de Melo e Helal (2014).

Os três tipos de isomorfismo apresentados no Quadro 2 evidenciam as formas de mecanismos de manutenção da dinâmica do mercado competitivo encontradas pelas empresas, ao passo que pode prevalecer mais um tipo de isomorfismo do que os demais. Todavia, as empresas devem equilibrar entre copiar ou criar estratégias, a fim de se manterem com vantagem competitiva.

Dito isto, processos e mecanismos de homogeneização são relevantes para entender por que organizações que compartilham determinada linha de negócio são tão semelhantes, ainda que elas tentem mudar constantemente (DiMaggio & Powell, 1983).

3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente tópico descreve os procedimentos metodológicos aplicados a fim de alcançar o objetivo central deste artigo que busca identificar os desafios do processo de legitimação de empresas de base tecnológica incubadas pelo Parque Tecnológico da Paraíba. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, realizada por meio de entrevistas estruturadas. Os sujeitos foram compostos por 4 empresas graduadas (ou que passaram pelas fases de incubação) pelo Parque Tecnológico da Paraíba.

Buscou-se entrevistar os proprietários/sócios das empresas, e em caso de impossibilidade destes, a entrevista foi realizada com funcionários que participaram do processo de incubação. Os entrevistados foram informados dos objetivos da pesquisa e a adesão foi voluntária. O ambiente da pesquisa foram as instalações dos respectivos empreendimentos.

As empresas pesquisadas são microempresas, ao passo que também se assemelham no que diz respeito ao seu foco de atuação, uma vez que elas atuam em segmentos voltados à promoção de serviços e/ou produtos que envolvem a promoção da tecnologia.

Sendo assim, a “Empresa A” tem como serviço prestado o desenvolvimento de equipamentos de sonorização, foi fundada em 2008, iniciou a incubação em 2012. Já a “Empresa B” oferece produtos na área de tecnologia desportiva, mais precisamente, oferece sensores de avaliação de atletas de alto rendimento, foi fundada em 2007, tendo iniciado a incubação em 2008. Por sua vez, a “Empresa C” oferece produtos e equipamentos de monitoramento do setor elétrico, foi fundada e incubada em 2008 e, quanto à “Empresa D” esta oferece serviços de sistema e monitoramento remoto de pacientes, com fundação em 2008 e início da incubação em 2009. Nestes termos, o Quadro 3 apresenta a síntese do perfil das empresas investigadas.

Quadro 3 - Perfil das Empresas Pesquisadas

Empresa	Data da Fundação	Início da incubação	Tempo de Incubação	Produto/Serviço
Empresa A	Fev\2008	2012	2 anos e 4 meses.	Desenvolvimento de equipamentos de sonorização (Produto).
Empresa B	Nov\2007	2008	2 anos e 2 meses.	Produtos na área de tecnologia desportiva (Produto).
Empresa C	Jan\2008	2008	2 anos e 11 meses.	Equipamentos de Monitoramento do Setor Elétrico (Produto).
Empresa D	Jan\2008	2008	8 meses.	Sistema e monitoramento remoto de pacientes (Serviço).

Fonte: Elaboração própria (2019).

O roteiro das entrevistas foi composto por 7 (sete) questões tendo por base cinco aspectos: (1) Isomorfismo coercitivo; (2) Isomorfismo mimético; (3) Isomorfismo normativo; (4) Apoio da Incubadora; (5) Desafios da incubação. As entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas e interpretadas de acordo com a análise de conteúdo.

Quanto à análise qualitativa dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo denominada análise categorial, que funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação de temas ou análise temática é rápida e eficaz

na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples (Bardin, 1977). As categorias de análise do conteúdo das entrevistas foram construídas tendo por base a emergência e recorrência de aspectos supracitados.

4 RESULTADOS

Os dados apresentados a seguir foram obtidos por meio de 4 entrevistas, sendo cada uma realizada com os gestores das empresas apoiadas pelo Parque Tecnológico da Paraíba, em que se buscou identificar os desafios das empresas a partir da participação no processo de incubação através do Parque Tecnológico, tomando-se por base a visão dos empreendedores entrevistados.

No que diz respeito aos impactos da incubação na captação de recursos e reconhecimento de investidores e clientes, os entrevistados “A” e “B” convergem quanto à relevância do apoio concedido pelo parque tecnológico para o desenvolvimento dos produtos da empresa, sobretudo em relação à legitimidade da empresa frente aos investimentos, facilitando a aprovação e o acesso a recursos.

Tal evidência corrobora com os resultados de Oliveira (2013), que ressalta que o processo de incubação está diretamente vinculado às fontes de pressão e influências que podem ser consideradas fontes de isomorfismos. Neste sentido, as empresas pesquisadas, a partir da homogeneização de suas práticas, buscam por legitimação seja de sobrevivência, recursos, entre outros, gerando com isso um processo isomórfico. DiMaggio (1988) ressalta que, trata-se de um contexto em que prevalece a visão neoinstitucionalista, em que as organizações são recompensadas por legitimidade, recursos e sobrevivência baseadas na aceitação das pressões coercitiva, normativa e mimética das instituições.

Quanto à semelhança das empresas pesquisadas às demais incubadas, os entrevistados das 4 empresas revelaram a existência de semelhanças na estrutura, por terem passado por um curso de elaboração de planos de negócio, bem como pelo fato das empresas terem concorrido ao mesmo edital de captação de recursos e incubação, que seguia os pressupostos do Modelo CERN.

A respeito das características isomórficas das empresas investigadas, os resultados corroboram com o estudo de Oliveira (2013) que ressalta que desde o período de pré-incubação, os responsáveis pelo apoio às organizações buscam desenvolver um modelo de referência e cobram destas empresas requisitos, características e propostas dentro de um padrão que entendem ser reconhecido pelo mercado, convergindo para o adotado pelo Modelo

CERN. Percebe-se que, em um ambiente institucionalizado como o de empresas de base tecnológica, os empreendedores precisam se submeter a regras, normas, requerimentos para receber legitimidades sociais.

No que concerne à competição entre as empresas incubadas, bem como à colaboração/cooperação entre as mesmas, os entrevistados das 4 empresas revelaram que são raros os casos de competição, tendo em vista que há uma tendência maior à cooperação, conforme exposto na fala de um dos entrevistados:

Uma ou outra empresa sente-se competindo, mas não é regra geral. As empresas que se assemelham tendem a cooperar dividindo experiência, contatos, truques de mercado, quando agrupando projetos de modo a aumentar a melhorar qualidade, eficiência e diminuir custos (Entrevistado A).

Evidenciou-se, portanto, a prevalência de cooperação entre as incubadas, fato que pode gerar benefícios, seja pela troca de experiências, *networking* ou pelo *benchmarking* conseguido destas relações (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012). Além disso, as relações de cooperação entre empresas e demais instituições assumem um papel relevante no que tange a aprendizagem, difusão de conhecimentos, capacidade inovativa, recursos, tecnologias, e, por conseguinte, competitividade (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000; Iacono, Almeida & Nagano, 2011).

Sousa e Beuren (2012) ressaltam ainda, o papel das incubadoras em estabelecer cooperação e parceria entre as empresas incubadas, uma vez que a primeira pode exercer influência e poder nas relações entre as empresas incubadas, assim como nas próprias ações destas organizações em estabelecer e procurar cooperar umas com as outras. Além disso, as incubadoras podem agir de maneira coercitiva, por meio de auditorias e controle/fiscalização da aplicação dos recursos.

Quanto à existência de alguma empresa modelo no campo de atuação e sobre qual a posição da organização frente às inovações do mercado, modelos de sucesso, boas práticas dos concorrentes, os Entrevistados A, B e D ressaltaram que em seu ramo de atuação as grandes multinacionais são os principais concorrentes, chamando a atenção para o fato de que a confiabilidade e a tradição se constituem muitas vezes mais importantes que a inovação.

Com efeito, pressões isomórficas por legitimação influenciam para que os empreendedores se envolvam em redes similares ao seu ramo de atividade (Régis, Bastos, Dias, & Melo, 2013). Dessa forma, há transação de conteúdos quando eles compartilham uma lógica de interação que é derivada da crença de que há agregação de valor aos serviços, à

empresa e à carreira dos incubados por meio da cooperação e do apoio obtidos na rede de relações (Inkpen & Tsang, 2005; Régis *et al.*, 2013).

Destarte, as empresas de base tecnológica estudadas, apesar de apresentarem propostas inovadoras sentem dificuldade de competir com grandes corporações em função da falta de legitimidade e reconhecimento do mercado. O Entrevistado B ressaltou que a empresa segue o mesmo padrão de desenvolvimento das demais empresas brasileiras:

No nosso segmento existem no Brasil outras empresas, mas todas se encontram no mesmo padrão de desenvolvimento. A empresa está bem colocada nesse contexto e nossas inovações se destacam pela característica de inovação radical.(Entrevistado B).

O Entrevistado D comenta sobre a necessidade de atualização e, ao mesmo tempo, de trabalhar com uma plataforma universal no âmbito tecnológico. DiMaggio e Powell (2007) corroboram com o argumento que a medida em que aumenta a eficácia organizacional, a razão sempre recairá no fato de que as organizações estão sendo recompensadas por serem semelhantes a outras organizações em seus campos.

Para Hackett e Dilts (2004), as incubadoras devem atuar como intermediárias entre as empresas incubadas e outras entidades externas à incubadora capazes de acrescentar valor à sua oferta. Na busca por potencializar os recursos e as competências das empresas incubadas, as incubadoras assumem-se com uma “ponte” entre os empreendedores e os demais *stakeholders* (Bergek & Norrman, 2008).

As parcerias com outras organizações oferecem não só a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver novas capacidades, mas também, a oportunidade de adquirir maior legitimidade no mercado, o que por sua vez pode impactar na sobrevivência das empresas (Bruneel *et al.*, 2012).

Sobre o apoio do Parque Tecnológico e Incubadora no processo de incubação, houve unanimidade quanto à infraestrutura (espaço físico, serviços prestados pelo parque tecnológico). O Entrevistado D destaca que:

O Parque tecnológico fornece espaço físico, cursos de capacitação, encontros entre as empresas incubadas, apoio jurídico com contratos, apoio na elaboração de projetos para editais e um acompanhamento da execução do planejamento da empresa (Entrevistado D).

Os resultados alinham com os achados de Sousa e Beuren (2012) que realizaram um estudo com as empresas incubadas no Estado de Santa Catarina. No estudo, as empresas

incubadas destacaram a importância do tipo apoio, em ordem decrescente: (1) infraestrutura disponibilizada pela incubadora, (2) serviços e recursos, (3) acesso a instituições de fomento (4) capacitação técnica, humana e gerencial.

Embora o apoio das incubadoras seja fundamental para os empreendimentos em incubação, Campos (2010) abre a ressalva de que o mesmo não garante o sucesso destas empresas, em função de diversas variáveis internas e externas que influenciam seus negócios.

A respeito do relacionamento com a incubadora, o Entrevistado B destaca que:

Foi sempre uma relação de mão dupla, onde tudo que era solicitado pelo Parque fora devidamente cumprido, chegando a ser qualificada pela ANPROTEC entre as dez melhores empresas incubadas do Brasil, com um grande ganho de aprendizado e a empresa recebeu sua graduação por merecimento (Entrevistado B).

Em relação à competitividade no ambiente gerar pressões exercidas pelas organizações sobre outras (Leis, Normas do governo, de Bancos/financiamento, investidores, e da própria Incubadora/Parque) o Entrevistado C destacou as restrições de aplicação dos recursos oriundos do FINEP por meio do Programa PRIME. Verifica-se, portanto, características do isomorfismo coercitivo, em que desde a seleção do edital, as empresas que passam pelo processo seletivo de incubação precisam se enquadrar em requisitos, que vão da elaboração de um plano de negócio no modelo proposto pela incubadora com uma estrutura organizacional parecida com as demais empresas (isomorfismo mimético), participação de cursos de capacitação, bem como as auditorias e controles de gastos dos recursos captados. O Entrevistado C destacou que devido à alta de legitimação e dificuldade de concorrer com grandes corporações, optou por mudar a atuação da empresa da elaboração de produtos para a consultoria e prestação de serviços especializados.

No tocante às vantagens de a empresa passar por um processo de incubação, o Entrevistado A destacou a rede de contatos vinculados ao empreendedorismo como fatores importantes neste processo:

A principal vantagem é estar em um ambiente em que tudo que acontece está ligado ao empreendedorismo. É importante na formação do *mindset* do empreendedor. A incubação coloca a empresa em uma rede de empresas que possivelmente podem interagir (Entrevistado A).

A maior vantagem de estar incubado é o apoio de se ter a certeza se vale a pena ou não investir seu tempo e trabalho em determinado produto (Entrevistado B).

No que diz respeito às dificuldades, percebe-se que mesmo após todo o processo de incubação e de gerenciamento do negócio, a complexidade decorrente do que se aprende com a vivência prática é recorrente.

Colocar na prática o produto no mercado, pois mesmo com aportes de subvenções e de financiamentos e as inúmeras consultorias, existe uma lacuna a ser preenchida entre a teoria do Plano de Negócio e a prática do mercado (Entrevistado B).

A fala remete aos desafios de inovar e adentrar em um mercado de base tecnológica, ao tempo que o Entrevistado A destacou as limitações geográficas como fator de contratempo:

O maior desafio é geográfico. Estar localizado à margem de ecossistemas consolidados é fator negativo. A lógica da tecnologia exige uma cadeia de empresas. Quem produz software, dependendo da área, ainda consegue uma boa escalabilidade. Já no hardware, a escalabilidade envolve etapas que necessitam de outras empresas parceiras para acontecer (Entrevistado A).

As empresas incubadas estudadas residem na Paraíba. O Estado, apesar de possuir um polo tecnológico, encontra-se geograficamente distante dos principais centros de pesquisa e mercado. Essa limitação geográfica pode ser um ponto que necessite de ações contingenciais por parte dos órgãos de apoio às empresas incubadas.

Nesse âmbito, Buys e Mbewana (2007) sugerem onze potenciais fatores de sucesso da incubação de empresas, entre eles “o acesso a redes de parceiros” parece ser decisivo para o sucesso e perenidade das empresas incubadas, pois permite ultrapassar as lacunas da própria incubadora. O *networking* é, também, importante ao passo que possibilita a expansão das oportunidades de mercado para os empreendedores, empresas incubadas e já graduadas. Estas redes incluem, tipicamente, universidades, prestadores de serviços profissionais especializados, investidores de capital de risco, *business angels* etc. (Campos, 2015).

O Quadro 4 aborda os aspectos relacionados ao tipo de isomorfismo, apoio e desafios, no que diz respeito aos achados da pesquisa, no intuito de evidenciar, por meio de uma síntese geral, as características observadas de cada dimensão estudada.

Quadro 4 - Síntese dos Resultados

Aspectos	Síntese dos Resultados
Isomorfismo Coercitivo	Processo de incubação; Auditoria e controladoria por parte da incubadora
Isomorfismo Mimético	Benchmarking; Práticas de empresas de sucesso e de demais incubadas; cooperação.
Isomorfismo Normativo	Regras; normas; procedimentos para se estabelecer no mercado; Seleção e processo de incubação.
Apoio	Infraestrutura, Jurídico, Contábil\Financeiro, Marketing e Gestão, Orientação

	empresarial, Serviços de secretaria.
Desafios	Adaptação; Localização geográfica; Networking, Legitimação.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Deste modo, convém ressaltar a importância dos diversos aspectos dentro do processo de incubação das empresas, o que permite uma melhor compreensão à luz da realidade pesquisada e da teoria utilizada. O processo isomórfico e de adoção de um modelo nacional possui vantagens, mas apresenta limitações e desafios que podem ser melhorados, especialmente, no aspecto geográfico e de adaptação à realidade vivenciada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em pauta teve por objetivo identificar os desafios do processo de legitimação de empresas de base tecnológica incubadas por um Parque Tecnológico na Paraíba. A partir dos resultados, pode-se observar os desafios enfrentados por empresas incubadas em busca de legitimação no mercado.

Os resultados evidenciam as práticas isomórficas presentes no processo de incubação das empresas estudadas. O mimetismo por meio do *benchmarking* e uso de boas práticas de empresas consolidadas no mercado; o isomorfismo coercitivo imposto na regulação, em especial por parte da incubadora, quanto à estrutura, às práticas de gestão e aos recursos; Assim como as questões normativas, observadas na condução de um modelo de aplicação nacional (CERN) que norteia os editais e processos de incubação.

Percebe-se, ainda, no discurso dos empreendedores que a limitação geográfica desencadeia um isolamento dessas empresas, o que dificulta o *networking* com o mercado, tornando-se uma barreira para o desenvolvimento das empresas incubadas. Cabe, portanto, além da proatividade destas empresas, o apoio estatal e dos órgãos de fomento na participação em visitas técnicas, feiras, congressos, associações e outras formas que aumentem a inserção social, com intuito de favorecer a criação de laços com o mercado.

Os resultados aqui encontrados podem auxiliar as incubadoras com vistas a otimizar e melhorar as ferramentas de incubação, atentando-se principalmente para as dificuldades relatadas pelos entrevistados, que sinalizam processos engessados e com dissociação entre teoria e a prática de mercado. Ademais, no campo acadêmico o trabalho contribuiu para visualização da Teoria Institucional.

No tocante às limitações do estudo, ressalta-se o quantitativo pouco expressivo dos sujeitos. Apesar dos esforços para contatar as empresas incubadas, boa parte das mesmas já encerrou as atividades, e das que ainda atuam, poucas se dispuseram a participar do estudo.

Outro ponto a ser destacado, é que a pesquisa se baseou exclusivamente na perspectiva dos diretores das empresas incubadas, havendo outros importantes atores como representantes das instituições financiadoras, de incubadoras, de parques tecnológicos, investidores, que podem contribuir para uma análise mais aprofundada do fenômeno estudado. Abrindo possibilidade para novos estudos com empresas incubadas em outros segmentos, e\ou abordando outros *stakeholders*.

A consolidação e reconhecimento do mercado é um caminho árduo para empresas incubadas de base tecnológica. A teoria institucional auxiliou no entendimento das práticas isomórficas como forma de legitimação de empresas do setor e evidenciar o papel das incubadoras como propulsoras do desenvolvimento econômico e tecnológico é um mecanismo capaz de promover a interação entre diversos agentes.

REFERÊNCIAS

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (2013). *Ambientes de inovação*. Recuperado em 23 junho, 2019, de <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições.

Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubatorbestpractice: A framework. *Technovation*, 28, 20-28.

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.

Buys, A. J., & Mbewana, P. N. (2007). Key successfactors for business incubation in South Africa: the Godisa case study. *South African Journal of Science*, 103(9), 356-358.

Campos, N. A. A. (2010). *Transferência da tecnologia em incubadoras de empresas universitária: a influência da rede precedente dos empreendedores*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Campos, J. P. C. (2015). *A incubação de empresas: boas práticas e fatores críticos de sucesso*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Carneiro, J. G. S. P. (2012). *A institucionalização de práticas intraempreendedoras em empresas detecnologia da informação (TI)*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.

Carvalho, C. A., Andrade, J. A., & Mariz, L. A. (2005). Mudança na teoria institucional. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 29.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In: Zucker, L. G. (Ed.). *Institutional patterns and organizations* (pp.3-21). Cambridge, MA: Ballinger.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2007). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: Caldas, M. P., & Bertero, C. O. (Orgs.) *Teoria das organizações* (pp. 117-142). São Paulo: Atlas.

Diniz, M. F. S., & Oliveira, R. S. (2006). Interação Universidade-empresa, empreendimento inovador e desenvolvimento local: um estudo de caso da incubadora CENTEV/ufv. *Locus Científico*, 1(1), 10-18.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000) Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

Hackett, S., & Dilts, D. A. (2004). Real Options-Driven Theory of Business Incubation. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 41-54.

Iacono, A., Almeida, C. A. S., & Nagano, M. S. (2011). Interação e cooperação de empresas incubadas de base tecnológica: uma análise diante do novo paradigma de inovação. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1485-1516.

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and Knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.

Mariz, L. A. C., & Oliveira, R. R. (2010). Ultrapassando o Limiar da Legitimidade: condicionantes Institucionais e o Papel do Empreendedor na Formação de uma Pequena Empresa. *Perspectiva Contemporânea*. 5(Edição Especial), 208-236.

Martins, G. S., Lima, A. A. T. F. C., Santos, C. A., Oliveira, A. R., Carvalho, R. M. M. A., & Gomes, R. C. (2005). Incubadoras de Base Tecnológica: um estudo sobre a Capacitação Gerencial no Processo de Incubação. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 29.

Melo, G.T., & Helal, D. H. (2014). Estratégia e Teoria Institucional: convergências, divergências e perspectivas de Pesquisa. *Gestão Contemporânea*, 8(15), 109-131.

Oliveira, I. N. (2013). *Análise do modelo de gestão da incubadora PIEBT sob a perspectiva do isomorfismo organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Belém, PA, Brasil.

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). O Suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas incubadoras. *R. Adm*, 41(4), 419-430.

Régis, H. P., Bastos, A. V. B., Dias, S. M. R. C., & Melo, P. T. N. B. (2013). Redes de mentoria: mapeando as concepções nas incubadoras de base tecnológica do Recife. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(3), 241-255.

Serra, B., Serra, F. R., Ferreira, M. P., & Fiates, G. G. (2011). Fatores fundamentais para o desempenho de incubadoras de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, 8(1), 221-247.

Sousa, M. B., & Beuren, I. M. (2012). Expectativas percebidas pelos empreendedores no processo de incubação. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 10(1), 1-27.

Spuldaro, J. D. (2008). *Adoção da inovação tecnológica na perspectiva institucional de análise*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Vedovello, C., & Figueiredo, P. N. (2005). Incubadora de Inovação: Que nova espécie é essa? *RAE-Eletrônica*. 4(1), 1-18.

Vieira, C. A., Moreira, S. C. O., Carvalho, D. Q. P., & Mottin, A. C. (2014). Implantação do Modelo Cerne e Suas Contribuições para a D. Incubadora de Empresas e Negócios de Design. *Anais do Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*. Belém, PA, Brasil, 26.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.