

**Análise do papel das incubadoras no desenvolvimento de empresas incubadas na cidade de Manaus do ponto de vista das empresas**

**AIRTON SILVA DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

**MARIA EMILIA MELO DA COSTA**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**DALTON CHAVES VILELA JUNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

# **Análise do papel das incubadoras no desenvolvimento de empresas incubadas na cidade de Manaus do ponto de vista das empresas**

## **1 INTRODUÇÃO**

O nascimento de uma empresa é uma das fases mais difíceis de sua vida, nesse momento as incipientes empresas estão vulneráveis e não precisam apenas de financiamento, mas também de assessoria para que venham a desenvolver-se no mercado. Neste sentido, destacam-se as incubadoras, com o papel de amparar as empresas em seu estágio inicial (ANPROTEC, 2016). Para Dornelas (2016), o amparo na fase inicial é fundamental para que um sonho não se torne pesadelo. Com base nesta realidade, Raupp e Beuren (2006) destacam que, uma das formas para reduzir os riscos na fase inicial do empreendimento é instalar-se em incubadoras de empresas.

As incubadoras vêm, nas últimas duas décadas, ocupando um importante papel de incentivo ao empreendedorismo, geração de empresas com novas tecnologias e produtos inovadores (MCTI, 2015). O crescimento da quantidade de incubadoras mostra que as mesmas têm apresentado resultados positivos e relevantes para o desenvolvimento empresarial. Diferentes tipos de incubadoras existem. Elas podem ser: tecnológicas - que abrigam empresas onde a tecnologia é o fim principal, convencionais - que abrigam empresas industriais e de serviços nas quais a tecnologia não é o fim e mistas - que abrigam ambos os tipos de empresa (DORNELAS, 2016). O contexto desta pesquisa tratará principalmente de incubadoras tecnológicas.

Empresas iniciantes, com frequência, possuem pouco capital, sua função e capacidade gerencial estão em desenvolvimento, seus recursos humanos são poucos qualificados, tecnologias incipientes, falta de planejamento a longo prazo e possuem pequeno poder de barganha com parceiros comerciais. Logo, é relevante para sua sobrevivência, o apoio de incubadoras, uma vez que empresas incubadas possuem vantagens significativas em relação a empresas fora desse ambiente, pois dispõem de infraestrutura física, laboratorial e de recursos humanos, a custos administrativos reduzidos (ANDRADE JUNIOR, 2013), tendo auxílio por meio de diferentes instrumentos e políticas (RAUPP; BEUREN, 2009). Quando incubada, as empresas costumam se desenvolver mais rápido do que fora deste ambiente (ENGELMAN; FRACASSO, 2013). Assim, o apoio da incubadora não garante o sucesso ou sobrevivência, mas potencializa os resultados.

As incubadoras não atuam sozinhas. Para que melhores resultados sejam obtidos, deve existir um ecossistema de inovação local que auxilie na definição de estratégias mais eficientes para as empresas incubadas (ANPROTEC, 2016). Desta forma, o contexto onde a incubadora está inserida afetará o desenvolvimento da própria incubadora e das empresas incubadas.

Sabe-se que o ambiente empresarial vem se tornando cada vez mais competitivo e está em constante mudança, o que aumenta o número de mortalidade de novas empresas. Visando reduzir estes números, as incubadoras foram idealizadas para fornecerem suporte às empresas, sejam eles: administrativos, financeiros ou de infraestrutura (BAÊTA, BORGES e TREMBLAY, 2006). As incubadoras, então, são consideradas lócus que favorece fortemente o desenvolvimento empresarial.

Para uma melhor incubação, é necessário que os suportes fornecidos pelas incubadoras sejam adequados e consistentes com a necessidade das incubadas. Entretanto, ao se contatar algumas empresas incubadas na cidade de Manaus e compreender a sua realidade, identificam-se indagações de empresários sobre o apoio recebido. O projeto de extensão “Promoção da Inovação no CDTech” realizado no primeiro semestre de 2016 na UFAM foi

um momento de percepção desta realidade. Outra fonte onde esta mesma percepção tem sido evidenciada é durante a execução do projeto de iniciação científica corrente, orientado pelo prof. Dr. Dalton Chaves Vilela Junior e realizado pela aluna Jumara Souza, “Análise de indicadores de inovação para empresas de incubadoras” quando empresas destacaram dificuldades junto a outras incubadoras.

As ajudas disponibilizadas podem fazer uma grande diferença para as empresas, mas nem sempre as mesmas atingem estes objetivos. Pode ocorrer de nem mesmo serem disponibilizados estes auxílios ou eles podem não ser efetivos. Os impactos são percebidos diretamente pelas empresas, por isso, esta pesquisa visa identificar pontos relevantes sobre a percepção que os novos empreendimentos têm dos serviços prestados pela incubadora. Desta forma, pretende-se melhorar a relação entre novas empresas e incubadoras, fazendo com que os resultados das incubadas sejam fortalecidos decorrentes não só da capacidade das empresas, mas também do auxílio fornecido pela incubadora.

A partir deste estudo, espera-se compreender a realidade atual das incubadoras e propor melhorias, visando alavancar as empresas e, conseqüentemente, a economia local. Espera-se que as empresas incubadas pesquisadas tenham maior potencial para sobreviver e se desenvolverem no mercado. Atualmente, de acordo com a Secretaria de Estado de Planejamento, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação (SEPLANCTI) a Região Norte possui cerca de 12 incubadoras, sendo 8 localizadas em Manaus. Essas organizações trabalham com ênfase nos setores de biotecnologia, tecnologia da informação e eletrônica, buscando incentivar o empreendedorismo e o desenvolvimento socioeconômico do Estado. Neste contexto, a própria UFAM possui uma incubadora, o CDTech, que poderá se utilizar dos resultados desta pesquisa para melhorar os serviços prestados às empresas vinculadas.

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar os serviços prestados pelas incubadoras de empresas de Manaus, do ponto de vista das empresas incubadas. Os objetivos específicos são: identificar a proposta teórica sobre o papel das incubadoras relativamente ao desenvolvimento de suas incubadas; identificar as ações realizadas por incubadoras de Manaus que auxiliam suas incubadas do ponto de vista de gestores de empresas incubadas; comparar a proposta teórica com a realidade das incubadoras de Manaus quanto ao apoio fornecido às empresas incubadas; e Identificar motivos que levam a ocorrer divergências entre as propostas teóricas e a prática existente.

Quanto a estrutura deste artigo, a revisão bibliográfica iniciará com conceitos iniciais sobre incubadoras de empresas, descrevendo algumas informações sobre as mesmas, em seguida tratará sobre a importância que essas organizações têm para as economias locais, e por fim, descreverá os serviços que devem ser encontrados em uma incubadora. Após o referencial teórico, a estrutura do artigo seguirá com a metodologia utilizada na pesquisa, em seguida, serão apresentadas as análises dos resultados, e, posteriormente, as considerações finais.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Na revisão bibliográfica dessa pesquisa será conceituado o que vem a ser uma incubadora de empresas, tratando também das dificuldades que empresas incipientes têm para se desenvolver no mercado e como as incubadoras de empresas podem ajudar nesse desenvolvimento. Além disso, será enfatizada a importância que as incubadoras têm para as economias locais e como elas podem auxiliar as empresas através de seus serviços.

## **2.1 Incubadoras de Empresas**

Novas empresas geralmente possuem dificuldades para se desenvolver, os motivos são diversos: poucos recursos, alta concorrência, pouca experiência, ausência de uma boa rede de contatos, entre outros. Neste contexto, destacam-se as incubadoras de empresas, que são uma das opções que se sobrepõe por dar suporte a empresas incipientes (BERGEK; NORRMAN, 2008). Elas, geralmente, fornecem um ambiente empresarial dinâmico, garantindo ou facilitando recursos, serviços e assistência para as novas empresas (BØLLINGTOFT; ULHØI, 2005).

A American National Business Incubation Association (2016) conceitua incubadoras de empresas como sendo "Uma ferramenta de desenvolvimento econômico destinada a acelerar o crescimento e o sucesso do empreendedorismo". Através das incubadoras, as emergentes empresas encontram facilidades que cooperam para o desenvolvimento de seu negócio, podendo, inclusive, melhorar o seu desempenho (VAN RIJNSOEVER et al., 2016). Então, ao instalarem-se em incubadoras, as novas empresas têm os riscos de mortalidade reduzidos (DORNELAS, 2016; RAUPP; BEUREN, 2006).

Ademais, pode-se afirmar que se encontra amplamente evidenciada que a atividade de empreender inova e traz riqueza para à economia, além de gerar empregos e contribuir para atender as necessidades sociais (HORBE; SILVA; FLÖR, 2011). O crescimento da quantidade de incubadoras mostra que as mesmas têm apresentado resultados positivos e relevantes para o desenvolvimento empresarial.

De acordo com a ANPROTEC (2016, p.6), "os programas de incubação de empresas têm se espalhado pelo mundo e encontrado um fértil campo para se desenvolver, adaptando-se às realidades locais e auxiliando empreendedores a acessar conhecimento, recursos e mercados". Nos últimos anos, o número de incubadoras cresceu no exterior e no Brasil. Atualmente, há cerca de 7000 incubadoras no mundo (INTERNATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION, 2016), sendo que no Brasil existem 369 incubadoras em operação; (ANPROTEC, 2016).

Após o prazo de incubação, que costuma variar de dois a quatro anos, as empresas precisam ter melhores condições de sobreviver e crescer no mercado. O papel das incubadoras está associado a tornar as empresas mais viáveis financeiramente, mais desenvolvidas e competitivas (DORNELAS, 2016). Quando estão incubadas, as empresas aperfeiçoam seus planos de negócio, efetuam pesquisas de mercado e preparam-se para gerir seus empreendimentos. Assim, ao se graduarem, as mesmas devem ter alcançado a maturidade (IACONO; ALMEIDA; NAGANO, 2011). Então, espera-se que a assessoria fornecida pela incubadora prepare a empresa incubada para o mercado, para que quando esteja fora do ambiente de incubação suporte as pressões internas e externas, uma vez que estará mais madura e estável.

Pode-se dizer que o objetivo geral de uma incubadora é aproveitar os talentos empresariais, isto é, não se limitar a recursos tangíveis, mas preocupar-se em complementar os talentos e recursos existentes, permitindo-lhes expandir seu potencial (BOLLINGHTOFT; ULHØI, 2005; BERGEK; NORRMAN, 2008; HACKETT; DILTS, 2004; BRUNEEL et al., 2012). Assim, incubadoras são organizações que dão amparo a novas empresas, fornecendo a elas serviços de infraestrutura e serviços que ajudam no desenvolvimento de uma empresa mais estratégica para suportar as pressões do mercado.

## **2.2 A importância das incubadoras para as economias locais**

Atualmente, a incubação de empresas é uma forma de estimular o empreendedorismo, destacando-se por apoiar empresas, minimizando sua mortalidade e permitindo-lhes crescer

(AYATSE; KWAHAR; NGUWASEN, 2017), promovendo inovação, crescimento econômico e geração de empregos (THEODORAKOPOULOS; KAKABADSE; MCGOWAN, 2014). Empresas emergentes desempenham papéis importantes para a economia seja trazendo novos produtos para o mercado ou gerando empregos para a sociedade. Além de movimentar de forma positiva fornecedores, parceiros e outros atores envolvidos no processo de atender as necessidades dos clientes. Horbe, Silva e Flôr (2011) destacam que os empreendedores buscam inovação e crescimento do seu negócio, o que contribui também para o crescimento e desenvolvimento social.

As incubadoras podem ser reproduzidas em qualquer estado ou comunidade, devendo se adequar as necessidades e objetivos locais (MERRIFIELD, 1987). O propósito geral de uma incubadora de empresas é incentivar a inovação e o desenvolvimento regional (MAS-VERDU; RIBEIRO-SORIANO; ROIG-TIERNO, 2015). Phan, Siegel e Wright (2005) confirmam esta ideia e afirmam que as incubadoras de empresas buscam encorajar o desenvolvimento regional e promover a criação de negócios e emprego. Assim, regiões que possuem incubadoras aumentam as chances de desenvolver sua economia.

Em pesquisa publicada no ano 2016, realizada na Europa Ocidental e América do Norte, com 935 empresários com startups de tecnologia, em que analisa a influência da incubação em investimentos iniciais, concluiu-se que o processo de incubação tem um efeito positivo sobre os investimentos, melhorando assim a economia, uma vez que gera empregos e contribui para atender às necessidades sociais (VAN RIJNSOEVER et al., 2016). Desta forma é notório que além dos empresários, os benefícios da incubação de uma empresa que consegue alcançar maturidade atingem a sociedade, contribuindo diretamente para o desenvolvimento das economias locais.

Então, é evidente que a estratégia de incubação é considerada um mecanismo de desenvolvimento econômico nacional (WONGLIMPIYARAT, 2016). Logo, os programas de incubação devem ser encorajados e apoiados por serem importantes instrumentos para o ambiente empresarial (AYATSE; KWAHAR; NGUWASEN, 2017), melhorando a vida de empreendedores iniciantes e beneficiando a sociedade.

### 2.3 Serviços fornecidos pelas incubadoras

Com o passar dos anos as incubadoras evoluíram, o que modificou também os serviços por elas prestados. Theodorakopoulos, Kakabadse e McGowan (2014) apresentam a evolução no quadro 1:

**Quadro 1-** Evolução das incubadoras de empresas.

Evolução das incubadoras		
1° Geração	2° Geração	3° Geração
Espaço acessível; Instalações compartilhadas.	Espaço acessível; Instalações compartilhadas; Variedade de suporte e serviços; Rede.	Espaço acessível; Instalações compartilhadas; Variedade de suporte e serviços; Rede; Suporte proativo; Mentoring & Coaching; Aceleração de negócios; Desenvolvimento de rede.
1980-1990	1991-2000	2001- até à data

Fonte: Adaptado de Theodorakopoulos, Kakabadse e McGowan (2014).

Pode-se observar, a partir da evolução das incubadoras, que as mesmas fornecem serviços tangíveis e serviços intangíveis. De forma convencional os elementos tangíveis são

utilizados como indicadores de sucesso, mas, atualmente, os recursos intangíveis e os aspectos sociais vêm ganhando destaque (THEODORAKOPOULOS; KAKABADSE; MCGOWN, 2014). Um ponto a se destacar é que as incubadoras se diferenciam das aceleradoras, estas têm como objetivo “apoiar e investir no desenvolvimento e rápido crescimento de Startups, auxiliando-as na obtenção de recursos para este fim” (ABREU; CAMPOS, 2016). Já as incubadoras objetivam suprir necessidades específicas do desenvolvimento de incipientes empresas, não necessariamente o rápido crescimento.

Durante o processo de incubação, as empresas recebem das incubadoras diferentes suportes. Algumas das ajudas podem ser: assessoramento administrativo, consultoria técnica, apoio organizacional, aperfeiçoamento da gestão, necessário para o desenvolvimento do produto ou serviço, incentivo a conquista de espaço no mercado e subsídios para potencializar suas características empreendedoras (ANDINO et al., 2004).

As facilidades ou apoios fornecidos pelas incubadoras podem ser divididos em: apoio direto, que podem ser tangíveis ou intangíveis, e de rede (VAN RIJNSOEVER et al., 2016; BERGEK; NORRMAN, 2008; PATTON, 2014). O quadro 2 destaca os principais recursos e oportunidades oferecidos pelas incubadoras:

**Quadro 2** – Suportes oferecidos pelas incubadoras.

	Tangível	Intangível
Direto	<p>Ambiente seguro para o desenvolvimento de novos empreendimentos;</p> <p>Serviços de escritório e comunicação, como cópia e atendimento de telefone;</p> <p>Instalações de equipamentos e serviços, como recepção, salas de conferências, internet e computadores.</p>	<p>Serviços de negócios, como planejamento financeiro, auxílios para estratégias de mercado, entre outros;</p> <p>Legitimidade melhorando sua credibilidade com os atores do mercado em que atua.</p>
Rede		Apoio em rede, melhorando o capital social da empresa incubada.

Fonte: Adaptado de Bøllingtoft e Ulhøi (2005).

Quando se fala em incubadoras de empresas, o apoio de rede merece especial atenção, pois é um fator de sucesso para o desenvolvimento de uma empresa incubada (FERNANDES et al., 2017; BØLLINGTOFT; ULHØI, 2005).

De acordo com a pesquisa realizada por Tötterman e Sten (2005) as redes de relacionamento são importantes para o desenvolvimento das empresas incubadas. Além disso, as incubadoras devem atentar para as necessidades dos seus inquilinos. O autor destaca que o apoio que se direciona principalmente no capital financeiro não é o aspecto fundamental para desenvolver empresas estáveis. O relacionamento interno de cada empresa com seus funcionários; o relacionamento entre as empresas incubadas; entre a incubadora e seus

inquilinos; entre incubadoras; as parcerias; todos são pontos que merecem ser considerados, pois colaboram para os objetivos das incubadoras e das empresas incubadas, transformando-se em oportunidades sociais, financeiras e econômicas.

O apoio de rede está relacionado a obter recursos na rede de relacionamentos do processo de incubação a fim de aperfeiçoar o desempenho da empresa. Isto ocorre através do melhoramento do relacionamento da empresa incubada com os atores internos e externos, ou seja, a incubadora exerce a função de corretora de redes, procurando melhorar e adequar a rede de relacionamentos de acordo com as necessidades das empresas incubadas, melhorando o desempenho da empresa, uma vez que os envolvidos se conhecem, ganham confiança e se identificam (VAN RIJNSOEVER et al., 2016; DAVIDSSON; HONIG, 2003; BØLLINGTOFT; ULHØI, 2005; COLLINSON; GREGSON, 2003).

Tanto a rede interna, entre os empreendedores da própria incubadora, quanto a rede externa são relevantes. O apoio à rede interna é importante, pois permite o compartilhamento de informações e experiências (BLOK; THISSEN; PASCUCCI, 2017). Já a rede externa possibilita a facilitação de conhecimentos especializados, oferece oportunidade de interação e troca de experiências com empresas fora da incubadora e aumenta a legitimidade da empresa mais rapidamente (BRUNEEL et al., 2012).

Portanto, incubadoras são instituições que buscam diminuir a mortalidade de novas empresas, disponibilizando a elas serviços tangíveis, intangíveis e de rede, buscando criar e desenvolver empresas bem como acelerar a criação de empresas de sucesso (BRUNEEL et al., 2012). Então, pesquisas relacionadas às incubadoras de empresas devem ser incentivadas pela significância que esse tipo de organização tem para o desenvolvimento da sociedade.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

A primeira etapa da pesquisa se refere à busca de artigos científicos relacionados ao tema. Nesta etapa, foram realizadas pesquisas e seleções de artigos que abordam o assunto, para isto foi utilizado o ambiente do Portal de Periódicos Capes. O objetivo deste primeiro momento foi se familiarizar com o tema a fim de viabilizar a aplicação da pesquisa.

Em um segundo momento foi realizada uma pesquisa qualitativa, “que compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados” (NEVES, 1996, p.1). A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, que é caracterizada por investigar um acontecimento atual dentro de um contexto na vida real desenvolvendo proposições teóricas para conduzir a coleta de análise de dados (YIN, 2001). As unidades de pesquisa serão as empresas incubadas da cidade de Manaus.

A coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas e fontes secundárias. Para a coleta de dados secundários as seguintes fontes foram utilizadas: redes sociais, documentos coletados por meio das entrevistas e sites das empresas entrevistadas.

Os entrevistados foram seis gestores de cinco incubadoras da cidade de Manaus. Todas as entrevistas com os gestores das empresas incubadas foram gravadas e posteriormente transcritas para que se fizesse a análise de conteúdo, que são técnicas de análise das comunicações que através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens buscam obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1995).

Para garantir a privacidade dos entrevistados, foi feito um termo de autorização, onde se explicou aos participantes que suas identidades não seriam reveladas e que as informações por eles prestadas serão usadas exclusivamente nesta pesquisa, sendo que qualquer outra forma de utilizá-las só poderá ocorrer mediante autorização. O conteúdo das entrevistas foi

classificado nas seguintes categorias: infraestrutura, redes, serviços compartilhados, mentoria e coaching e serviços de negócios.

#### 4 RESULTADOS PARCIAIS E DISCUSSÃO

Analisando o perfil das empresas, constatou-se que a maioria é do ramo de comunicação e informática, com uma média de cinco colaboradores por empresa. Em todas as abordagens os entrevistados foram os gestores das empresas incubadas. O quadro 3 resume o perfil das incubadoras.

**Quadro 3** - Perfil das incubadoras entrevistadas

Perfil das Empresas entrevistadas							
Características	A	B	C	D	E	F	Média
Entrevistado	Gestor	Gestor	Gestor	Gestor	Gestor	Gestor	-
Ramo de atividade	Farmacêutico e Higiene	Comunicação e Informática	Comunicação e informática	Alimentos	Comunicação e informática	Comunicação e informática	-
Ano de criação da empresa	2013	2016	2017	2013	2016	2013	-
Ano de incubação	2017	2018	2018	2013	2017	2015	-
Tempo de incubação	1 ano	3 meses	4 meses	5 anos	1 ano	3 anos informalmente e 2 formalmente	2 anos e 7 meses
Número de colaboradores	2	2	5	8	11	2	5 colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

De acordo com a literatura, nas incubadoras as empresas encontram apoios de infraestrutura, laboratorial e recursos humanos, a custos reduzidos (ANDRADE JUNIOR, 2013). Foi constatado que as empresas procuram as incubadoras por diversos motivos, entre eles: infraestrutura, desenvolvimento do empreendimento, acesso aos benefícios legais, colocar ideias em prática, capacitação, entre outros. Durante a entrevista o gestor da empresa A relatou "... temos toda essa estrutura, segurança, temos essa vantagem de estar aqui. Tem a parte também que (a incubadora) promove as empresas...". Um dos gestores entrevistados comentou sobre a dificuldade que as empresas têm de arcar com custos de capacitação, benefício que é encontrado nas incubadoras.

Outro motivo que leva as empresas a procurarem as incubadoras é porque as mesmas preparam os donos das empresas para gerirem seus empreendimentos de forma mais correta (IACONO; ALMEIDA; NAGANO, 2011). Todo gestor ao desenvolver seu negócio encontra dificuldades, essa realidade não é diferente para empresas instaladas em incubadoras. Muitas vezes os novos empreendedores possuem apenas o conhecimento técnico, e buscam nas incubadoras uma forma de aperfeiçoar a gestão de seu negócio, como confirmou o gestor da empresa C "... devido a essa deficiência, a gente acreditou que no processo de incubação isso

seria suprido...". Então fazer que os gestores entendam como uma empresa funciona é um dos serviços que as incubadoras fornecem.

Sobre o apoio de infraestrutura, todas as empresas entrevistadas estão satisfeitas, confirmando a prestação de serviços tangíveis por parte da incubadora (BØLLINGTOFT; ULHØI, 2005). Alguns serviços semelhantes que as incubadoras fornecem são: sala de trabalho para a empresa instalada, salas de reuniões, copa, segurança, recepção, iluminação, energia, estacionamento, internet e água. Sendo que alguns desses serviços são inclusos na taxa fixa mensal que a empresa paga à incubadora, outros são pagos de forma compartilhada entre as empresas, e outros de forma individual. Um gestor mencionou que uma das dificuldades encontradas na incubadora foi sobre as salas serem muito pequenas, mas o gestor justificou que a incubadora está com um projeto de expansão em andamento.

Um tipo de serviço que merece atenção e que foi encontrado só em uma empresa, são os espaços para relaxamento, que é um espaço onde os colaboradores das empresas incubadas podem relaxar. O gestor da empresa E relatou "Temos nossa sala de decompressão... ambiente propício que ajuda na nossa criatividade...". Uma vez que a maioria das empresas entrevistadas é da área de tecnologia, a existência desses espaços se torna importante para melhorar o desempenho das incubadas.

Em relação aos serviços compartilhados, foram encontrados quatro tipos de serviços sempre presentes nas incubadoras: sala de reunião, banheiro, água e copa. Outros serviços como internet, impressão, energia, computadores e telefone são compartilhados apenas em algumas incubadoras. Sobre o serviço de recepção, destaca-se que é um tipo de serviço que deve ser melhorado, pois apenas três empresas relataram a existência desse tipo de serviço, e para um novo negócio a eficiência das atividades que possuem contato direto com os clientes e parceiros é importante.

O entrevistado da empresa D falou sobre a percepção equivocada que algumas pessoas têm de que uma incubadora é uma organização que tudo dá ao novo empreendedor, referindo-se aos serviços compartilhados. "... têm pessoas que entram e pensam que (a incubadora) dá tudo, mas não é...". Dessa forma é possível concluir que serviços compartilhados existem como afirma os autores Kakabadse e McGowan (2014), mas não são muitos.

Uma das funções da incubadora é dar ao gestor o suporte para aperfeiçoamento do seu negócio (BØLLINGTOFT; ULHØI, 2005). Entre os entrevistados, quatro gestores afirmam existir e funcionar os serviços de negócios, entre estes serviços estão: apoio jurídico, contábil, financeiro, planejamento de mercado e psicologia. Três dos entrevistados afirmaram que esses serviços ocorrem perante demanda. Um dos gestores disse que não tem conhecimento desse tipo de serviço na incubadora. Outro afirma que é insatisfeito com esses serviços, pois ele não o recebe. "Então isso deveria vir para mim como um auxílio, mas não veio...". Além disso, é importante destacar que muitas vezes esses serviços existem, mas por falta de conhecimento ou direcionamento da empresa incubada ela acaba indo buscar fora, como relatou o gestor da empresa D "... a gente esquece as vezes que temos esses serviços aqui...".

Desta forma, os serviços de negócios são um dos mais importantes para as empresas, uma vez que eles direcionam os novos empreendedores para uma melhor gestão do seu negócio. Assim, torna-se relevante que as incubadoras estejam habilitadas a prestar esses serviços de forma eficaz, inclusive divulgando para as empresas incubadas a forma de acessá-los.

Sabe-se que os serviços tangíveis são importantes, mas atualmente os serviços intangíveis vêm ganhando atenção especial (THEODORAKOPOULOS; KAKABADSE; MCGOWN, 2014). Entre esses serviços estão os de Mentoria e Coaching (THEODORAKOPOULOS; KAKABADSE; MCGOWAN, 2014). A maioria dos gestores relatou a existência desse tipo de serviço, como o gestor da empresa B: "... incubadora... oferece mentorias e capacitações... são habituais...". Além disso, algumas incubadoras

aplicam ferramentas para medir o desenvolvimento das empresas dentro da incubadora, identificando pontos a serem corrigidos. Das empresas entrevistadas, apenas duas relataram a ausência ou ineficácia desse tipo de serviço. Algumas empresas apontaram para este tipo de suporte como algo que depende da demanda, por exemplo, o gestor da empresa D “... nós temos que procurar...”. Para essas empresas, nesse tipo de serviço a empresa sente alguma dificuldade e leva para a gerência da incubadora, esta por sua vez age conforme o problema específico daquela empresa.

O acompanhamento da empresa por parte da incubadora é importante, pois muitas vezes as empresas estão caminhando de forma não direcionada. Nesse sentido, torna-se importante o apoio da incubadora, pois através de orientações e desenvolvimento de habilidades dos gestores ela poderá identificar falhas e direcionar a empresa na correção de possíveis gargalos.

Outro serviço intangível é o de facilitação de relacionamentos, ou serviços de redes (TÖTTERMAN; STEN, 2005). A maioria das incubadoras, segundo os entrevistados, facilitam relacionamentos, na entrevista com a empresa B o gestor disse “... ela aproximou a gente do mercado e agora nós estamos conseguindo...”. Na maioria dos casos as empresas se mostraram satisfeitas com esse serviço, como afirmou o gestor da empresa C “... eles fazem esse papel muito bem feito...”, referindo-se a rede de relacionamentos que a incubadora promove.

Uma única empresa relatou que não recebe este tipo de serviço por parte da incubadora, o que dificulta o fechamento de negócios, o desenvolvimento e exploração do mercado. Ao ser entrevistado o gestor da empresa F disse “... nunca fechou convênio com alguma empresa...”, fazendo alusão a não facilitação de redes de relacionamentos.

Esse tipo de serviço, facilitar relações, deve existir e ser prestado de forma eficiente, pois é a partir dele que a empresa sai do isolamento e começa a interagir com seus *stakeholders*, alcançando novos parceiros, clientes e vivendo novas experiências. Ou seja, quando inseridas em uma rede, as empresas enxergam novas possibilidades de desenvolvimento de seus negócios.

Durante o processo de incubação é normal que as empresas se tornem mais desenvolvidas (DORNELAS, 2016), e conforme vão alcançando melhorias elas tendem a se tornar mais maduras (IACONO; ALMEIDA; NAGANO, 2011). Todas as empresas entrevistadas perceberam algum tipo de melhoria, algumas dessas melhorias são: formalização do negócio, novas parcerias, infraestrutura, melhoramento de produtos, aperfeiçoamento da gestão e melhoramento de processos. É importante destacar que, isoladamente, cada uma dessas melhorias faz parte de um grupo de serviços que juntos colaboram para a maturidade da empresa incubada. Ou seja, não basta ter um bom produto, é preciso fazer as parcerias certas, ter uma boa infraestrutura, está dentro de uma rede de relacionamento adequada, fazer uma boa gestão financeira e administrativa, entre outros.

Outro benefício que empresas incubadas possuem é a questão da legitimidade, uma vez que as empresas incubadas não estão sozinhas e sim respaldadas por uma incubadora, isso traz credibilidade na hora de se relacionar com atores do mercado em que atua (BØLLINGTOFT; ULHØI, 2005). A maioria dos gestores confirma esta ideia, ou seja, as incubadoras geram credibilidade para as empresas incubadas, em uma das entrevistas tivemos a seguinte afirmação “... a gente sempre leva isso, é uma questão mais de impacto mesmo, isso facilita as relações...”.

Contudo, uma empresa apresentou uma visão totalmente diferente das demais, onde há percepção é que a incubadora não aumenta a credibilidade e sim diminui. Para esse gestor o fato de ser uma empresa incubada passa para o possível parceiro a imagem de uma empresa pequena, o comentário foi “... o fato de o cara fazer parte de uma incubadora, eu ouvi isso, significa que ele é aluno novato...”. De uma forma geral é possível afirmar que as empresas

incubadas passam uma boa percepção para os clientes e outros atores do mercado, o que acaba facilitando na hora de se relacionar com possíveis parceiros.

Sobre as dificuldades encontradas durante o processo de incubação, uma das principais é em relação à gestão de um negócio, pois muitos nunca tiveram essa experiência antes de abrirem sua empresa. Durante a entrevista o gestor da empresa E disse "... a maior dificuldade foi a que eu tenho até hoje, a de como administrar uma empresa...". Logo, torna-se importante que as incubadoras forneçam os serviços que estão diretamente relacionados à gestão de um negócio de forma mais eficiente. Outra dificuldade que as empresas relataram está relacionada à burocracia e morosidade do Estado em resolver questões de interesse das incubadoras, o que acaba dificultando o funcionamento da empresa incubada. Segundo o gestor da empresa A esta situação é compreensível, uma vez que essas questões dependem dos órgãos públicos responsáveis e não das incubadoras.

Os entrevistados, em sua maioria, consideram que suas expectativas sobre o que seria uma incubação foram supridas. Alguns relatam a existência de um contrato que a empresa assina ao entrar, e neste contrato tem a explicação de direitos e deveres dos incubados. Os gestores das empresas A, B e C afirmam que a visão inicial de que uma incubadora é uma organização que ampara novas empresas vem se confirmando durante o período de incubação. O gestor da empresa E relatou que foi surpreendido, pois a incubadora na prestação de serviços foi além do que o gestor imaginava. Ao relatar uma dessas surpresas ele disse "... eu nunca imaginava que eu poderia estar sentado na frente do ex-diretor da América Latina da Coca-Cola...". O gestor da empresa D, por sua vez, expôs que a incubadora fornece os serviços, mas que a empresa também tem o papel de buscar aparatos para se desenvolver. Por fim, o gestor da empresa F, apesar de não ter suas expectativas supridas, considera que o processo de incubação está sendo uma boa experiência, principalmente pelo fato de conhecer novas pessoas.

Apesar de a experiência de estar incubado ser positiva, os gestores das empresas propuseram algumas melhorias. Sobre os serviços intangíveis, as melhorias propostas foram: acompanhamento do desenvolvimento das empresas por parte da incubadora, atualização e aperfeiçoamento do site da incubadora, implementação de novas ideias e melhoramento dos serviços de negócios. Já os serviços tangíveis, as propostas são: melhorar a acessibilidade para deficientes e não deficientes, melhorar a segurança, adquirir internet mais veloz, aumentar o número de empresas incubadas, aumentar a quantidade de estruturas compartilhadas, criar uma área de descanso, expandir as salas, aproximar as empresas incubadas e criar um refeitório.

De uma forma geral, é possível concluir que as incubadoras prestam os serviços apontados pela literatura, mas alguns desses serviços precisam ser melhorados. Os serviços mais bem avaliados foram os de infraestrutura, o de redes, mentoria e promoção de credibilidade. Já os serviços de recepção, acompanhamento de empresas, serviços de negócios e instalações compartilhadas precisam de melhorias, pois em algumas empresas esses serviços são ineficientes. Uma das possíveis causas dessa ineficiência pode estar relacionada à idade da incubadora, pois três delas foram criadas recentemente. Já para as incubadoras mais antigas, uma das causas pode ser a falta de pessoas certas para gerir a incubadora, e muitas vezes nessas incubadoras há capacitação apenas dos gestores das empresas incubadas, esquecendo-se dos gestores da própria incubadora. Por fim, outra possível causa que acaba atingindo todas as incubadoras é o atual cenário econômico em que o País se encontra, um dos gestores relatou "... com essa crise, tanto (esta) como todas as incubadoras perderam muito...". Ou seja, como alguns dos parceiros das incubadoras são empresas privadas e estas dependem diretamente de uma economia estável, com a atual crise as incubadoras acabam perdendo essas parcerias.

**Quadro 4 – Resumo dos resultados**

<b>Quadro de resumo dos resultados</b>		
<b>Serviço</b>	<b>Pontos positivos</b>	<b>Pontos negativos</b>
Infraestrutura	Diferentes serviços são oferecidos, como: sala de trabalho para a empresa instalada, salas de reuniões, copa, segurança, recepção, iluminação, energia, estacionamento, internet e água.	As incubadoras não proporcionam acessibilidade para deficientes e não deficientes. As salas de algumas incubadoras não possuem espaço adequado para o desenvolvimento da empresa incubada. Espaços para descanso e relaxamento não existem na maioria das incubadoras.
Facilitar relacionamentos	As incubadoras facilitam relacionamentos através da organização de eventos, parcerias com outras incubadoras, com empresas, entre outros.	Uma das incubadoras não facilita relacionamentos, o que acaba dificultando a obtenção de parcerias para suas incubadas.
Serviços compartilhados	Esses serviços não são considerados uma característica tão marcante nas incubadoras. São 4 tipos de serviços sempre presentes nas incubadoras entrevistadas: sala de reunião, banheiro, água e copa.	Os serviços de recepção estão inativos ou ineficientes na maioria das incubadoras. Além disso, os serviços de internet, telefonia e escritório não são compartilhados em todas as incubadoras.
Mentoria e Coaching	A maioria das empresas confirmou a existência desse tipo de serviço, relatando que costumam ser habituais. Além disso, algumas empresas relataram que as incubadoras costumam medir o desenvolvimento das empresas incubadas.	Em algumas empresas constatou-se a ineficácia desses serviços, ou a incubadora não oferece ou são de serviços de baixa qualidade. Em alguns casos é a empresa incubada que deve procurar a gerência da incubadora para receber este serviço.
Promover credibilidade	As incubadoras promovem credibilidade para as empresas incubadas. Estas, por sua vez, no momento de fechar alguma parceria, fazem questão de mencionar que são empresas instaladas em incubadoras.	Para uma empresa, o fato de estar instalado em uma incubadora traz a ideia de ser uma empresa com pouca experiência.
Serviços de negócios	Estes serviços são importantes para as empresas, uma vez que colaboram para gestões mais eficientes das mesmas. Entre estes serviços estão: jurídico, contábil, financeiro, planejamento de mercado e psicologia.	Algumas empresas não sabem da existência ou acabam esquecendo-se desses serviços. Por este motivo, elas não os utilizam.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Os resultados obtidos possuem diferentes necessidades em relação à sua melhoria. Os serviços de infraestrutura, as facilitações de relacionamento, a promoção de credibilidade, precisam de poucos ajustes. Os serviços de negócios, por sua vez, necessitam ser divulgados e

funcionarem de forma correta, pois são fundamentais para as empresas incubadas. Já os serviços compartilhados, apesar de não muito presentes nas incubadoras de Manaus, são ótimas formas de receber empresas que possuem pouca estrutura física. Por fim, serviços de mentoria e coaching existem na maioria das incubadoras, em algumas precisam de divulgação, em outras precisam ser aperfeiçoados ou virem a existir.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a comparação da proposta teórica sobre serviços prestados por incubadoras com a realidade dos serviços que as empresas incubadas de Manaus recebem das incubadoras. A teoria identifica os seguintes serviços que incubadoras de empresas oferecem: infraestrutura, mentorias, coaching, redes de relacionamentos, serviços compartilhados e serviços de negócios.

Durante a análise das entrevistas foi possível perceber que as empresas incubadas recebem vantagens que empresas fora de um ambiente de incubação não recebem. Instaladas em incubadoras, as empresas recebem infraestrutura e capacitações a custos reduzidos, além disso, as incubadoras facilitam parcerias e promovem credibilidade para as empresas incubadas. Outro ponto a se destacar é que durante a incubação os novos empreendedores são direcionados a fazer uma melhor gestão de seu negócio. Na maioria das vezes, esses benefícios são encontrados nas incubadoras ou a partir destas, situação que para novas empresas não incubadas é uma desvantagem em relação às incubadas.

De uma forma geral, os serviços das incubadoras recebidos pelas empresas estão de acordo com a literatura, porém, algumas ressalvas devem ser feitas. Alguns serviços não estão sendo executados de forma eficiente, destacando-se os serviços de negócios e os serviços compartilhados.

Outros problemas apontados pelas empresas são pequenas correções que devem ser feitas, pelas incubadoras, em alguns serviços, como, por exemplo, o serviço de infraestrutura, que deve ser corrigido por meio da acessibilidade para deficientes e não deficientes. Há casos em que determinado serviço existe, como o serviço de negócio, mas precisa de maior divulgação por parte da incubadora, pois muitas vezes as empresas estão concentradas na produção de seus produtos ou fornecimento de serviços e acabam esquecendo-se desse aporte fornecido pela incubadora.

Os serviços de negócios são os que moldam novos empresários que não possuem experiência na administração de uma empresa, dando a eles suporte jurídico, financeiro, contábil, psicológico, econômico, administrativo, etc. Então, nas incubadoras, estes serviços devem ser divulgados e prestados de forma eficiente. Durante as entrevistas os novos gestores relataram que possuíam a ideia e precisavam desses serviços para colocá-las em prática. Para uma melhor execução desses serviços, sugere-se que as incubadoras busquem pessoas (internas ou externas à incubadora) qualificadas para fornecê-los. Além disso, esses serviços precisam ser divulgados de forma constante, devendo, inclusive, serem fornecidos de forma preventiva, e não apenas quando as empresas incubadas precisam.

Como possíveis causas para os problemas encontrados nesta pesquisa, tem-se a crise econômica que atingiu o País, o tempo de existência das incubadoras, uma vez que as novas incubadoras ainda estão em fase de desenvolvimento, e uma gestão ineficiente das incubadoras.

Para melhor compatibilidade entre teoria e prática das incubadoras pesquisadas, as mesmas podem criar métodos de acompanhamento do desenvolvimento da empresa durante a incubação. Desta forma, os gestores das incubadoras poderão identificar possíveis gargalos e fazer as devidas correções, evitando a ruína da empresa incubada. Além disso, pesquisas periódicas de satisfação são eficazes para identificar pontos a serem melhorados. No que diz

respeito a uma gestão mais eficiente, é importante que a incubadora direcione capacitações e auxílios não apenas para as empresas incubadas, mas também para o corpo técnico da incubadora, pois assim os gestores da incubadora seriam mais bem direcionados para uma melhor gestão da mesma.

Durante a realização desta pesquisa, uma das limitações encontradas foi a quantidade de gestores de empresas incubadas entrevistadas, um gestor por incubadora. Esta quantidade se deu em virtude de alguns gestores cancelarem as entrevistas por diversos motivos: viagem, doenças e outros por desconfiança em relação ao uso das informações por eles divulgadas.

Como propostas para pesquisas futuras, estas podem buscar identificar as formas que as incubadoras de Manaus medem o desempenho de suas incubadas e quais motivos levam algumas empresas a alcançarem maturidade enquanto outras não conseguem desenvolver-se ou até mesmo fecham suas portas.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Paulo R. M.; CAMPOS, Newton M. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil**. USA: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016.

ANDINO, Byron Fabrício Acosta. et al. Avaliação do Processo de Incubação de Empresas em Incubadoras de Base Tecnológica. In: ENANPAD- ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2004.

ANDRADE JUNIOR, P. P. Modelo de avaliação e superação das dificuldades de empresas de base tecnológica em incubadoras. **Produção**, Paraná, v.24, n.4, p. 809-819, 2013.

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresa do Brasil**. Brasília: ANPROTEC: SEBRAE, 2016.

AYATSE, Fidelis A.; KWAHAR, Nguwasen; IYORTSUUN, Akuraun. Business incubation process and firm performance: an empirical review. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v.7, n.1, p.1-17, 2017.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho; BORGES, Candido Vieira; TREMBLAY, Dianne-Gabrielle. Empreendedorismo nas incubadoras: reflexões sobre tendências atuais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v.12, n.1, p. 7-18, 2006.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

BERGEK, A., NORRMAN, C. Incubator best practice: A framework. **Technovation**, v.28, n.1 p.20–28, 2008.

BØLLINGTOFT, A., ULHØI, J. P. The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency? **Journal of Business Venturing**, v.20, n.2, p. 265-290, 2005.

BRUNEEL, Johan; RATINHO, Tiago; CLARYSSE, Bart; GROEN, Aard. 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.

BLOK, Vincent; THIJSSSEN, Sander; PASCUCCI, Stefano. Understanding Management Practices in Business Incubators: Empirical Evidence of the Factors Impacting the Incubation Process. **International Journal of Innovation and Technology Management**, V.14, n.4, p. 23, 2017.

- COLLINSON, Simon; GREGSON, Geoff. Knowledge networks for new technology-based firms: an international comparison of local entrepreneurship promotion. **R&D Management**, v.33, n.2, p.189-208, 2003.
- DAVIDSSON, Per; HONIG, Benson. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v.18, n.3, p.301-331, 2003.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. São Paulo: Atlas, 2016.
- FERNANDES, Carolina Cristina; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda; SBRAGIA, Roberto; BORINI, Felipe Mendes. Strategic assets in technology-based incubators in Brazil. **European Journal of Innovation Management**, v.20, n.11, p. 153-170, 2017.
- HACKETT, Sean M.; DILTS, David M. A Systematic Review of Business Incubation Research. **Journal of Technology Transfer**, v.29, n.1 p.55-82, 2004.
- HORBE, Christine; SILVA, Paula Maines da; FLÔR, Sérgio Luis Becker. O empreendedorismo na ótica da economia e da administração. **Administração de Empresas em Revista**, v.10, n.11, p.63-75, 2011.
- IACANO, A.; ALMEIDA, C.A.S.; NEGANO, M.S. Interação e cooperação de empresas incubadas de base tecnológica: uma análise diante do novo paradigma de inovação. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.45, n.5, p. 1485 - 1516, 2011.
- MARRIFIELD, D. Bruce. NEW BUSINESS INCUBATORS. **Journal of Business Venturing**, v.2, n.4, p. 277-284, 1987.
- MAS-VERDU, Francisco; RIBEIRO-SORIANO, Domingo; ROIG-TIerno, Norat. Firm survival: The role of incubators and business characteristics. **Journal of Business Research**, v.68, n.4, p.793-796, 2015.
- MCTI - MINISTÉRIO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. **Parques & Incubadoras para o Desenvolvimento do Brasil: Propostas de Políticas para Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Brasília: MCTI, 2015.
- NEVES, José Luis. PESQUISA QUALITATIVA – CARACTERÍSTICAS, USO E POSSIBILIDADES. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.1, n.3, p.1-5, 1996.
- PATTON, D. Realising potential: The impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms. **International Small Business Journal**. v.32, n.8, p.897-917, 2014.
- PHAN, P., Siegel, D., WRIGHT, M. Science parks and incubators: Observations, synthesis and future research. **Journal of Business Venturing**, v.20, n.2, p.165–182, 2005.
- RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.41, n.4, p.419-430, 2006.
- SEPLANCTI. Conheça as incubadoras do Amazonas. **SEPLANCTI**, 2018. Disponível em: < <https://guiadamonografia.com.br/citacao-de-site-e-artigo-da-internet/> >. Acesso em: 04 Jul. 2018.
- THEODORAKOPOULOS, Nicholas; KAKABADSE, Nada K.; MCGOWAN, Carmel. What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.21, n.4, p.602-622, 2014.

TÖTTERMAN, Henrik; STEN, Jan. Start-ups: Business Incubation and Social Capital. **International Small Business Journal**, v.23, n.5, p.487-511, 2005.

VAN RIJNSOEVER, Frank J.; VAN WEELE, Marijin A.; EVELEENS, Chris P. Network brokers or hit makers? Analyzing the influence of incubation on start-up investments. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.13, n.2, p.605-629, 2016.

WONGLIMPIYARAT, Jarunee. The innovation incubator, university business incubator and technology transfer strategy: The case of Thailand. **Technology in Society**, v.46, p.18-27, 2016.

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