



## Identificação das similaridades e divergências entre uma incubadora de empresas tradicional e o padrão brasileiro de incubadoras

Timóteo Ramos Queiroz (UNESP/Tupã) [timoteo@unesp.tupa.br](mailto:timoteo@unesp.tupa.br)

Fabiana Mirales (UNESP/Tupã) [fa\\_mirales@hotmail.com](mailto:fa_mirales@hotmail.com)

Dimitria Fernanda Destassi (UNESP/Tupã) [dimy\\_06@hotmail.com](mailto:dimy_06@hotmail.com)

Igor Leles Alevato [igor.alevato@hotmail.com](mailto:igor.alevato@hotmail.com)

Vinicius Pereira Cainelli [vinicius\\_cainelli27@hotmail.com](mailto:vinicius_cainelli27@hotmail.com)

### Resumo:

As incubadoras de empresas são responsáveis pelo oferecimento de apoio e serviços adequados para a geração de empreendimentos, dando-lhes condições necessárias para sobreviverem e se manterem no mercado de forma competitiva. Um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma incubadora é a forma de gestão, deste modo, a gerência é diretamente responsável pelos resultados gerados por uma incubadora. O presente trabalho teve como objetivo analisar a Incubadora de Empresas de Tupã (IET), considerada uma estrutura de incubação tradicional, posicionando-a frente ao padrão brasileiro de incubadoras, definido por meio de estudo desenvolvido pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimento Inovadores (ANPROTEC), a fim de identificar suas similaridades e divergências. Este teve amplitude nacional e abordou as diversas classificações de incubadoras, prevalecendo as de base tecnológica. O estudo foi qualitativo e exploratório, contendo as seguintes fases: construção do arcabouço teórico, determinação dos objetivos e métodos de atingi-los, abordagem empírica, confronto dos dados empíricos com a teoria, análises, resultados e conclusões. As análises consideraram os objetivos, serviços mais oferecidos pela incubadora, contribuições locais, entre outros e dentre as constatações está constatou-se semelhanças entre a IET e as incubadoras analisadas nos estudos da ANPROTEC nos requisitos de atratividade, objetivos e contribuições da incubadora. Todavia, verificou-se que ocorrem diferenças ou especificidades na oferta de serviços e infraestrutura, bem como na percepção dos serviços mais demandados pelos incubados.

**Palavras chave:** Incubadora de Empresas de Tupã (IET); ANPROTEC; Similaridades e divergências.

## Identification of similarities and differences between a traditional business incubator and the Brazilian incubators standard

### Abstract

Business incubators are responsible for providing appropriate support and services to generate new ventures, by giving them necessary conditions to survive and remain competitive in the market. One of the most important factors to the success of an incubator is the form of management, this way the management is directly responsible for the results generated by an incubator. This academic article aims to position the Incubadora de Empresas de Tupã (IET), considered traditional, against the Brazilian incubator standard, studied by Associação Nacionais de Entidades Promotoras de

Empreendimento Inovadores (ANPROTEC), in order to identify their similarities and differences. The study of this association is relevant, because of the various classifications of incubators, prevailing among them technology-based, and furthermore, for the fact of have evaluated the performance of such incubators. The study has character qualitative and is classified as exploratory, whose phases were classified in the following order: Literature, field research, data analysis, results and conclusions. The conclusions show that there are similarities between IET and the incubators of ANPROTEC in the requirements attractiveness, objectives and contributions from the incubator, just as there are differences in service provision and, services most demanded by incubated. But this work must be perfected by other studies related to the subject matter.

**Key-words:** Business Incubator Tupã (EIT), ANPROTEC, similarities and differences.

## 1 Introdução

As incubadoras de empresas, de acordo com a National Business Incubator Association (NBIA, 2014), são responsáveis pelo desenvolvimento de empreendimentos, contribuindo com o crescimento e a sobrevivência destes, principalmente na fase inicial. Tal contribuição está relacionada à disponibilidade de serviços de apoio e recursos, com o objetivo de criar empregos, melhorar o clima empresarial, mantendo a construção ou a aceleração do crescimento socioeconômico e a diversificação das economias locais.

Dentre os diversos materiais relacionados ao tema proposto, foram utilizados, nesta pesquisa, o estudo realizado pela ANPROTEC (2012) e Silva *et al.* (2012), ambos sobre incubadoras brasileiras, e os estudos internacionais, como Aerts, Matthyssens e Vandembemt (2007), entre outros. No levantamento bibliográfico foi possível detectar que métodos semelhantes de análises foram utilizados por Raupp e Beuren (2006) e Grimaldi e Grandi (2005).

O presente trabalho teve por objeto de estudo a Incubadora de Empresas de Tupã (IET). Sua criação ocorreu no ano de 2008, pelo governo municipal de Tupã, contando com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Empresa Junior de consultoria da UNESP, Câmpus de Tupã. Por não inovar em seus produtos ou processos, é considerada uma incubadora tradicional.

Deste modo, o estudo teve como objetivo posicionar a IET frente às incubadoras brasileiras estudadas pela ANPROTEC (2012), adotando-as como um padrão, a fim de identificar suas similaridades e divergências.

Para o alcance do objetivo, foram utilizados dados secundários na construção do embasamento teórico, trazendo, entre outros conceitos, a caracterização de incubadoras de base tecnológica e tradicional, importantes para o desenvolvimento das análises. Em seguida, realizou-se uma pesquisa de campo, coletando dados por meio de entrevistas *in loco* com os gestores das empresas incubadas, elaboradas com base naquelas realizadas pela ANPROTEC (2012), permitindo as comparações entre objetivos, serviços oferecidos, contribuições para o desenvolvimento local, fatores que tornam a incubadora atraente e serviços mais demandados.

O trabalho é classificado como qualitativo e exploratório, seguindo as seguintes etapas: levantamento bibliográfico, elaboração das entrevistas, realização das entrevistas *in loco*, tabulação dos dados da IET com os da ANPROTEC, análises e conclusões.

## 2 Arcabouço teórico

### 2.1 Incubadora de empresas

A incubadora de empresas é uma organização que constitui uma estrutura técnica e operacional de serviços de apoio e recursos adequados para o desenvolvimento de novos

empreendimentos, inovadores ou tradicionais, no período de maior vulnerabilidade, a fase inicial. Suas ações se consolidam por meio de assistência, plano de negócios e conhecimento de gestão oferecidos em uma localização conjunta, proporcionando a transformação de ideias em produtos, processos ou serviços com baixo custo (MEDEIROS e ATAS, 1995; GRIMALDI e GRANDI, 2005; CHAN e LAU, 2005; BERGEK e NORRMAN, 2008; NBIA, 2014).

As incubadoras de empresas fazem parte das diversas políticas estratégicas voltadas ao desenvolvimento econômico das cidades, regiões ou estados, assim, visam à contribuição para a comunidade em que estão inseridas com o aumento de formação, sobrevivência e taxas de sucesso das pequenas e médias empresas (RICE, 2002).

Deste modo, as incubadoras de empresas orientam os empreendimentos em seu processo de crescimento, caracterizando-se como um forte instrumento para a promoção de inovação e empreendedorismo, proporcionando a revitalização e desenvolvimento econômico regional, uma vez que visa a comercialização de novas tecnologias de universidades, diversificação da economia local, atendimento aos empresários, criação de empregos, entre outros (AERTS, MATTHYSSENS e VANDENBEMPT, 2007; ALBERTO e RODRIGUES, 2012; AL-MUBARAK e BUSLER, 2010; NBIA, 2014).

A primeira incubadora de empresas surgiu em 1959 na cidade de Batávia, Estados Unidos, originada da divisão das instalações de uma fábrica em pequenos espaços, para que novas empresas compartilhassem equipamentos e serviços contábeis, de secretaria, vendas, entre outros, gerando cooperação entre as empresas residentes, com a vantagem da redução de custos operacionais. Na década de 1970, tal ideia já estava presente na região do Vale do Silício, também nos Estados Unidos, incentivando o empreendedorismo (ANPROTEC, 2014).

No Brasil, as incubadoras se consolidaram nos anos de 1980, período caracterizado pelas ideias de intensificação do desenvolvimento local. Foi após a implantação da Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos (ParqTec) que a primeira incubadora de empresas brasileira começou suas atividades, sendo a mais antiga da América Latina (ANPROTEC, 2014).

Segundo NBIA (2014), no ano de 2012, havia aproximadamente 7.000 incubadoras em todo o mundo. Destas, mais de 1.250 localizavam-se nos EUA. Neste mesmo ano, o cenário brasileiro contava com 384 incubadoras, atendendo 2.640 empresas incubadas responsáveis pelo faturamento de R\$ 533 milhões e pela geração de 16.394 postos de trabalho. O sistema brasileiro de incubação encontra-se entre os maiores e se aproxima muito do padrão mundial na questão de tamanho das empresas incubadas, área de atuação, forma de financiamento e operações (ANPROTEC, 2012). Atualmente, de acordo com ANPROTEC (2014), existem 400 incubadoras de empresas espalhadas pelo país.

Por possuírem diferentes características ou objetivos, as incubadoras são classificadas em diversas categorias. Raupp e Beuren (2006) destacam três tipos de classificações: tradicional, de base tecnológica e mista. A incubadora tradicional consiste em organizações que abrigam empresas ligadas aos setores da economia detentoras de tecnologia difundida com o intuito de agregar valor a seus produtos, processos ou serviços. Já a incubadora de base tecnológica consiste no desenvolvimento de tecnologia inovadora, seja nos produtos ou processos, geralmente por meio da interação entre empresas incubadas e universidades. E a incubadora mista se caracteriza por organizações que concentram empresas de ambos os tipos.

Outra forma de classificação é proposta por Kuratko e La Follette (1986) e se baseia nas formas de patrocínio para o desenvolvimento das atividades de incubação. Há as incubadoras caracterizadas pelo patrocínio público, em que órgãos voltados para o desenvolvimento

econômico dos municípios e suas regiões são responsáveis pelas incubadoras, tendo como principal objetivo a criação de emprego. Além destas, existem incubadoras cujo patrocínio não possui fins lucrativos, neste caso são as associações de indústrias privadas, câmara de comércio ou organizações de base comunitária responsáveis para que a incubadora tenha um amplo apoio da comunidade, tendo como maior objetivo o desenvolvimento local.

Nas situações em que as organizações privadas organizam e administram as incubadoras, é caracterizado o patrocínio privado, tendo por objetivo gerar lucro e, em alguns casos, contribuir com a comunidade. Existem, por fim, as incubadoras que possuem relação com a universidade, visando à obtenção de resultados de pesquisas básicas e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias desenvolvidas por estas. Além disso, muitas das instalações universitárias são voltadas para pesquisas acadêmicas sobre novas empresas, sendo a maioria destinada às incubadoras tecnológicas.

Para apoiar e organizar o movimento de incubação existe as associações de incubadoras de empresas. A NBIA é considerada a principal por oferecer a milhares de profissionais recursos de informação, educação e networking para que as incubadoras obtenham excelência no processo de incubação de novas empresas. A mesma atende a mais de 1.900 membros, atuando em 60 países (NBIA, 2014).

Na Europa, em 1984, foi criada a European Business & Innovation Centre Network (EBN), uma organização internacional sem fins lucrativos, com o principal objetivo de proporcionar o crescimento dos centros de empresa e inovação (Business Innovation Centre - BIC), dentro e fora da União Europeia (UE), com o intuito de criar novas pequenas e médias empresas e, dentro destas, lançar atividades com base em ideias inovadoras que permitam o potencial crescimento do empreendimento. Em 2008, a organização já contava com 240 membros (EBN, 2013).

## **2.2 O papel da gerência nas incubadoras de empresas**

Diversos estudos têm sido realizados no sentido de mapear incubadoras de empresas, dentre os quais, podem ser citados Al-Mubarak e Busler (2013), Silva *et al.* (2012), Raupp e Beuren (2006), e Grimaldi e Grandi (2005). Tais autores, em resumo, utilizaram diversas metodologias para a comparação de incubadoras, descrição de suas atividades e sua importância na criação de novos empreendimentos.

Em especial, Silva *et al.* (2012) desenvolveram um estudo com o objetivo de avaliar as relações entre as funções desempenhadas pelo gerente da incubadora e os resultados obtidos pela mesma. O trabalho foi realizado com as 25 incubadoras da Rede Mineira de Inovação, e os resultados mostram que as funções de “monitorar e controlar o desempenho geral da incubadora” e “fornecer orientação para os empreendedores incubados” são as mais importantes para a obtenção de resultados, por outro lado, foi atribuído o menor grau de importância ao grupo “Monitorar e controlar o desempenho da execução dos planos de negócios das empresas incubadas”.

Além disso, a pesquisa mostra que as incubadoras tradicionais atribuem alto grau de importância para “Criar e gerenciar um banco de dados de lições aprendidas pelas empresas incubadas ao longo de seu desenvolvimento”, enquanto as de base tecnológicas priorizam a “participação da incubadora no planejamento estratégico das empresas incubadas”.

O gerente, por sua vez, é equiparado a um empresário, no qual tem importante intervenção para o sucesso da incubadora, já que desempenha diferentes papéis e possui experiências em funções gerenciais que lhe permita atuar em diversas áreas, tais como marketing, operações empresariais, finanças, contabilidade, entre outras, oferecendo soluções para os problemas específicos de cada empresa incubada (SILVA *et al.*, 2012).

Sendo o principal intuito das incubadoras ajudar as empresas no estágio inicial, ensinando-as a lidar com as dificuldades para sobreviverem no mercado, estas compartilham uma rede de recursos e serviços que podem ser reunidos de acordo com três características: Infraestrutura, instalações de serviços administrativos e de escritório e o suporte de aconselhamento (ÖZDEMIR e SEHITOGLU; 2013).

De acordo com Aerts, Matthyssens e Vandembemt (2007), os serviços mais comuns das incubadoras europeias são a oferta de salas de reuniões, redes de relacionamento de negócios para seus inquilinos e elaboração de um plano de negócios para o desenvolvimento da empresa. Ofertas tais serviços pode determinar o desempenho de uma incubadora, fazendo com que esta consiga atender adequadamente as principais necessidades de seus inquilinos, proporcionando a formação de empresas sólidas e duradouras.

### **2.3 Características das empresas incubadas**

As incubadoras de empresas atendem micro e pequenas empresas, pois estas, muitas vezes, apresentam dificuldades em lidar com os efeitos da competitividade, devido as suas simples estruturas empresariais, como a baixa intensidade de capital, financiamento restrito, baixa qualificação dos recursos humanos e a falta de experiência e formação dos proprietários como gestores. (RAUPP e BEUREN, 2006).

Lastra e Cárdenas (2010) apontam que a principal carência do proprietário das empresas que não inovam é a ausência do empreendedorismo, ou seja, da capacidade da pessoa de criar significados, de aprender a resolver problemas com base nas suas emoções, criatividade, atitudes e valores para o benefício próprio e da sociedade.

Ao ocuparem o espaço de incubação, desfrutando da assistência e apoio das incubadoras, os empreendimentos são chamados de empresas incubadas. Geralmente iniciam suas atividades ao se instalarem nas incubadoras e, assim como estas, possuem foco tecnológico ou tradicional.

De acordo com a ANPROTEC (2012), a maioria dos empreendimentos é captada na microrregião onde está inserida a incubadora. Estes, após saírem das incubadoras, recebem o nome de empresas graduadas e geralmente permanecem na mesma região de sua incubação, elevando o grau de desenvolvimento local (ANPROTEC, 2012).

Segundo Andrade Júnior (2012), muitos incubados de Incubadoras de Bases Tecnológicas (IBTs) possuem uma enorme dificuldade para adquirir um financiamento devido a sua imaturidade, porte, desconhecimento do mercado, e ainda pela falta de conhecimentos específicos para o melhor financiamento. Considerando que tais fatores estão relacionados diretamente com as características de novas empresas, infere-se que, assim como as empresas de bases tecnológicas (EBTs), as empresas incubadas em estruturas tradicionais sofrem pelos mesmos motivos.

### **3. Procedimentos metodológicos**

O presente trabalho teve como objetivo realizar a comparação entre a IET, envolvendo a gerência e seus incubados, e os dados do trabalho “Estudo, análises e proposições das incubadoras de empresas no Brasil”, estabelecendo suas diferenças e similaridades, uma vez que houve confronto entre os principais objetivos, serviços mais demandados, contribuições locais, entre outras características.

O estudo citado acima foi desenvolvido pela ANPROTEC no ano de 2012, junto com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e visou levantar e atualizar as informações das incubadoras brasileiras, indicando suas características e razões, de modo a traçar futuras tendências e situar o movimento como indutor do desenvolvimento econômico.

Este estudo tem grande relevância, uma vez que é reconhecido por órgãos representativos na área de tecnologia e inovação, como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e o Programa de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (PNI) (ANPROTEC, 2012).

Para seu desenvolvimento, primeiramente foram pesquisados referenciais teóricos e em seguida foram enviados questionários para as 384 incubadoras de empresas contatadas previamente por telefone, obtendo 60 (15,6%) respostas. Ainda nesta fase, foram realizadas entrevistas com gestores de incubadoras de destaque nas diferentes regiões do país. Tais dados foram analisados e utilizados para a proposição de uma nova taxonomia, por objetivos, facilitando o direcionamento de investimentos e políticas públicas (ANPROTEC, 2012).

O presente trabalho, por sua vez, caracteriza-se como qualitativo e exploratório, pois o método aplicado teve o intuito de analisar uma realidade específica, investigando um dado fenômeno, permitindo melhor compreensão e sua teorização (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999). O estudo exploratório foi utilizado por Rice (2002), com o objetivo de identificar com maior clareza a relação didática de coprodução entre os empreendimentos e a gerência da incubadora, explorando os tipos de assistência prestados e os modos pelos quais estas se realizam.

Assim, como estudo da ANPROTEC, a estrutura metodológica iniciou-se com levantamento bibliográfico, levando em conta, primeiramente, conceitos gerais de incubadoras de empresas, seguido dos históricos e panoramas mundial e brasileiro, formas de classificação e taxonomias, associação e organização e, por fim, formas de configurações da gestão das incubadoras.

A fase seguinte consistiu na elaboração das entrevistas, baseadas naquelas realizadas pela ANPROTEC (2012) e também em seus questionários, para aplicação à gerência e aos gestores dos empreendimentos incubados da IET. Comparações envolvendo gerência e incubados já foram desenvolvidas por Silva *et al.* (2012), com o intuito de avaliar as relações entre as funções desempenhadas pelo gerente e os resultados obtidos pela incubadora.

Após a elaboração, foram realizadas entrevistas *in loco* com a gerente e os respectivos incubados da IET, no período de 15 dias. Esse procedimento se destaca comparado ao uso de questionários aplicados à distância por possibilitar melhor exploração dos temas complexos e aprofundamento na coleta de dados do objeto de estudo. As entrevistas foram semiestruturadas, sendo compostas por perguntas abertas e fechadas, tratando de informações fundamentais para o desenvolvimento das análises (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999).

A mesma técnica foi utilizada por Rothschild e Darr (2005), em seu estudo sobre a construção e manutenção de redes informais de inovação. A pesquisa de campo foi baseada em entrevistas aplicadas aos gestores, trabalhadores e colaboradores de uma incubadora em Israel, filiada com a Universidade Israelita.

Embora a IET conte com 12 empresas ocupantes dos boxes, as entrevistas foram aplicadas à gerência e em apenas 10 gestores residentes na incubadora. Os demais empreendimentos foram descartados por motivos distintos, sendo o primeiro devido ao baixo período de incubação, menos de três meses, implicando na falta de conhecimento sobre os processos da incubadora por parte do gestor e o segundo, por estar ainda no período de pré-incubação, em que estão sendo resolvidas questões burocráticas para o início de suas atividades.

Após o término das entrevistas, os dados foram tabulados para o desenvolvimento das comparações, análises e conclusões, possibilitando o alcance do objetivo inicialmente proposto.

#### 4. Análise e resultados

Fundada em 2008, a IET possui apenas seis anos de existência e um baixo número de empresas graduadas, oito empreendimentos. Sua área conta com 24.200m<sup>2</sup> e disponibiliza 13 boxes para incubação, cada um com 120m<sup>2</sup>. Destes, atualmente 11 são empreendimentos que já estão em atividade; um está em fase de pré-incubação, pois ainda apresenta pendências burocráticas; e o outro é ocupado pela Empreender Jr., empresa júnior da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Câmpus de Tupã, na qual possui um vínculo com a IET oferecendo serviços de consultorias gratuitas para os incubados. A incubadora é considerada tradicional, totalmente voltada para a indústria e gera um faturamento anual de R\$ 1.440.569,10 e 32 postos de trabalho.

A primeira comparação foi em relação à oferta de empregos e tem-se que, enquanto as incubadoras analisadas pela ANPROTEC (2012) possuem média de 7,28 funcionários por empreendimento, a IET apresenta média de 3,2. Esta é uma grande diferença levando-se em conta que 50% das incubadoras pesquisadas pela ANPROTEC (2012) possuem o mesmo tempo de existência da IET.

Porém, tal diferença pode ser explicada pelo fato de que, a maioria das incubadoras respondentes no estudo da ANPROTEC (2014) possui foco tecnológico (67%) e tem uma média de 6,21 postos de trabalho por empreendimento, número alto considerando-se que é equivalente a média de postos gerados pelas incubadoras francesas, que possuem a média mais alta em relação aos demais países. Ao avaliar apenas as incubadoras tradicionais pesquisadas pela ANPROTEC(2012), a média é de 2,79 postos de trabalho, indicando bom posicionamento da IET diante as incubadoras com o mesmo foco.

Na Tabela 1 são expostos os principais objetivos de uma incubadora, segundo a percepção da gerência da IET, de seus incubados e os resultados proporcionados pela ANPROTEC (2012). Pode-se analisar que tanto os incubados como a gerência da IET citam a dinamização da economia local, dinamização de setor específico de atividades e geração de trabalho e renda, mostrando que ambos os lados compartilham expectativas semelhantes em relação ao propósito da incubadora em questão. Porém, os incubados ainda citaram a inclusão socioeconômica como segundo principal objetivo, sendo compatível com os resultados da ANPROTEC (2012), os quais mostram que as incubadoras tradicionais visam à inclusão socioeconômica em detrimento da criação de *spin-offs*, que por sua vez, fazem parte dos objetivos das incubadoras com foco tecnológico.

ANPROTEC	Gerência IET	Incubados IET
Dinamização da economia local	Dinamização da economia local	Geração de trabalho e renda
Criação de <i>spin-offs</i>	Dinamização do setor específico de atividades	Inclusão socioeconômica
Dinamização do setor específico de atividades	Geração de trabalho e renda	Dinamização da economia local e Dinamização do setor específico de atividade

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 1 – Principais objetivos da incubadora

Deste modo, inclusão socioeconômica não está entre os principais objetivos indicados pelas incubadoras pesquisadas pela ANPROTEC (2012), uma vez que a maioria possui perfil para a criação de *spin-offs* e exigem mão-de-obra com maior qualificação. Isso não significa que não há inclusão ou a dinamização da economia local proporcionada pelas incubadoras, mas estas priorizam outros fatores como a criação de *spin-offs* e dinamização do setor específico de

atividade.

Apesar de não estar entre os três principais, a geração de emprego e renda também faz parte dos objetivos das incubadoras adotadas como padrão brasileiro. De um modo geral, as incubadoras brasileiras, segundo a ANPROTEC (2012), geram 29.205 postos de trabalho. Deste modo, independente do foco ou objetivo das incubadoras, todas criam emprego e renda. Especificamente na incubadora de Tupã, a maioria dos empresários incubados e seus funcionários são da própria cidade, confirmando o que já havia sido citado por Alberto e Rodrigues (2012), que as incubadoras proporcionam crescimento na economia em que está inserida.

No quesito oferta de serviços (Tabela 2), nota-se que a cessão de espaço para incubação foi considerada mais importante tanto pela gerência quanto pelos incubados da IET. Esse mesmo quesito não foi considerado como um dos mais importantes pelas incubadoras-padrão.

Uma das explicações para a valorização do espaço oferecido pela IET é que os empreendimentos, em sua maioria, foram fundados na própria incubadora. Tal fato é ratificado por Medeiros e Atas (1995) ao afirmarem que as incubadoras proporcionam o surgimento e a consolidação de novas empresas. Deste modo, a necessidade inicial dos empreendedores é a obtenção de um espaço adequado para o desenvolvimento das suas atividades, sendo este oferecido por uma pequena taxa de contribuição por parte dos incubados, para a manutenção de gastos básicos.

Assim, percebe-se que o espaço para a incubação é oferecido mediante o pagamento de “aluguel” de baixo custo, que segundo Kuratko e LaFollette (1986) é uma característica específica das incubadoras. Consequentemente, tal fato, de acordo com Grimaldi e Grandi (2005), é uma das formas que contribui para que as empresas incubadas reduzam seus custos de fazer negócios.

<b>ANPROTEC</b>	<b>Gerência IET</b>	<b>Incubados IET</b>
Cursos	Cessão de espaço para incubação	Cessão de espaço para incubação
Sala para reuniões	Sala para reuniões	Consultoria
Sala para eventos, seminários	Sala para eventos, seminários	Cursos

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 2 – Oferta de serviços

Nos resultados da ANPROTEC (2012), as incubadoras que consideram a inclusão socioeconômica como um dos principais objetivos, ofertam cursos e consultorias em menor quantidade que aquelas responsáveis pela criação de *spin-offs*. Porém, os incubados afirmam que tais serviços estão entre os mais ofertados pela incubadora, divergindo do posicionamento da gerência, que afirma haver baixa demanda por estes. Deste modo, os incubados citaram cursos e consultorias, por estarem cientes da constante disponibilidade da incubadora e EmpreenderJr. em oferece-los.

Assim, a gerência da IET aponta a oferta de sala para reuniões, bem como a ANPROTEC (2012), como o segundo serviço mais ofertado. De acordo com Aerts, Matthyssens e Vandembemt (2007), este é um dos serviços mais comum proporcionado também pelas incubadoras europeias.

Quanto às principais contribuições da incubadora para o desenvolvimento local, nota-se que a geração de emprego e renda foi comum nas três categorias, sendo considerado o segundo mais importante em todos os casos. Portanto, por possibilitarem a formalização de empreendimentos, sejam estes de base tecnológicas ou tradicionais, as incubadoras geram

emprego e renda em menor ou maior quantidade.

<b>ANPROTEC</b>	<b>Gerência IET</b>	<b>Incubados IET</b>
Desenvolvimento de novos produtos e serviços Geração de emprego e renda	Melhoria da competitividade dos negócios existentes  Geração de emprego e renda	Criação de novos negócios de alta qualidade Geração de emprego e renda e Desenvolvimento de novos produtos e serviços*
Criação de novos negócios de alta qualidade	Inclusão socioeconômica	-

\*Ambos foram citados com a mesma frequência pelos incubados da IET

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 3 – Principais contribuições da incubadora para o desenvolvimento local

De acordo com as análises da ANPROTEC (2012), as incubadoras que apontam a inclusão socioeconômica e melhoria da competitividade dos negócios existentes são aquelas que possuem o objetivo de inclusão socioeconômica e não tem como foco a inovação. Tal resultado se aplica à IET, considerando-se as indicações da gerência. Por outro lado, os incubados citam o desenvolvimento de novos negócios e serviços, apresentando incoerência ao objetivo da incubadora, uma vez que esta não inova em produtos e serviços, priorizando a inovação organizacional, como a capacitação, mudança cultural, melhora na qualidade de vida, entre outros.

Na tabela 4, percebe-se que o item em comum nas três colunas, em relação aos fatores que fazem da incubadora um local atraente, é a imagem e localização favorável, diferenciando-se apenas no grau de importância. As incubadoras analisadas pela ANPROTEC (2012) o apontaram como o mais importante, pois aquelas com foco tecnológico, na maioria das vezes, estão situadas em grandes centros e parques tecnológicos, vinculados a grandes universidades, permitindo facilidade de acesso a profissionais especializados, financiamentos, entre outros. As incubadoras tradicionais localizam-se em áreas urbanas e também estão vinculadas às universidades, favorecendo o desempenho do objetivo da inclusão socioeconômica.

<b>ANPROTEC</b>	<b>Gerência IET</b>	<b>Incubados IET</b>
Imagem e localização favoráveis	Cessão de espaço e infraestrutura para produção	Disponibilidade de serviços de apoio profissional
Uso nome da incubadora	Qualidade, preço e cláusulas flexíveis	Qualidade, preço e cláusulas flexíveis
Disponibilidade de serviços de apoio profissional	Imagem e localização favoráveis	Imagem e localização favoráveis

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 4 – Fatores que fazem da incubadora um local atraente

O fator “imagem e a localização favoráveis” também foi citado pela gerência e os incubados da IET. Se analisados separadamente, a localização não estaria entre os mais relevantes, pois a incubadora está localizada em uma cidade de pequeno porte, onde os insumos são caros e conseqüentemente contribuem para o aumento do custo de produção. Deste modo, apenas a imagem é um fator favorável, pois o fato da IET contar com o apoio da Prefeitura do Município de Tupã, Sebrae e Unesp faz com que aumente a credibilidade das empresas perante seus consumidores, fornecedores e demais *stakeholders*.

Em relação aos serviços mais demandados pelos incubados, oferecidos pela incubadora (Tabela 5), a ajuda na busca de financiamentos, auxílios e capital de risco foi o indicado como o principal pelas incubadoras analisadas pela ANPROTEC (2012), enquanto a IET apontou

a capacitação empresarial.

Segundo Andrade Júnior (2012), as empresas de base tecnológicas, situadas nas incubadoras com o mesmo foco, possuem uma grande dificuldade no financiamento por serem de pequeno porte, pela imaturidade, pelo desconhecimento do empreendimento no mercado e a falta de conhecimentos específicos para o melhor financiamento.

Além disso, os investimentos nas incubadoras com foco tecnológico são altos, pois estas precisam de recursos para analisar mercados ainda instáveis e orientar o desenvolvimento de novos produtos, apoiando a empresa nascente quanto à proteção da prioridade industrial e também atrair capital de riscos (ANPROTEC, 2012).

Embora em menor quantidade, as incubadoras tradicionais exigem financiamentos e investimentos. Deste modo, sendo o financiamento público a principal fonte de receitas das incubadoras, com foco tecnológico ou tradicional, são necessárias políticas que atendam as diversidades em relação às experiências brasileiras. Sendo assim, a ANPROTEC (2012) enfatiza a importância do estabelecimento de uma taxonomia baseada nos objetivos das incubadoras, mostrando que a divisão apenas por foco, tradicional ou tecnológica, é insuficiente devido a grande diversidade das características internas das incubadoras, pois ao definir de modo claro seus objetivos, o Estado tem meios para personalização das políticas, atendendo de modo correto as necessidades de cada incubadora.

Já em relação à capacitação empresarial, citada pela gerência e pelos incubados da IET como principal serviço demandado, é explicado pela dificuldade dos incubados em gerir seus negócios, considerando que muitos deles, segundo a gerente, não possuem conhecimentos e habilidades para administrar uma empresa, por não terem formação específica e experiência de gestão anteriormente.

<b>ANPROTEC</b>	<b>Gerência IET</b>	<b>Incubados IET</b>
Imagem e localização favoráveis	Cessão de espaço e infraestrutura para produção	Disponibilidade de serviços de apoio profissional
Uso nome da incubadora	Qualidade, preço e cláusulas flexíveis	Qualidade, preço e cláusulas flexíveis
Disponibilidade de serviços de apoio profissional	Imagem e localização favoráveis	Imagem e localização favoráveis

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 5 – Serviços mais demandados pelos incubados oferecidos pela incubadora

Quanto ao tempo de dedicação da gerência à prestação de assistência aos incubados, os resultados da ANPROTEC (2012) mostraram que o tempo dedicado às atividades de consultoria e assistência é baixo, pois as gerências priorizam a gestão da incubadora. Porém, 80% dos incubados da IET avaliam como dentro do esperado a forma como a incubadora presta assistência, enquanto os 20% restantes classificam-nas acima do esperado.

## 5. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo posicionar a IET frente às incubadoras brasileiras estudadas pela ANPROTEC (2012), identificando as similaridade e divergências do objeto de estudo em relação ao padrão brasileiro de incubadoras.

Em relação aos objetivos de uma incubadora, percebe-se que as incubadoras consideradas como padrão priorizam dinamização da economia local, devido à criação de *spin-offs*. Apesar de a gerência da IET também apontar a dinamização da economia local, essa se dá por meio da criação de trabalho e renda e inclusão social, característica evidente das incubadoras tradicionais. Deste modo, há divergência no modo como as incubadoras-padrão e a IET

contribuem para o desenvolvimento local, sendo que a primeira contribui principalmente por meio da criação de novos produtos e serviços e a segunda, por meio da melhoria da competitividade dos empreendimentos instalados e proporcionando a inclusão socioeconômica, uma vez que não exige grande qualificação para mão-de-obra.

O foco da incubadora influencia diretamente nos serviços oferecidos, pois empreendimentos tradicionais, como é o caso da IET, atribuem maior importância ao oferecimento do espaço adequado para o desenvolvimento de suas atividades, enquanto as incubadoras tecnológicas oferecem cursos que auxiliam a criação de produtos e processos inovadores, como é o caso das incubadoras da ANPROTEC (2012). Deste modo, apesar de os incubados apontarem a capacitação empresarial como serviço mais demandado, estes não desfrutam da capacidade da incubadora de oferecer cursos e consultorias, uma vez que esta conta com o apoio da EmpreenderJr.

Por outro lado, tanto a IET, incubados e gerência, e a ANPROTEC (2012) apontam a imagem e localização como fator favorável. No caso das incubadoras da ANPROTEC (2012), o benefício está na imagem e localização, pois geralmente estão em parques tecnológicos ou em grandes universidades, locais propícios ao desenvolvimento de novas tecnologias e ainda aumentam suas chances de obtenção de financiamentos, auxílios, capital de risco e apoio profissional. Porém, a localização da IET se mostra como um ponto fraco, pois dificulta a compra de matéria-prima, encarecendo e dificultando as produções dos empresários. Assim, as empresas se beneficiam da imagem da incubadora, uma vez que esta aumenta a confiabilidade das empresas diante de seus *stakeholders*.

De modo geral, as análises permitiram identificar que em todos os fatores observados, sendo estes, objetivo, serviços oferecidos, contribuições para o desenvolvimento local, fatores que tornam a incubadora atraente e serviços mais demandados, há semelhanças que podem ser explicadas pelo fato de que, independente do foco, todas as incubadoras possuem um padrão básico, ou seja, há contribuições que são comuns a todos os tipos de incubadoras, como por exemplo, a criação de postos de trabalho, melhorando a renda da população local. Porém, conforme o foco da incubadora, surgem especificidades, explicando as diferenças encontradas neste estudo, uma vez que a maioria das incubadoras entrevistadas pela ANPROTEC (2012) tem foco tecnológico enquanto à IET é considerada tradicional.

Assim, pretende-se em estudos futuros, aprofundar as especificidades das incubadoras de acordo com seu foco, principalmente da IET, permitindo melhor compreensão dos motivos das semelhanças e diferenças entre as incubadoras. Portanto, almeja-se selecionar, por meio de critérios estabelecidos pela literatura, incubadoras que tenham excelência no processo de gestão e prestação de serviços aos incubados para aplicação de entrevistas, servindo de parâmetros de comparação para a IET.

### **Agradecimentos**

Os autores deste trabalho gostariam de agradecer ao aparato científico e tecnológico proporcionado por UNESP/Tupã, CEPEAGRO, PET Empreendedorismo e EmpreenderJr., além do aporte financeiro da FAPESP, cruciais para o desenvolvimento das pesquisas.

### **Referências**

AERTS K.; MATTHYSSENS P.; VANDENBEMPT K. Critical role and screening practices of European business incubators. **Technovation**, v.27, 254–267, 2007.

ALBERTO, D. ; RODRIGUES, A.M. Empreendedorismo no Setor Primário: Caso Estudo da Incubadora de Empresas de Base Rural de Idanha-a-Nova. In **Workshop da APDR**, 14, Setúbal, Outubro - Atas: Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional. Setúbal: APDR. p.313-323. ISBN 978-989-9653-4-0, 2012, 2012.

- AL-MUBARAKI, H. M.; BUSLER, M. Business Incubator: Findings from a Worldwide Survey, and Guidance for the GCC States. **Global Business Review**, 2010.
- AL-MUBARAKI, H. M.; BUSLER, M. The incubators economic indicators: Mixed approaches. **Journal of Case Research in Business and Economics**, v. 4, July, 2013.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** 2ª ed. São Paulo: Thomson, 1999.
- ANDRADE JUNIOR, P.P. La Experiencia Brasileña en la Superación de Dificultades de Empresas de Base Tecnológica en Incubadora. **Journal of Technology Management & Innovation**, vol.7, n.3, p.161-171, 2012.
- ANPROTEC** – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil. 2012. Disponível em: <[www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)> Acesso em: 31/01/2013.
- ANPROTEC** – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em: <[www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)> Acesso em: 08/05/2014.
- BERGEK, A; NORRMAN, C. Incubator best practice: A framework. **Technovation**, 28, p.20-28, 2008
- CHAN, K. F., LAU, T. Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. **Technovation**, 25, p.1215-1228, 2005.
- EBN** - European Business & Innovation Centre Network. 2013. Disponível em: <<http://www.ebn.eu/>> Acesso em: 31/01/2014.
- GRIMALDI, R; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**, 25, p.111-121, 2005.
- KURATKO, D. F., LAFOLLETE, W. R. Examining the Small Business Incubator Explosion. **American Journal of Business**, v.1, p. 29-34, 1986.
- LASTRA, J. F. R; CÁRDENAS, E. E. M. Ambientes virtuales y formación empresarial. **Pensamiento y gestión**, v. 28, p 159-161, 2010.
- MEDEIROS, J. A.; ATAS, L. Incubadoras de empresas: Balanço da Experiência Brasileira: **Revista de Administração**, São Paulo, V.30, n1, p.19-31, jan. / mar. 1995.
- NBIA**. National Business Incubator Association. Disponível em: <[www.nbia.org](http://www.nbia.org)>. Acesso em: 30/04/2014.
- ÖZDEMİR, O. Ç.; SEHITOĞLU, Y. Assessing the Impacts of Technology Business Incubators: A framework for Technology Development Centers in Turkey. **Procedia**, 75, p. 282-291, 2013.
- 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, out. / nov/dez. 2006.
- RICE, M. P. Co-production of business assistance in business incubators An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 17, p. 163-187, 2002.
- ROTHSCHILD, L.; DARR A. Technological incubators and the social construction of innovation networks: an Israeli case study. University of Haifa, Mount Carmel, Haifa 31905, Israel, **Technovation**, 25, p. 59–67, 2005.
- SILVA, J. M. da; SILVA, C. E. S. da; BATISTA, G.D.M.; BITENCOURT, M. P. Impacto das funções desempenhadas pelos gerentes nos resultados da incubadora: survey realizada na rede mineira de inovação. **Produção**, v. 22, n. 4, p. 718-733, set./dez. 2012.