



COMPREENDENDO O PROCESSO DE INCUBAÇÃO: UMA COMPARAÇÃO DE
DUAS DIFERENTES ABORDAGENS PARA APOIAR O DESENVOLVIMENTO
DE NOVOS NEGÓCIOS

Jaime Beer Frenkel

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador(es): Francisco José de Castro Moura
Duarte
Nédson Antônio Campos

Rio de Janeiro
Janeiro de 2013

COMPREENENDO O PROCESSO DE INCUBAÇÃO: UMA COMPARAÇÃO DE
DUAS DIFERENTES ABORDAGENS PARA APOIAR O DESENVOLVIMENTO
DE NOVOS NEGÓCIOS

Jaime Beer Frenkel

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc.

José Vitor Bomtempo Martins, D.Sc.

Prof. Anne-Marie Maculan, Ph.D.

Prof. Nédson Antônio Campos. D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JANEIRO DE 2013

Frenkel, Jaime Beer

Compreendendo o processo de incubação: Uma comparação de duas diferentes abordagens para apoiar o desenvolvimento de novos negócios/ Jaime Beer Frenkel – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2013.

XIV, 198 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Francisco José de Castro Moura Duarte
Nédson Antônio Campos

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2013.

Referências Bibliográficas: p. 191-194.

1. Incubação de empresas. 2. Startups. 3. Gestão da Inovação. I. Duarte, Francisco José de Castro Moura, *et al.* II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

À Tatiana, que conheci no final
deste percurso, e lhe deu um
novo significado

Agradecimentos

Agradeço aos professores Francisco Duarte e Nedson Campos pela orientação ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores do PEP pelo conhecimento passado durante as aulas – em especial ao professor Domício Proença pela especial dedicação em desenvolver uma disciplina introdutória capaz de fazer toda a diferença no restante do curso.

A meus pais, Denise e Felipe não só pela educação, carinho, dedicação e compreensão, mas por terem construído o lar saudável e feliz onde cresci, ao qual, a cada dia, eu dou mais valor.

Ao meu irmão, por sempre me mostrar como ser uma pessoa melhor e pela certeza de que posso contar com a sua companhia nas horas mais importantes.

Aos meus avôs David e Paulo Z''L e avós Sara e Rachel, pelo amor e apoio sempre imensos e incondicionais.

Aos meus tios, tias e primos e primas pela companhia e pelos incontáveis momentos felizes que passamos em família.

A Rafael Clemente por tudo que me ensinou e vem ensinando a cada dia, pelas oportunidades e pela incrível capacidade de equilibrar desafio, autonomia motivação, e orientação.

A Daniel Karrer, pelo exemplo e inspiração de um profissional que une a fome insaciável por conhecimento com o trabalho produtivo.

A todo o pessoal da Elo e da Innvent pelo privilégio de construir um futuro comum em parceria com pessoas brilhantes, motivadas e que considero verdadeiras amigas.

A André, Henrique, Eberhart e tantos outros amigos, pelas experiências que vivemos e trocamos.

À Tatiana por tornar tudo tão fácil e leve com um simples sorriso.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

COMPREENDENDO O PROCESSO DE INCUBAÇÃO: UMA COMPARAÇÃO DE
DUAS DIFERENTES ABORDAGENS PARA APOIAR O DESENVOLVIMENTO
DE NOVOS NEGÓCIOS

Jaime Beer Frenkel

Janeiro/2013

Orientadores: Francisco José de Castro Moura Duarte

Nédson Antônio Campos

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho estuda o processo de incubação de empresas e investiga como a gerência de uma incubadora contribui para o desenvolvimento das empresas incubadas. Para tanto, são estudados os casos de duas incubadoras de empresa bastante diferentes entre si – uma delas ligada a uma universidade pública e a outra privada e com fins lucrativos. A pesquisa de campo incluiu entrevistas com a gerência de cada uma das incubadoras – para descrever o seu respectivo processo de incubação – e entrevistas com os empreendedores das empresas incubadas – para entender como esse processo impacta o desenvolvimento dessas empresas. Os resultados obtidos revelam abordagens de contribuição muito distintas adotadas pela gerência de cada incubadora. Apesar de distintas, essas duas abordagens se mostram eficazes em alavancar recursos de natureza muito diferente: enquanto a abordagem da incubadora universitária é direcionada para explorar as potencialidades tecnológicas da Universidade onde está instalada, a incubadora privada se vale da experiência e competência empreendedora da sua gerência.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

UNDERSTANDING THE INCUBATION PROCESS: A COMPARISON BETWEEN
TWO DIFFERENT APPROACHES FOR SUPPORTING THE DEVELOPMENT OF
NEW BUSINESSES

Jaime Beer Frenkel

January/2013

Advisors: Francisco José de Castro Moura Duarte
Nédson Antônio Campos

Department: Production Engineering

This work studies the business incubation process in order to investigate how the managers of business incubators contribute to the development of the incubatee companies. To this end, the cases of two quite different business incubators are studied – one attached to a public university and the other a private and for-profit incubator. The field research included interviews with the management of each incubator—to describe each incubation process – and interviews with the entrepreneurs of the incubatee companies - to understand how the process impacts the development of these companies. The results reveal two very distinct contribution approaches adopted by the management of each incubator. Although being different, bough approaches are shown to be effective ways to leverage resources of two different natures: while the university incubator approach exploits the technological potentialities of the university where it is installed, the private incubator takes advantage of the entrepreneurial experience of its management team.

Sumário

ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE TABELAS.....	XV
1. INTRODUÇÃO	1
2. AS INCUBADORAS DE EMPRESA – HISTÓRICO, DIVERSIDADE E DESAFIOS	11
2.1. O HISTÓRICO DA DIFUSÃO DA INCUBADORAS.....	11
2.2. O DESEMPENHO DAS EMPRESAS INCUBADAS – AINDA HÁ O QUE MELHORAR... 13	
2.3. A DIVERSIDADE ENTRE AS INCUBADORAS DE EMPRESA	17
2.3.1. <i>Os diversos tipos de incubadoras.....</i>	<i>17</i>
2.3.2. <i>Os programas de aceleração.....</i>	<i>21</i>
2.3.3. <i>As incubadoras bottom-up.....</i>	<i>24</i>
2.3.4. <i>O que é uma incubadora de empresa afinal?.....</i>	<i>29</i>
2.4. A LACUNA DE CONHECIMENTO A RESPEITO DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO.....	30
3. O PROCESSO DE INCUBAÇÃO	33
3.1. O PROCESSO DE INCUBAÇÃO COMO COCRIAÇÃO DE VALOR ENTRE A GERÊNCIA DA INCUBADORA E OS EMPREENDEDORES INCUBADOS	33
3.2. A LOCALIZAÇÃO DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO NA REDE DA INCUBADORA	36
3.3. A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS.....	40
3.4. OS SUBPROCESSOS DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO	43

3.5. DESCRIÇÃO APROFUNDADA DE CADA UM DOS SUBPROCESSOS DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO	45
3.5.1. <i>Seleção</i>	45
3.5.2. <i>Serviços de infraestrutura</i>	49
3.5.3. <i>Assistência provida internamente pela incubadora</i>	51
3.5.4. <i>Intermediação de redes</i>	56
3.5.5. <i>Graduação</i>	60
4. MÉTODO DA PESQUISA	63
4.1. SELEÇÃO DAS INCUBADORAS ESTUDADAS	64
4.2. ENTREVISTA COM A GERÊNCIA DAS INCUBADORAS.....	67
4.3. CONSTRUÇÃO DA REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA REDE DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS INCUBADAS.....	67
4.4. ENTREVISTAS COM OS EMPREENDEDORES INCUBADOS	69
4.5. ANÁLISE COMPARATIVA DE AMBAS AS INCUBADORAS	69
5. ESTUDOS DE CASO – PROCESSOS DE INCUBAÇÃO.....	71
5.1. INCUBADORA DE EMPRESAS COPPE/UFRJ	71
5.1.1. <i>Apresentação geral</i>	71
5.1.2. <i>Seleção</i>	72
5.1.3. <i>Serviços de Infraestrutura</i>	76
5.1.4. <i>Assistência provida internamente ao desenvolvimento do negócio</i>	78
5.1.5. <i>Intermediação de redes</i>	82

5.1.6.	<i>Graduação</i>	85
5.2.	INNVENT.....	86
5.2.1.	<i>Apresentação geral</i>	86
5.2.2.	<i>Seleção</i>	87
5.2.3.	<i>Serviços de infraestrutura</i>	92
5.2.4.	<i>Assistência provida internamente ao desenvolvimento do negócio</i>	93
5.2.5.	<i>Intermediação de redes</i>	99
5.2.6.	<i>Graduação</i>	102
5.3.	ANÁLISE COMPARATIVA DOS PROCESSOS DE INCUBAÇÃO DA INNVENT E DA INCUBADORA DA COPPE/UFRJ.....	103
5.3.1.	<i>Seleção</i>	103
5.3.2.	<i>Serviços de infraestrutura</i>	104
5.3.3.	<i>Assistência provida internamente pela incubadora</i>	105
5.3.4.	<i>Intermediação de redes</i>	106
5.3.5.	<i>Graduação</i>	107
5.4.	DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO DAS EMPRESAS INCUBADAS.....	108
5.4.1.	<i>Aquamet (incubada na Incubadora da COPPE/UFRJ)</i>	108
5.4.2.	<i>Ambidados (incubada na Incubadora da COPPE/UFRJ)</i>	121
5.4.3.	<i>Gomus (Incubada na Innvent)</i>	130
5.5.	VANDAL (INCUBADA NA INNVENT)	141
5.5.1.	<i>O desenvolvimento da rede de negócios da Vandal</i>	141

5.6. ANÁLISE COMPARATIVA QUANTO À INTERAÇÃO ENTRE A GERÊNCIA DA INCUBADORA E AS EMPRESAS INCUBADAS	155
5.6.1. <i>A diferença entre o perfil de empresas incubadas</i>	156
5.6.2. <i>Interação entre os empreendedores e a gerência da incubadora</i>	157
5.6.3. <i>Duas diferentes abordagens de contribuição</i>	167
6. CONCLUSÃO.....	172
6.1. SITUANDO OS RESULTADOS DO ESTUDO DENTRO DO CAMPO DE PESQUISA....	172
6.2. ANÁLISE CRÍTICA DA INCUBADORA DA COPPE/UFRJ	174
6.3. ANÁLISE CRÍTICA DA INCUBADORA – INNVENT	175
6.4. IMPLICAÇÕES PARA GERÊNCIAS DE INCUBADORAS	179
6.5. A PLURALIDADE DAS INCUBADORAS DE EMPRESA	185
6.6. LIMITAÇÕES E NOVAS OPORTUNIDADES DE PESQUISA.....	187
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	191
ANEXO A – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA REALIZADA SOBRE O MODELO GENÉRICO DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS	195

Índice de figuras

Figura 1 - Emprego gerado pelo nascimento de empresas, 2005 e 2006 (fonte: OCDE, 2009).....	3
Figura 2 – Exemplos de desafios da gerência da incubadora tornados explícitos pelo avanço no entendimento do processo de incubação	7
Figura 3 – Quantidade de Startups que receberam apoio dos principais programas de aceleração dos EUA até 2010 (fonte: Miller e Bound, 2011)	22
Figura 4 – Matriz de satisfação mostrando a classificação do nível de satisfação/ Dessatisfação dos clientes com os serviços das incubadoras (Fonte: Abduh <i>et al.</i> , 2007)	31
Figura 5 – Modalidades de Cocriação de Valor (Fonte: Rice, 2002).....	33
Figura 6 – Modelo de processo de incubação dividido em 5 subprocesso (fonte: O Autor)	45
Figura 7 - Método para coleta de dados no campo (fonte: o Autor)	64
Figura 8 – Insumos para a análise comparativa (Fonte: o Autor)	70
Figura 9 - Representação da rede de negócios da Aquamet (fonte: O Autor).....	117
Figura 10 - Representação da rede de negócios da Ambidados	126
Figura 11 - Representação da rede de negócios da Gomus (fonte: O Autor).....	138
Figura 12 - Representação da rede de negócios da Vandal (fonte: O Autor).....	151
Figura 13 – A abordagem de contribuição de cada incubadora e os aspectos contextuais que as conformam.....	171
Figura 14 – Composição da abordagem de contribuição vista como uma combinação de duas dimensões	182

Figura 15 - Resumo das limitações dessa pesquisa e oportunidades de pesquisa futura	190
Figura 16 - Resumo da busca bibliográfica realizada como base na construção do modelo genérico de incubação de empresas.....	196

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Principais características das incubadoras de negócio comparadas com as características das incubadoras <i>bottom-up</i> (fonte: Bøllingtoft, 20012).....	25
Tabela 2 - Quadro resumo da comparação relacionada à forma de interação.....	167

1. Introdução

Schumpeter (1942), trouxe à tona a importância da atividade empreendedora como força motriz do desenvolvimento econômico capitalista. De acordo com Schumpeter, é a ação do empreendedor a responsável pelo processo de destruição criativa que desfaz as antigas estruturas produtivas e constrói em seu lugar novas estruturas que, por sua vez, revigoram o desenvolvimento econômico. As ideias de Schumpeter tiveram uma grande repercussão durante todo o século XX e início do século XXI, trazendo à tona a importância vital da atividade do empreendedor para o desenvolvimento econômico e social.

A atividade empreendedora pode ser capaz de gerar desenvolvimento econômico de várias maneiras (Stel et al. 2005). Em primeiro lugar, os empreendedores geram inovação entrando em novos mercados com novos produtos e novos processos produtivos. Em segundo, possuem um papel vital no desenvolvimento de novas indústrias¹. Além disso, eles são capazes de aumentar a produtividade da economia ao elevar a competição existente. Outra contribuição é a aceleração do processo de experimentação gerando e difundindo grande quantidade de conhecimento a respeito do que é tecnicamente viável e das preferências dos consumidores, tornando mais rápido o amadurecimento de novos modelos de negócio. Finalmente, a motivação dos empreendedores os faz trabalhar por mais horas e de forma mais eficiente já que o sucesso do seu empreendimento está diretamente relacionado ao seu esforço de trabalho (Stel et al. 2005).

A atividade empreendedora também é vista como sendo de grande importância para a geração de empregos. Embora, por um lado, o desemprego mais elevado obriga indivíduos ao auto-emprego, mostrando uma associação positiva entre essas duas variáveis. Por outro lado, a atividade empreendedora gera novas empresas e contribui

¹ Como exemplificado por casos clássicos de empreendedores que revolucionaram a indústria norte-americana como Thomas Edson, Henry Ford, Steve Jobs entre tantos outros.

diretamente para a oferta de emprego. No entanto, estudos recentes, como o de Thurik et al. (2008), tratam essa ambiguidade e mostram a eficácia da atividade empreendedora no combate ao desemprego. Thurik et al. (2008) utilizam uma base de dados longitudinais de 23 países da OCDE entre os anos de 1974 e 2002 para estudar estes dois efeitos. O estudo mostra que o aumento na taxa de desemprego impacta positivamente as taxas subsequentes de auto-emprego e que, a mudança nessas taxas de auto-emprego, por sua vez, reduzem as taxas subsequentes de desemprego. No entanto, o efeito do auto-emprego sobre o desemprego demora cerca de oito anos ou mais para se fazer visível. Além disso, o estudo aponta que o efeito redutor do aumento do auto-emprego sobre o desemprego é o mais forte dos dois efeitos estudados, fortalecendo o argumento em favor de políticas públicas que apoiem o empreendedorismo como forma de redução do desemprego.

A importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico e criação de empregos também é tratada no estudo da OCDE (2009) intitulado *Entrepreneurship Business and Statistics*. Pode-se usar as próprias palavras do estudo para expressar a importância econômica do empreendedorismo:

Está abundantemente claro que o empreendedorismo é importante para o crescimento econômico, produtividade, inovação e emprego e muitos países da OCDE fizeram do empreendedorismo uma prioridade política explícita. Na medida em que a globalização remodela o cenário econômico internacional e a mudança tecnológica cria uma incerteza ainda maior na economia mundial, acredita-se que o empreendedorismo ofereça caminhos para ajudar a alcançar os novos desafios econômicos, sociais e ambientais. (traduzido de OCDE, 2009, intitulado Entrepreneurship Business and Statistics)

O mesmo estudo da OCDE também trás evidências empíricas da importância da atividade empreendedora para o desenvolvimento econômico e social. Por exemplo, podemos destacar a criação de empregos por empresas nascentes em diversos países visto na Figura 1.

Emprego gerado pelo nascimento de empresas, 2005 e 2006
 Como porcentagem do número total de pessoas empregadas na manufatura e em serviços

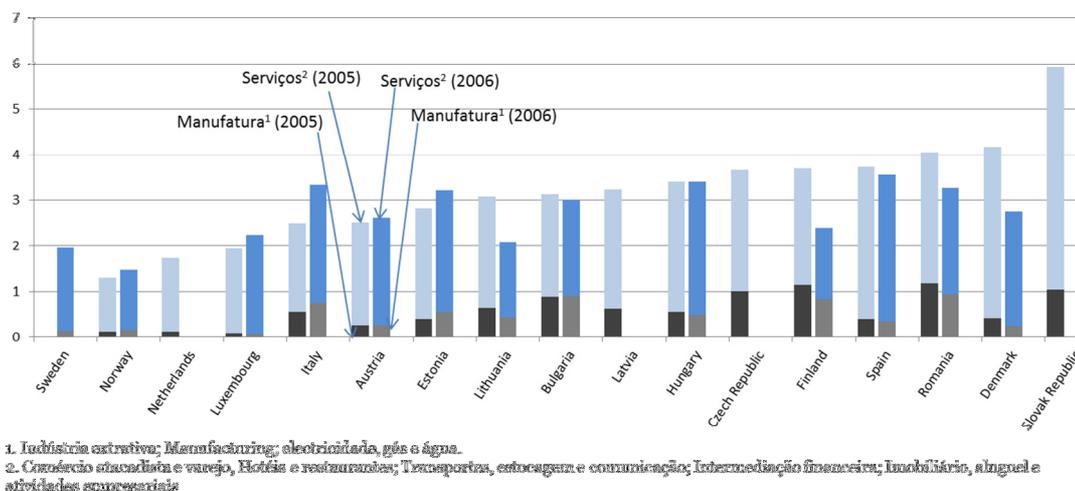


Figura 1 - Emprego gerado pelo nascimento de empresas, 2005 e 2006 (fonte: OCDE, 2009)

No entanto, apesar da grande importância do crescimento das novas firmas, evidências empíricas (Freeman et al., 1983) mostram que elas enfrentam grandes dificuldades nos primeiros anos de sua vida. Tais dificuldade fazem com que a taxa de mortalidade das novas organizações seja muito superior à das organizações mais antigas.

A comunidade de acadêmica utiliza amplamente o termo *Liability of Newness* para se referir às dificuldades que fazem com que as novas organizações em geral enfrentem um maior risco de mortalidade. Entre as dificuldades que compõe a *Liability of Newness* podemos citar a dependência das novas firmas da cooperação com estranhos, os seus baixos níveis de legitimidade e a incapacidade de competir com organizações já estabelecidas (Freeman et al., 1983).

Levados pela grande repercussão das ideias Schumpeterianas, por evidências empíricas como as citadas anteriormente e pelo reconhecimento das dificuldades enfrentadas pelas novas firmas, tanto os acadêmicos (Guilbert et, al., 2006; McKelvie e Wiklund 2010) como os definidores de políticas públicas têm dado grande atenção ao desafio de apoiar a atividade empreendedora. A ideia é que, ao ajudar os empreendedores a vencerem os desafios impostos pela *Liability of Newness*, estar-se-á

gerando empresas de rápido crescimento e, por tanto, alavancando o desenvolvimento econômico e a geração de empregos.

Uma ampla gama de iniciativas foram desenvolvidas para encontrar modos de estimular e apoiar o crescimento de novas firmas. Entre elas, as incubadoras de empresa ganharam notoriedade entre os acadêmicos e órgãos governamentais como uma solução para apoiar o desenvolvimento econômico local por meio do apoio a novas firmas inovadoras com grande potencial de crescimento (Schwartz, 2011, Hackett e Dilts, 2004a; Dee et al., 2011).

A profusão das incubadoras de empresa não se deu apenas com relação à quantidade dessas organizações, mas também pode ser vista em sua variedade. Acompanhando a evolução e diversificação das necessidades de empresas nascentes ao longo do tempo, diferentes modelos de incubadoras se desenvolveram (Grimaldi e Grandi, 2005). Embora ainda pareça existir um conjunto de atividades e recursos comuns à maior parte das incubadoras, as diferenças entre esses modelos de incubação vêm se tornando cada vez mais pronunciadas. Grimaldi e Grandi (2005) descrevem quatro tipos principais de incubadoras:

- BICs – *Business Innovation Centers* – tratam-se de incubadoras regionais mantidas por verbas públicas cujos principais serviços estão associados a à provisão de ativos tangíveis e commodities de mercado a preços subsidiados
- UBIs – *University Business Incubators* – serviços e apoio similares aos das BICs somados ao apoio à transferência do conhecimento gerado na Universidade
- IPIs – *Independent Private Incubators* – incubadoras criadas por indivíduos ou grupos de indivíduos com fins lucrativos que contribuem para novos negócios por meio de financiamento, aconselhamento e *networking*
- CPIs – *Corporate Private Incubators* – criadas por grandes empresas com o objetivo de desenvolver novos negócio por meio de *Spin-offs*. O apoio fornecido é muito próximo ao das IPIs

Mais recentemente, outros formatos foram descritos na literatura:

- Programas de Aceleração de Negócio (Miller e Bound; 2011) – trabalham com turmas de empreendedores que, por um período de tempo de alguns meses, recebem um forte apoio de tutoria² e *networking* para desenvolver suas empresas e, após esse período realizam uma grande apresentação para investidores em potencial
- Incubadoras *Bottom-up* (Bøllingtoft , 2012) – tratam-se de incubadoras formadas a partir da iniciativa de duas ou mais empresas independentes que decidem reunir forças para criar um ambiente voltado a apoiar outras empresas

Por outro lado, apesar do crescimento do número e variedade das incubadoras de empresa, assim como de estudos acadêmicos sobre incubadoras e de políticas públicas que estimulam o seu desenvolvimento, ainda se sabe muito pouco sobre o que é o processo de incubação (Hacket e Dilts, 2004a). A maior parte da literatura acadêmica sobre o tema, ainda trata o processo de incubação como um caixa preta, descrevendo as características da própria incubadora e da incubada, mas não se preocupando em tratar como se dá o relacionamento entre ambas. O resultado é que se sabe muito pouco sobre como as incubadoras contribuem para o desenvolvimento das empresas incubadas.

Ainda assim, estudos realizados a partir da década de 2000, começaram a jogar luz sobre a caixa preta do processo de incubação. Por exemplo, Rice (2002) mostrou que o resultado deste processo depende da co-criação entre a gerência da incubadora e os empreendedores das empresas incubadas, sendo a interação entre eles essencial para o resultado do processo. Patton et al. (2009) entra mais a fundo nessa relação e mostra que ela é uma oportunidade extremamente valiosa para que o gerente da incubadora possa transmitir ao empreendedor o seu conhecimento e experiência acumulados.

Outra linha de discussão interessante a respeito do processo de incubação é apresentada por Hughes et al. (2007) para quem prover acesso a uma rede de negócios para as empresas incubadas é uma das principais contribuições da incubadora. Os autores discutem ainda que a forma como a empresa incubada interage com os atores nessa rede de negócios é de suma importância para a contribuição final.

²Do inglês, *coaching*

Toda a riqueza e complexidade do processo de incubação, por outro lado, se traduz em grandes desafios que se colocam frente à gerência da incubadora. Fica claro que o trabalho da gerência precisa ir muito além de simplesmente assegurar o suprimento de um conjunto de serviços padronizados para as empresas incubadas. Conforme exemplificado na Figura 2, são muitos os desafios enfrentados pela gerência da incubadora que se tornam mais claros por meio de uma compreensão mais profunda da forma pela qual o processo de incubação contribui para a empresa incubada.

Entre esses desafios, pode-se destacar a co-criação de valor por meio da interação entre a gerência da incubadora e os empreendedores das empresas incubadas. É por meio dessa interação, por exemplo, que os empreendedores podem usufruir do conhecimento e experiência já acumulados pela gerência da incubadora. Também é através dela que a gerência da incubadora irá facilitar o relacionamento entre as empresas incubadas e as instituições em sua rede.

O fato de que incubadas com perfis diferentes também apresentaram necessidades e desafios de diferentes naturezas significa que a forma mais adequada de interação também poderá variar. Isso pode induzir o entendimento de que, no lugar de interagir de forma padronizada com as diversas empresas incubadas, a gerência da incubadora terá de diagnosticar as necessidades e desafios particulares a cada empresa incubada para, então, direcionar a forma como pretende assisti-las.

Não bastasse toda a complexidade do relacionamento com os empreendedores das empresas incubadas, a gerência das incubadoras também precisa equilibrar tais atividades com outras também de grande importância. Entre essas outras atividades, pode-se citar, a título de exemplo:

- A interação com as demais entidades da sua rede, que pode incluir desde financiadores da operação de incubação até parceiros, clientes, fornecedores e investidores para as empresas incubadas.
- A administração interna da própria incubadora, que inclui as atividades necessárias ao funcionamento adequado da incubadora, desde a gestão dos recursos humanos que compõe a equipe da gerência da incubadora, até a gestão da sua infraestrutura, passando pela sua administração financeira e contábil.

Somando-se a isso, o fato de que a gerência de muitas incubadoras é composta por um pequeno número de funcionários que se vêm frente ao desafio de apoiar um grande número de empresas incubadas, é bem provável que o tempo disponível para interagir diretamente com cada empresa incubada seja extremamente escasso.

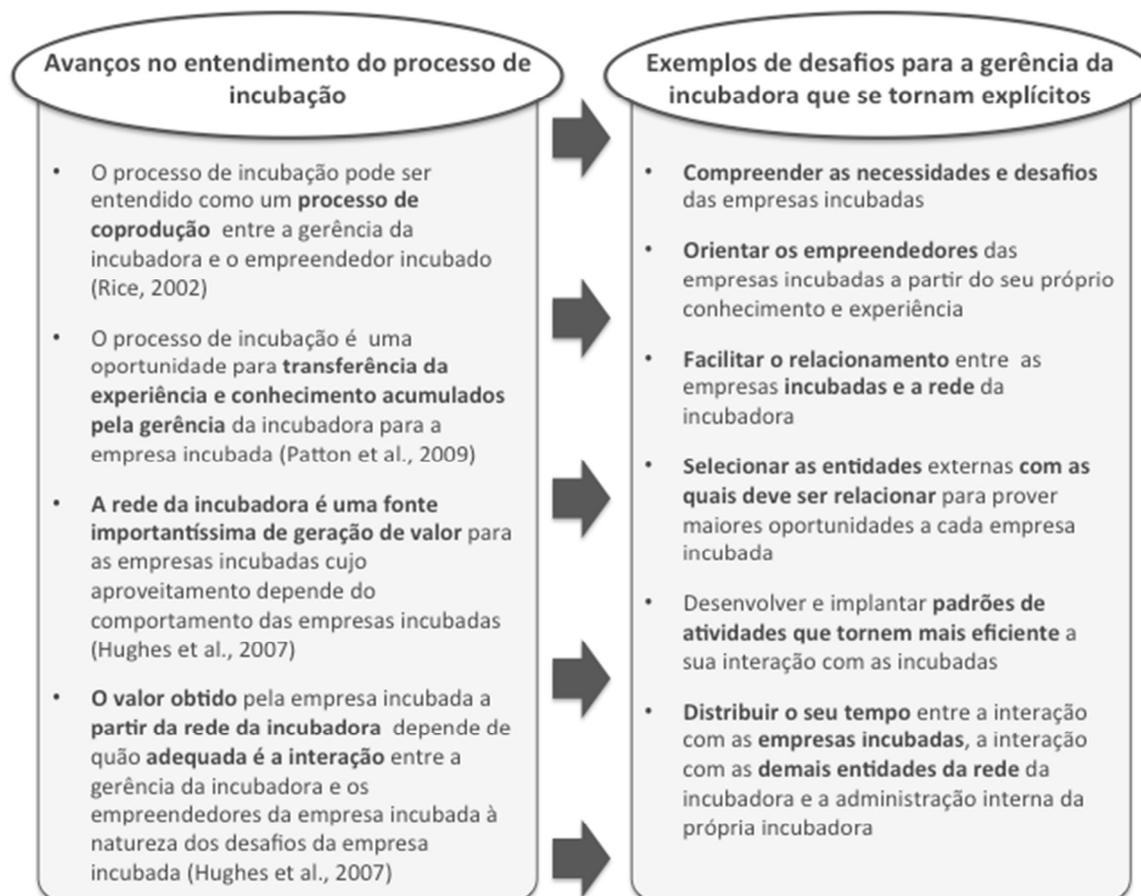


Figura 2 – Exemplos de desafios da gestão da incubadora tornados explícitos pelo avanço no entendimento do processo de incubação

Ajudar a gerência da incubadora a superar esses desafios será, por tanto, o foco desse trabalho. Para tanto, investiga-se diferentes modelos de incubadora de empresa para compreender como a gerência em cada um deles contribui para o desenvolvimento das empresas incubadas. Dessa maneira, a questão de pesquisa deste trabalho pode ser sintetizada da seguinte forma:

“Como as gerências de incubadoras de diferentes modelos de incubação contribuem para o desenvolvimento das empresas incubadas?”

Uma vez colocada a questão de pesquisa, o seguinte objetivo geral pode ser formulado: Descrever, comparar e contextualizar diferentes abordagens por meio das quais a gerência de uma incubadora pode contribuir para o desenvolvimento das empresas incubadas.

Deste objetivo geral, podem-se desdobrar os seguintes objetivos específicos:

- Levantar o conhecimento da literatura sobre o processo de incubação de empresas;
- Compreender como a gerência de duas incubadoras de modelos de incubação bastante distintos entendem a contribuição das suas incubadoras para as empresas incubadas;
- Compreender como os empreendedores de empresas incubadas em duas incubadoras de modelos de incubação bastante distintos entendem a contribuição das incubadoras para o seu negócio;
- Avaliar a eficácia da abordagem de cada uma das gerências das incubadoras investigadas, comparando a contribuição por elas pretendida com a contribuição efetivamente percebida pelos empreendedores;
- Comparar as abordagens de contribuição aplicadas nas duas incubadoras estudadas de forma a identificar os contextos nos quais essas abordagens são aplicáveis e, assim, propor recomendações que possam auxiliar outros gerentes de incubadora;

Neste primeiro capítulo introdutório, apresenta-se a questão de pesquisa e os objetivos do trabalho. Antes de encerrá-lo, cabe descrever ao leitor a organização dos capítulos seguintes.

O Capítulo 2 é dedicado ao fenômeno das incubadoras de empresa. Inicia-se com uma perspectiva histórica do surgimento dessas organizações e a sua difusão. Logo após, introduz-se uma perspectiva crítica com relação ao desempenho alcançado pelas incubadoras, mostrando que ainda existe um grande espaço para melhoria. A seguir é apresentada a variedade de tipos de incubadoras de empresa descritos na literatura. Finalmente, o capítulo se encerra apresentando uma lacuna existente na literatura que

aborda as questões da incubação de empresas: a falta de conhecimento a respeito do processo de incubação.

O Capítulo 3 tratará do processo de incubação. Este capítulo é o resultado de um esforço para avançar nos estudos, de forma a diminuir a lacuna de conhecimento a respeito desse objeto. O capítulo se inicia com uma breve discussão dos principais avanços recentes a respeito do processo de incubação. A seguir, é apresentado um modelo genérico de processo de incubação de empresas construído a partir de uma revisão bibliográfica de trabalhos mais recentes que, de alguma forma, tratam desse assunto.

O Capítulo 4 é dedicado ao método utilizado para a realização da pesquisa de campo. Apresenta, de forma sucinta, cada uma das atividades realizadas para a coleta de dados. Nele, o leitor encontra a descrição das principais etapas do método, incluindo as abordagens distintas utilizadas para captar dados relativos à perspectiva da gerência da incubadora e à perspectiva dos empreendedores incubados.

O Capítulo 5 é dedicado à exposição dos resultados das pesquisas de campo. Primeiramente apresenta ambas as incubadoras estudadas. A seguir ele descreve o processo de incubação sob a perspectiva dos gerentes de cada uma das incubadoras, mostrando como estes compreendem a contribuição das incubadoras para o desenvolvimento das empresas incubadas. Logo após, é apresentada a perspectiva dos próprios empreendedores incubados, mostrando como eles percebem a contribuição da incubadora para o desenvolvimento dos seus negócios. Finalmente, o capítulo se encerra com uma análise comparativa entre as duas incubadoras estudadas.

O Capítulo 6 é dedicado às considerações finais da pesquisa. Ele se inicia situando as conclusões do trabalho perante a literatura existente. Logo após, é realizada uma análise crítica das duas incubadoras estudadas buscando compará-las com a teoria encontrada na literatura, além de discutir as suas limitações e possibilidades de melhoria. A seguir, são tratadas as algumas implicações práticas para os gerentes das incubadoras de empresa, incluindo a sugestão de um *framework* para apoiá-los a explorar diferentes possibilidades de contribuição para o desenvolvimento dos negócios incubados. Finalmente, o capítulo, assim como a dissertação, se encerra com

uma discussão das limitações do trabalho e uma apresentação das vias de pesquisa futuras.

2. As Incubadoras de empresa – Histórico, diversidade e desafios

A primeira incubadora de empresas surgiu há mais de cinquenta anos. Nesse período essas organizações ganharam grande notoriedade enquanto mecanismo de apoio ao empreendedorismo, se multiplicando e se diversificando. Apesar dessa rápida difusão, ainda existem algumas dúvidas quanto aos reais resultados apresentados por elas e uma grande lacuna de conhecimento a respeito de como acontece a sua contribuição para o desenvolvimento das empresas incubadas por meio do processo de incubação. Esse capítulo é dedicado a uma breve apresentação desse fenômeno.

2.1. O histórico da difusão da incubadoras

É geralmente aceito que a primeira incubadora foi a Batavia Industrial Center, criada em 1959 e localizada no Estado de Nova York nos EUA. Essa primeira incubadora surgiu quando um investidor do mercado imobiliário comprou uma construção de aproximadamente 80.000 m². Ao falhar em encontrar um único inquilino que estivesse disposto a alugar todo o prédio, o investidor a subdividiu em pequenos espaços que foram alugados a inquilinos, muitos dos quais vieram-lhe pedir aconselhamento e ajuda para levantar capital (Adkins, 2001 apud. Hacket e Dilts, 2004a).

A partir dessa primeira experiência, as incubadoras cresceram de forma relativamente vagarosa nas décadas de 1960 e 1970. Nesse primeiro momento, as mesmas ainda eram predominantemente patrocinadas pelo governo como parte de políticas de revitalização urbana (Hacket e Dilts, 2004a). Já nas décadas 1980 e 1990, o crescimento do número de incubadoras acelerou na medida em que se tornaram instrumentos populares de políticas voltadas à promoção de empreendedorismo, inovação e desenvolvimento regional (Hacket e Dilts, 2004a; Dee et. al., 2011).

Nos EUA, por exemplo, a expansão da população de incubadoras nessas duas décadas tem como causas principais três fatores (Hacket e Dilts, 2004a): à aprovação do *Bayh-Dole Act*, que reduziu a incerteza relacionada à comercialização de tecnologias advindas de pesquisas básicas financiadas com recursos federais; ao crescente reconhecimento da importância da inovação e dos direitos de propriedade intelectual

por parte do sistema legal Norte Americano; e à expansão de oportunidades lucrativas a partir das pesquisas na área biomédica.

De acordo com estimativas da NBIA – *National Business Incubation Association* (fundada nos EUA em 1984), o número de incubadoras em todo o mundo, se aproxima dos 7000 (Shwartz, 2011). A difusão das incubadoras em todo o mundo se refletiu também na fundação de diversas associações nacionais de incubadoras. Alguns exemplos proeminentes dessas associações são, além da NBIA, a UKBI – *United Kingdom Business Incubatin* (fundada no Reino Unido em 1998) e a JANBO – *Japan Association of New Business Incubation Organizations* (fundada no Japão em 1999).

O movimento de incubadoras no Brasil se iniciou na década de 80, também como parte do esforço das autoridades governamentais brasileiras em fortalecer o imaturo Sistema de Inovação Nacional (Villela e Magacho, 2009). Um marco importante desse movimento se deu em 1982, quando o CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – iniciou ao Programa de Tecnologia e Inovação. Tal programa tinha como principal objetivo estimular a interação entre empresas e universidades. Esse programa deu origem, em 1984, à primeira incubadora de empresas do Brasil, na cidade de São Carlos em SP. Além dela, o programa apoiou a formação de novas incubadoras em diversas regiões do território nacional, incluindo: Campina Grande (PB), Manaus (AM), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC) (Villela e Magacho, 2009). Outros marcos importantes foram a criação, em 1987, da ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores e o apoio dado pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – que, a partir da década de 1990, passou a se envolver com ações voltadas à implantação, desenvolvimento e fortalecimento das incubadoras (Villela e Magacho, 2009). Finalmente, podemos dar destaque à criação, por parte do Ministério de Ciência e Tecnologia, do Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos – PNI. Esse Programa tem como objetivo declarado:

“Fomentar o surgimento e a consolidação de incubadoras de empresas de base tecnológica, mistas e tradicionais caracterizadas

pela inovação tecnológica, pelo conteúdo tecnológico de seus produtos, processos e serviços, bem como pela utilização de modernos métodos de gestão.” (MCT, 2012)

O resultado de todos esses esforços para a promoção do movimento de incubadoras no Brasil pode ser observado na última publicação do Panorama de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (ANPROTEC, 2006). Nela podemos observar um crescimento exponencial do número de incubadoras no território nacional. Como visto no Gráfico 1, a partir de apenas duas incubadoras em 1988, o número cresceu para 38 em 1996 e chegando a 359 em 2006. De acordo com o Panorama de 2005, entre empresas incubadas, graduada e associadas às incubadoras brasileiras, havia 5618 empresas (ANPROTEC, 2005).

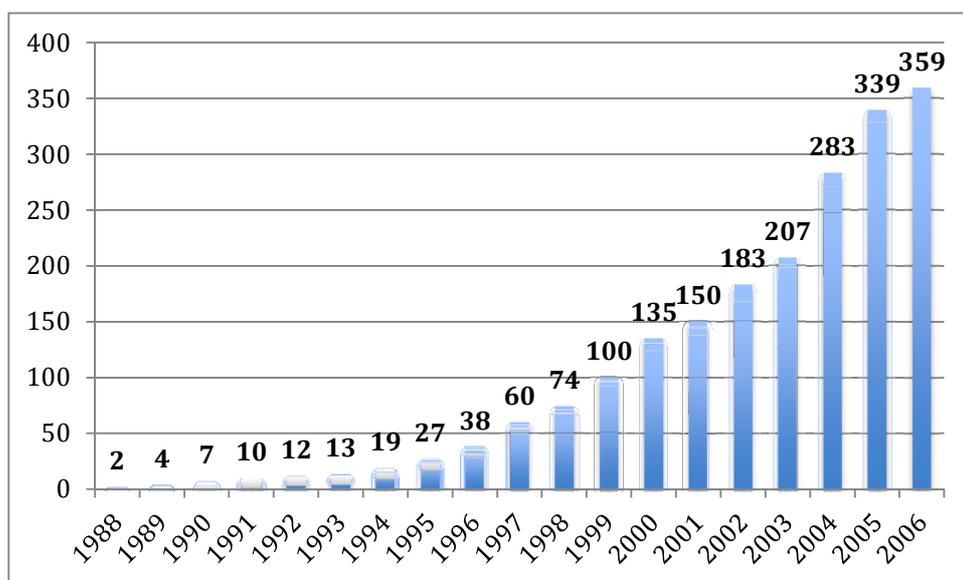


Gráfico 1 – Evolução do número de incubadoras em operação no Brasil (Fonte: ANPROTEC, 2006)

2.2. O desempenho das empresas incubadas – ainda há o que melhorar

Pode-se dizer que as empresas incubadas apresentam uma taxa de sobrevivência superior à da empresa média. Dados da ANPROTEC e do SEBRAE indicam que 93% (ANPROTEC, 2004) das empresas incubadas se mantêm até o terceiro ano de operação contra apenas 60% dos empreendimentos em geral (SEBRAE, 2005). No entanto, esses números, por si só, não significam que as incubadoras estão sendo

capazes de contribuir efetivamente para o desenvolvimento econômico e geração de emprego. Em primeiro lugar, as empresas incubadas passam por uma seleção antes de ingressar na incubadora, essa seleção pode, por si só, explicar a sobrevivência diferenciada das empresas incubadas.

Além disso, manter as incubadas vivas por mais tempo não significa que a incubadora está sendo bem sucedida. Na verdade, ao alongar a sobrevivência de uma empresa incapaz de sobreviver após a graduação, pode-se interpretar que a incubadora está incorrendo em uma grande perda, já que os empreendedores terão dedicado uma grande quantidade de tempo e esforço a um empreendimento estéril. Para que a incubadora realmente cumpra a sua função, ela deve graduar incubadas com grande capacidade de crescer de maneira lucrativa (Hacket e Dilts 2004a).

Schwartz (2011) assume uma postura crítica com relação ao valor efetivamente gerado pelas incubadoras. Ele estuda a performance de 324 empresas graduadas de incubadoras alemãs ao longo de um período de 7 anos. Os dados mostraram que as empresas incubadas passam por um forte crescimento durante o período de incubação. Em termos de receita, esse crescimento se mantém durante todo o período estudado. No entanto, considerando-se o número de empregados, o crescimento é interrompido no quarto ano após a graduação e, seis anos após a graduação, o nível de emprego volta ao patamar da graduação, ficando abaixo dele no sétimo ano. Os dados também mostram que apenas um terço das empresas apresentam um crescimento positivo no número de empregados após a graduação. Além disso, o crescimento das firmas estudadas por Schwartz (2011) se mostrou extremamente concentrado. As 10 firmas de maior crescimento corresponderam sozinhas a 74,6% do crescimento no número de empregados e 80,8% do crescimento das vendas.

Ao discutir os dados, Schwartz (2011) coloca que as autoridades alemãs vêm realizando enormes investimentos em incubadoras com o objetivo de estimular a geração de emprego. No entanto, os seus dados indicam que a lógica por trás desses investimentos é questionável e que, por isso, eles podem não estar gerando os resultados esperados.

Embora os dados demográficos a respeito das incubadoras no Brasil mereçam ser atualizados, eles mostram que o baixo desempenho geral das empresas incubadas

também pode ser observado no Brasil, onde tanto as empresas em fase de incubação apresentam um porte reduzido quanto as graduadas deixam de mostrar um forte crescimento (Campos, 2010). As estimativas mais atualizados sobre o faturamento das empresas incubadas e graduadas no Brasil são apresentados pela publicação Panorama da ANPROTEC (2004) e vistas no Gráfico 2 e no Gráfico 3.

De acordo como a Legislação Tributária Brasileira, são consideradas as microempresas aquelas com faturamento inferior a R\$360 mil e pequenas empresas as que possuem um faturamento inferior a R\$2,6 Milhões (SEBRAE, 2012). Por esses critérios o Gráfico 2 nos mostra que 99% das empresas incubadas no Brasil podem ser classificadas como pequenas empresas, das quais 90% estão abaixo do limite das Microempresas.

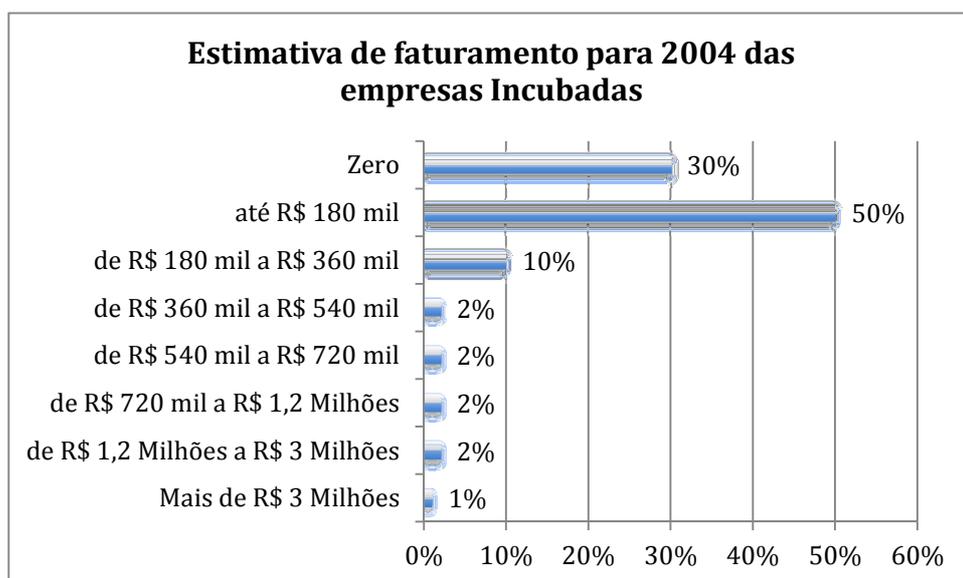


Gráfico 2 – Estimativa de faturamento para 2004 das empresas incubadas (Fonte: ANPROTEC, 2004)

Nota: Amostra formada por 777 empresas incubadas de um universo de 2114.

Já o Gráfico 3 mostra que o tamanho das empresas graduadas também não se mostra animador. 76% das empresas, mesmo após a sua graduação, continuam abaixo da linha das microempresas e, apenas 6% deixaram de ser pequenas empresas. Se as estimativas da ANPROTEC forem confirmadas, então as incubadoras no Brasil não estão se mostrando bem sucedidas em criar um grande número de empresas de forte crescimento.

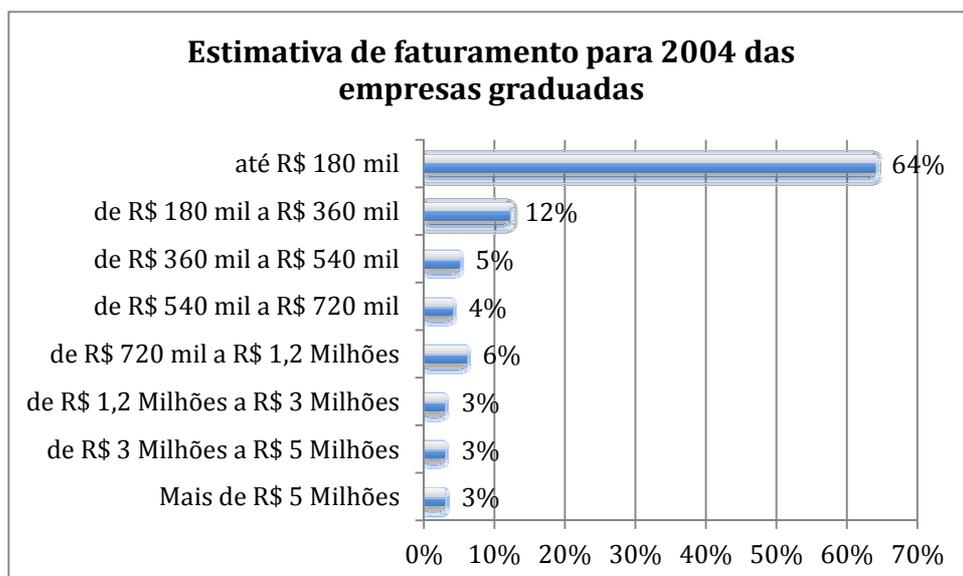


Gráfico 3 – Estimativa de faturamento para 2004 das empresas graduadas (Fonte: APROTEC, 2004)

Nota: Amostra formada por 502 empresas graduadas de um universo de 1580.

Essa conclusão também é corroborada se considerados os dados do Panorama de 2005 (ANPROTEC, 2005) a respeito da quantidade de empregos gerados pelas empresas incubadas e graduadas. De acordo com esses dados, as 2.327 empresas incubadas no Brasil haviam gerado 12195 postos de trabalho, totalizando uma média aproximada de 5,2 empregos por empresa incubada. Com relação às empresas graduadas, a mesma publicação apontou um total de 11703 empregos gerados pelas 1580 empresas graduadas no Brasil, totalizando uma média de 7,4 empregos por empresa graduada. Essa diferença de apenas 2,2 funcionários indica que as empresas, após a graduação, não apresentam um crescimento significativo. Mesmo essa diferença reduzida deve ser, pelo menos em parte, atribuída ao crescimento das empresas durante o processo de graduação, já que a média de 5,2 funcionários inclui tanto empresas no início quanto no fim desse processo enquanto que a média de 7,4 inclui empresas que já passaram pelo processo de incubação e podem ter visto o seu crescimento estagnar após a graduação.

Esses números também podem ser analisados de acordo com o critério adotado pelo SEBRAE (2012) para caracterização do porte das empresas por meio da quantidade de funcionários. De acordo com ele, as empresas classificadas como microempresa são aquelas que possuem até 9 funcionários, no setor de comércio e serviços, ou 19

funcionários, para o setor de indústria e construção. Assim o porte médio tanto das empresas incubadas assim como o das já graduadas é de uma microempresa.

2.3. A diversidade entre as incubadoras de empresa

Ao longo do tempo, as incubadoras não cresceram apenas em número, mas também em sua diversidade. Para Grimaldi e Grandi (2005), em busca de atender às mudanças nas necessidades das *startups* novos modelos de incubadoras emergiram e passaram a fornecer serviços diferentes dos tradicionais.

2.3.1. Os diversos tipos de incubadoras

Os autores identificam, na população resultante de incubadoras, 4 tipos principais:

- **BICs** – *Business Innovation Centers* – Tratam-se de incubadoras regionais mantidas por verbas públicas. Os seus principais serviços estão associados à provisão, a preços subsidiados, de ativos tangíveis e *commodities* de mercado. Algumas BICs também provêm, por meio de uma rede formada principalmente por entidades públicas, acesso a fontes externas de financiamento, competências técnicas, econômicas e de gestão, e suporte de rotina. Os serviços providos por essas incubadoras são mais adequados às empresas de setores econômicos tradicionais e estáveis.
- **UBIs** – *University Business Incubators* – Essas incubadoras são criadas por universidades interessadas em assumir um papel empreendedor na comercialização dos resultados do conhecimento científico e tecnológico gerado por suas atividades de pesquisa. Essas instituições provêm serviços e apoio muito próximos aos providos pelas BICs, se diferenciando delas por colocar uma maior ênfase na transferência do conhecimento científico e tecnológico da universidade para as empresas. Essa ênfase se tangibiliza em serviços como: consultorias providas por professores, alunos e outros empregados; associação à imagem da universidade; serviços de biblioteca; acesso a infraestrutura especializada, incluindo computadores laboratórios e oficinas; treinamento para os funcionários; e programas de transferência tecnológica

- **IPIs** – *Independent Private Incubators* – São incubadoras privadas, com fins lucrativos, criadas por indivíduos ou grupos de indivíduos voltadas a ajudar os empreendedores a criar e desenvolver os seus negócios. Os seus serviços são orientados ao curto prazo, sendo compostos principalmente da provisão de financiamento e ativos intangíveis de maior valor agregado incluindo tanto aconselhamento especializado quanto o fornecimento de acesso a uma valiosa rede de contatos capaz de apoiá-las de diversas formas. Essas incubadoras investem o seu próprio dinheiro nas incubadas em troca de parte do seu capital social.
- **CPIs** – *Corporate Private Incubators* – São incubadoras criadas por grandes empresas com o objetivo de desenvolver novas unidades de negócio por meio de *spin-offs*. Essas novas Unidades de Negócio, normalmente são resultado de pesquisas desenvolvidas internamente à empresa mantenedora, mas que não se encaixavam bem no seu modelo de negócio dominante (Chesbrough e Rosenbloom, 2002). No entanto, essas incubadoras podem apoiar também *startups* genéricas provenientes de ideias externas à empresa. O apoio fornecidos pelas CPIs são muito próximos aos fornecidos pelas IPIs. Com relação ao capital social, em geral, a empresa mantenedora fica com grande parte ou todo o capital social das incubadas.

Grimaldi e Grandi (2005) descrevem então dois modelos de incubação chamados simplesmente de Modelo 1 e Modelo 2. Esses modelos são na verdade dois extremos de um contínuo no qual as incubadoras reais se encaixam. As incubadoras no Modelo 1 são as mais tradicionais, voltadas a apoiar *startups* que atuam em setores econômicos mais tradicionais provendo-lhes ativos tangíveis pouco diferenciados a preços baratos. A receita dessas incubadoras costuma vir de aluguéis, cobranças por serviços e subsídios públicos. Essas incubadoras, no entanto, não são capazes de fornecer às incubadas o acesso à expertise técnica, econômica e de gestão, essenciais para o desenvolvimento das empresas em setores econômicos mais dinâmicos. Essa incapacidade faz com que, por vezes elas sejam estigmatizadas como tendo o papel de *life support*, sendo incapazes de, efetivamente, ajudar as incubadas a crescer vigorosamente (Miller e Bound, 2011). O Modelo 1 é melhor retratado pelas BICs.

Já o Modelo 2, representa as incubadoras voltadas a apoiar *startups* dos novos setores econômicos, dando-lhes acesso a financiamento e a conhecimento específico e a uma rede de parceiros. O objetivo dessas incubadoras é acelerar o desenvolvimento das *startups*, fazendo-as chegar ao mercado no curto prazo e gerando lucros significativos. A sua fonte de receita principal provém das ações que das incubadas que ficam sob sua posse. O Modelo 2 é melhor representado pelas incubadoras privadas, sejam elas IPIs ou CPIs.

Já as incubadoras universitárias – UBIs – ficam no meio do espectro. Por um lado, elas geram receita de forma similar às incubadoras do Modelo 1: por meio de financiamento público e cobrança de aluguéis e serviços das incubadas. Por outro lado, elas utilizam a rede de conexões junto à universidade para prover às incubadas acesso a tecnologias, conhecimento técnico específico e à infraestrutura especializada, assim como o Modelo 2.

Grimaldi e Grandi (2005) chamam ainda a atenção para duas características distintivas das incubadoras do Modelo 2. A primeira é a atitude em prol do *networking* (Hansen et. al., 2001), por meio do qual estimula a colaboração das empresas incubadas entre si e entre outras instituições pertencentes à rede da incubadora. A segunda é um envolvimento mais intenso da equipe da incubadora junto à incubada, durante todo o seu processo de desenvolvimento, até que ela se torne uma empresa graduada e independente.

O Modelo 2 de incubação se assemelha muito à descrição de Hansen et al. (2001) das *Networked Incubators*, realizada no auge da euforia gerada pelas empresas de internet conhecidas como “.com”. Com o objetivo de melhor compreender o fenômeno das incubadoras voltadas ao desenvolvimento dessas *startups*, os autores conduziram uma ampla pesquisa na qual executivos de 169 incubadoras foram entrevistados. Os autores identificaram as *Networked Incubators* como um modelo de incubadora diferenciado e capaz de gerar resultados efetivamente superiores às demais incubadoras. Eles chegaram até mesmo apontá-las como um modelo organizacional emergente com potencial para revolucionar a criação de valor na nova era da economia voltada à internet. As suas principais características desse novo modelo eram:

- A capacidade de manter o espírito empreendedor das novas empresas, permitindo que os seus fundadores mantivessem sobre seu poder uma quota de cerca de 60% a 70% das ações e deixando-os livres de quaisquer burocracias e impedimentos normalmente enfrentados por intra-empresários que precisam se adequar ao contexto estratégico das organizações que lhes patrocinam.
- Prover o acesso a provedores de serviço de excelência capazes de reduzir muito o tempo que os empreendedores precisam dedicar para a estruturação inicial das suas empresas.
- Permitir o acesso preferencial a uma rede de empresas, instituições e especialistas. Essa rede preferencial dava às incubadas a possibilidade de criar parcerias com empresas de grande porte como a Yahoo!, obter aconselhamento técnico e de negócio de excelente qualidade e capacidade de recrutar talentos para a nova empresa. Tal acesso foi identificado por Hansen et al. (2001) como o fator diferenciador das *Networked Incubators* de sucesso.

Para garantir o melhor aproveitamento das redes, as *Networked Incubators* apresentam 3 características mais específicas:

- 1- O *networking* é institucionalizado por meio de mecanismos formais como um board de conselheiros externos reconhecidos pela indústria de atuação da incubadora.
- 2- Elas provêm acesso especial às empresas da rede, mas não a tratamento especial. Isso significa que as incubadoras conseguem que os empreendedores recebam atenção de indivíduos normalmente muito ocupados, mas não garantem que essa atenção irá se converter em um acordo.
- 3- Elas conseguem gerar ganhos de escala por meio da sua rede. Indivíduos com enorme *networking* – como é o caso dos investidores de *Venture Capital* – precisam usar o seu tempo para acionar a sua rede e tirar proveito da mesma. Ao institucionalizar o *networking*, as *Networked Incubators* permitem que qualquer um dos seus colaboradores possam acionar as empresas da sua rede em nome da incubadora, não tendo que depender do tempo de indivíduos específicos normalmente muito ocupados.

Vale ressaltar que, cada vez que a incubadora faz o contato com um dos membros da sua rede, este pode decidir por dar ou não atenção à incubada. Dessa forma a reputação da incubadora passa a ser um diferencial competitivo crítico, já que é ela que assegura a efetividade do seu *networking*.

Ironicamente, pouco tempo após a publicação do trabalho de Hansen et al. (2011), ocorreu o estouro da bolha das “.com”. Como consequência, grande parte das incubadoras não conseguiram se sustentar, criando, inclusive, uma péssima reputação (Miller e Bound, 2011). No entanto, as incubadoras privadas nos moldes das apresentadas por Hansen et al. (2001) jamais deixaram de existir completamente, embora tenham assumido um perfil bem mais modesto.

2.3.2. Os programas de aceleração

Mais recentemente, um novo modelo de organização emergiu como forma de capitalizar as conexões e expertise de uma da equipe de empreendedores de sucesso como forma de apoiar novos empreendedores no desenvolvimento de *startups*, principalmente no mercado de internet. Essas organizações são conhecidas como programas de aceleração (Miller e Bound, 2011) e refletem uma mudança no papel das incubadoras de ajudar as empresas a sobreviver nos seus primeiros anos para agregar valor real a elas (Miller e Bound, 2011; Dee et al., 2011).

Trata-se de um tópico ainda pouco trabalhado no meio acadêmico. Uma busca na base *isi Web of Science* com o termo “Business Accelerator”, por exemplo, retornou apenas um único resultado. Por outro lado, a mesma busca, quando realizada no Google, retorna um grande número de programas de aceleração de novos negócios espalhados em todo o mundo. Por exemplo, Robert Sheed (2011), fornece uma lista de mais de 100 programas de aceleração de novos negócios espalhados no mundo todo. O exemplo de maior sucesso desses programas – e também o mais antigo deles – é o Y Combinator que desde sua fundação em 2005 até junho de 2011 apresentava um portfólio de empresas com o valor de mercado estimado em US\$ 4,7 bilhões (Miller e Bound, 2011). A Figura 3 mostra a rápida disseminação dos programas de aceleração nos EUA que já havia apoiado a fundação de 437 *startups*. Fatos como

esses mostram uma grande lacuna entre a literatura acadêmica sobre novos negócios e o mundo da prática.

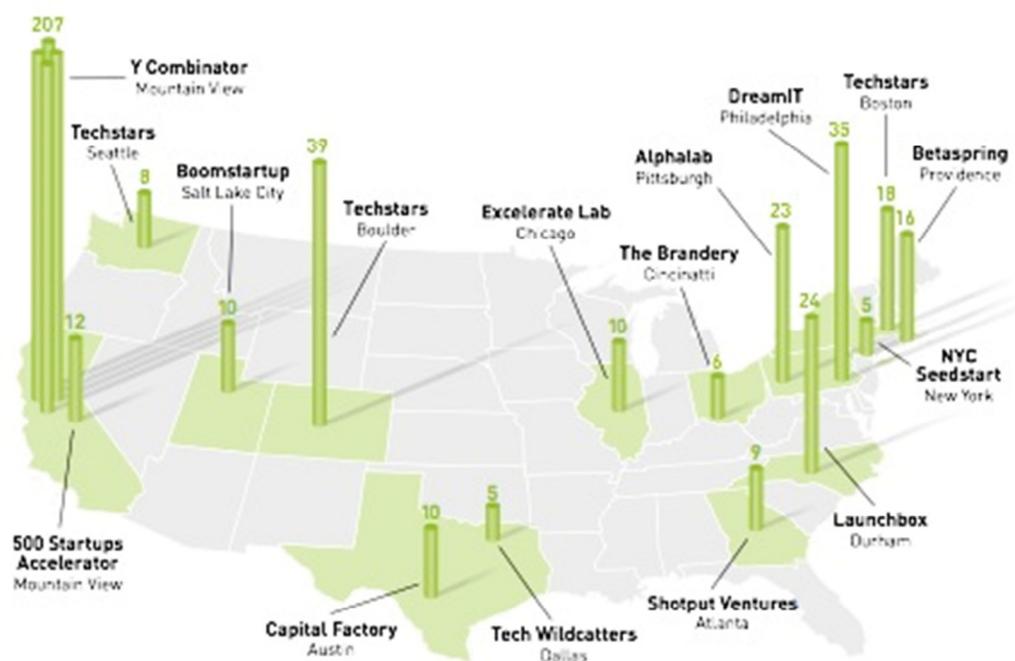


Figura 3 – Quantidade de Startups que receberam apoio dos principais programas de aceleração dos EUA até 2010 (fonte: Miller e Bound, 2011)

Cientes desta lacuna na literatura Miller e Bound (2011) recorreram a entrevistas com investidores, acadêmicos e empreendedores que estão liderando o movimento dos programas de aceleração de novos negócios com o objetivo de definir o que é esse fenômeno a avaliar se esta é ou não uma ferramenta promissora para o suporte às novas empresas. Os autores foram capazes de distinguir cinco características distintivas desses programas:

- **Um processo de seleção aberto e altamente competitivo:** normalmente, a inscrição para esses programas é feita via *web* e aberta para qualquer pessoa. Ao se inscrever, a equipe de empreendedores deve fornecer informações, tanto sobre si mesma quanto sobre a ideia do negócio. Muitas vezes, a formação da equipe de empreendedores é considerada muito mais importante do que a própria ideia (Levy, 2011). Após uma primeira pré-seleção, é realizada uma entrevista marcadamente curta, chegando a durar menos de 10 minutos no

caso do Y Combinator. Além disso, os programas de aceleração costumam investir bastante esforço na atração de empreendedores por meio de eventos e palestras com o objetivo de assegurar uma base de empresas com grande potencial.

- **Provisão de investimento pré-semente, normalmente em troca de parte do capital social da empresa:** os programas de aceleração costumam prover entre US\$ 15.000 e US\$ 75.000 para as empresas que entram no programa em troca de uma pequena porção das ações da empresa – normalmente inferior a 20%. O valor desse investimento se baseia na ideia de que os empreendedores precisaram de pouco mais do que o necessário para a sua própria subsistência para operar a empresa durante o programa de aceleração.
- **Foco em pequenas equipes de fundadores e não em empreendedores individuais:** os programas de aceleração não costumam aceitar empreendedores individuais, já que tocar uma empresa é visto como “muito trabalho para uma só pessoa” (Paul Graham – fundador do Y Combinator, 2012). Além disso, grupos com mais de quatro integrantes são vistos como muito dispendiosos e, por isso, também raramente aceitos.
- **Suporte por tempo limitado, incluindo eventos programados e mentoria³ intenso:** Os programas costumam durar entre três e seis meses. Esse curto período de tempo é possível graças aos avanços tecnológicos que permitem a rápida criação de uma *startup* de internet e, além disso, ajuda a criar o ambiente de pressão que estimula os empreendedores a progredirem rapidamente. Durante esse período, os empreendedores têm acesso a uma rede de mentores de grande experiência e competências, muitos dos quais já passaram pelo programa e podem lhes ajudar de diversas formas. Além disso, os programas apresentam também eventos com finalidades específicas e variadas, desde práticas para realizar apresentações sobre a empresa⁴ até

³ Do inglês, *mentoring*

⁴ Do inglês, *Pitches* – Termo inglês usado para descrever as apresentações curtas e objetivas realizadas por empreendedores para convencer terceiros a apoiar a sua ideia de negócio. Embora os *Pitches* sejam fortemente associados à obtenção de

conselhos para lidar com impostos. Entre esses eventos, tem destaque o “*Demo Day*” que ocorre no fim do programa, quando os empreendedores apresentam as suas empresas para um grande conjunto de investidores de *Venture Capital*. Esse evento é importantíssimo, já que a reputação dos programas como o Y Combinator é capaz de atrair grande investidores pré-dispostos a investir grandes somas de dinheiro nas *startups* apresentadas.

- **As startups são aceitas e apoiadas em grupos ou classes:** os programas funcionam de forma periódica, aceitando um grupo de *startups* a cada rodada. Trabalhar com grupos traz a vantagem de permitir que as equipes dêem apoio umas às outras seja de forma técnica, seja dando *feedback* quanto aos *itches*. Essas interações não significam que todos os programas de aceleração provejam espaço físico permanente para as *startups*, embora alguns o façam. Em outras os empreendedores interagem apenas duas vezes por semana com o programa. No entanto Esses programas não podem ser considerados como virtuais já que, em todos os casos, existe um espaço físico onde a interação ocorre.

2.3.3. As incubadoras *bottom-up*

Tradicionalmente, as incubadoras são retratadas como organizações geridas por um grupo profissional de gerentes para prover serviços a empreendedores durante a fase inicial de desenvolvimento das suas empresas. No entanto, recentemente, um novo tipo de incubadora começou a ser estudada pela literatura (Bøllingtoft e Ulhoi, 2005; Bøllingtoft, 2012): as incubadoras *bottom-up*. Elas se caracterizam por terem sido criadas por meio de iniciativas de empresas que resolvem unir forças para fundar a incubadora na qual elas mesmas são incubadas. Essas incubadoras, além de disponibilizarem uma infraestrutura física equivalente à infraestrutura das incubadoras tradicionais dão às incubadas a oportunidade de participar da rede de empresas incubadas. A Tabela 1 mostra uma comparação das principais características das incubadoras *bottom-up* com as incubadoras de negócio tradicionais.

investimento financeiro, eles também podem ser utilizados para buscar outras formas de apoio.

	Incubadoras tradicionais	Incubadoras Bottom-up
Infra estrutura física	<ul style="list-style-type: none"> – co-localização dos negócios – Espaço de trabalho flexível a baixo custo – Equipamentos compartilhados, p. ex: acesso à internet, impressoras, salas de reunião, etc. 	Exatamente as mesmas características são compartilhadas pelas incubadoras Bottom-up
Serviços de suporte ao negócio	Acesso compartilhado à rede ou serviços de suporte (a literatura também se refere a esses serviços como assistência, aconselhamento ou ' <i>coaching</i> ')	Acesso similar à rede de suporte compartilhada pode ser identificada. Esse acesso se dá por meio de atividades de networking iniciadas pelo próprio empreendedor junto às demais empresas.
Rede/ Networking	Acesso à rede/ Networking para, por exemplo, compensar pela falta de redes estabelecidas	Acesso similar a rede/networking pode ser identificado. Esse acesso se dá por meio de atividades de networking iniciadas pelo próprio empreendedor junto às demais empresas.
Existência de políticas de entrada e saída	<ul style="list-style-type: none"> – Critérios de avaliação ou admissão normalmente relacionados ao plano de negócio e/ou compatibilidade das metas/ foco da empresa com os objetivos da incubadora – Embora políticas de saída não sejam aplicadas por todas as incubadoras, a maioria limita a quantidade de tempo pelo qual as empresas podem permanecer incubadas 	<ul style="list-style-type: none"> – Critérios de avaliação ou admissão: linhas de negócio dominante deveriam se encontrar dentro de TI, media ou comunicação. De acordo com a ideia fundamental por trás da incubadora de negócios <i>bottom-up</i>, os empreendedores deveriam possuir uma atitude positiva com relação ao compartilhamento de conhecimento e experiências, assim como cooperação no lugar de competição – Política de saída: Não há política oficial. A empresa se retira quando necessita de espaço para crescer

Tabela 1 – Principais características das incubadoras de negócio comparadas com as características das incubadoras *bottom-up* (fonte: Bøllingtoft, 20012)

Bøllingtoft (2012) estuda dois casos de incubadoras *bottom-up* localizadas na cidade de Aarhus na Dinamarca. Com base em uma série de entrevistas junto às empresas incubadas, ele expõe algumas das principais características dessas incubadoras. Uma característica marcante encontrada nas incubadoras *bottom-up* é que, enquanto no caso das incubadoras tradicionais as incubadas recebem o apoio por meio de serviços prestados pela incubadora, nas incubadoras *bottom up*, esse apoio advém das interações realizadas entre as empresas incubadas. O autor identifica duas grande

categorias nas quais podem ser classificadas as atividades por meio das quais essas interações acontecem: atividades de *networking* e atividades de cooperação.

As atividades de *networking*, por sua vez, são subdivididas em mais duas categorias: apoio aos negócios e serviços de suporte. As atividades de apoio aos negócios se referem a ao compartilhamento de conhecimento e experiências sobre a gestão do negócio. Essa troca de experiências se torna ainda mais rica pelo fato dos empreendedores possuírem diferentes experiências, alguns tendo fundado as suas empresas a muitos anos e outros tendo acabado de fundá-las. Essas atividades podem ser exemplificadas pelas palavras de um dos empreendedores entrevistados:

“... Isso nos ajuda ... a crescer [aqui o empreendedor está falando de forma geral sobre todas as empresas na incubadora de negócio]. No lugar de possuímos um conselho ou alguém que possa ajudá-los... nós temos a sorte de ter a nossa família, que possui experiência em gestão e desenvolvimento de negócio. Alguns dos outros que estão aqui são talvez os primeiros de suas famílias a obter uma graduação na universidade. Eles não podem ir para casa para conseguir um conselho: ‘O que eu faço agora?’ nessas situações, eles podem conseguir nossa ajuda [das outras empresas dentro do ambiente]”
(Bøllingtoft, 2012, pp. 7)

As atividades de suporte de serviços se referem a dicas trocadas entre os empreendedores para lidar com tarefas rotineiras necessárias para suportar os seus negócios. Essas tarefas incluem desde fazer uma impressora funcionar, até a indicação de um designer gráfico para fazer um brochura.

Bøllingtoft (2012) compara o valor percebido das atividades de *networking* com os serviços de consultoria e aconselhamento providos pelas incubadoras tradicionais. De acordo com o autor, enquanto nas incubadoras *bottom-up* os empreendedores usam extensivamente os conselhos uns dos outros para obter apoio ao negócio e serviços de suporte, outros estudos (Abduh et al., 2007) apontam que os serviços de consultoria em uma incubadora "tradicional" são utilizados apenas em uma pequena extensão.

Ao contrário das atividades de *networking*, as atividades de cooperação envolvem trocas financeiras entre as incubadas. As atividades de cooperação também são subdivididas em mais duas categorias: cooperação vertical e cooperação horizontal. As atividades de cooperação horizontal acontecem quando as empresas unem suas competências para conseguir levar ao mercado uma oferta que não seria viável de outra maneira. Isso possibilita às empresas incubadas competir de igual pra igual com empresas de porte muito maior. Um ponto interessante é que a cooperação horizontal permite que as empresas possam explorar outras possibilidades de uso das competências que possuem sem precisar adquirir outras competências.

As atividades de cooperação vertical acontecem quando as empresas usam umas às outras como fornecedoras de serviço. Isso pode acontecer de duas maneiras principais. A primeira é o fornecimento de serviços de suporte de caráter técnico como, por exemplo, serviços de TI. A segunda se dá quando uma empresa usa os serviços da outra para complementar a sua própria oferta aos seus clientes. Isso permite que uma empresa agregue o serviço das outras ao seu próprio portfólio, com a vantagem de que o cliente final só precisa lidar com um ponto de contato. Esse segundo tipo de cooperação vertical é exemplificado na seguinte declaração de um dos empreendedores entrevistados:

“Basicamente, você compra um serviço disponível, nós, por exemplo, usamos a empresa C para tradução. Nós estávamos em um cliente apresentando uma solução web quando, de repente, percebemos que algumas das suas páginas deveriam estar em inglês... eles [o cliente] disseram ter em sua empresa uma secretária que era especialista em línguas e que poderia traduzir qualquer coisa que fosse necessária para o inglês. Nós dissemos... ‘Se vocês, em algum momento, perceberem que não terão tempo para realizar a tradução, nós conhecemos alguém que poderá lhes ajudar.’... 10 dias depois nós recebemos um e-mail por que a secretária havia percebido que as suas qualificações não estavam atualizadas, e que seria muito bom se nós pudéssemos ajudá-los... nós fomos até a empresa C ... eles precisaram de 10 minutos... para o cliente foi um piece of cake. Todos os custos

em uma só fatura e nenhum problema em absoluto.” (Bøllingtoft, 2012, pp. 8)

As atividades de cooperação, por um lado, não chegam a tornar as empresas financeiramente dependentes entre si. Por outro, nos anos de formação das empresas as oportunidades trazidas por essas atividades são consideradas de grande importância. Nessa etapa do seu ciclo de vida, muitas das empresas ainda têm dificuldade em balancear os esforços voltados a entregar rapidamente as soluções prometidas aos clientes atuais e prospectar os próximos clientes. Nesse estágio, a possibilidade de prestar serviços em cooperação pode ter feito a diferença entre a continuidade e o fim de algumas empresas.

Após descrever a dinâmica interna às incubadoras *bottom-up*, Bøllingtoft (2012) se volta, então, para a discussão de quais as condições necessárias para que houvesse a interação entre as incubadas. De acordo com os empreendedores entrevistados, apenas aproximar fisicamente as empresas seria insuficiente para gerar as atividades de *networking* e cooperação. A interação produtiva observada entre as empresas também não seria possível sem que os empreendedores tivessem construído um relacionamento pessoal entre si. Esse relacionamento gera a confiança sobre a qual a cooperação tem os seus alicerces. Por outro lado, o autor propõe ainda que a proximidade física seja muito importante para criar o relacionamento pessoal, pois facilita o contato e o relacionamento cotidianos dos quais o relacionamento pessoal surge.

Além disso, era necessário que houvesse um conjunto compartilhado de valores, normas, significados, além de uma visão positiva da cooperação e do *networking* como algo que beneficiasse a todos. Em particular, essas normas compartilhadas devem incluir o que poderia ser visto como comportamento aceitável entre os empreendedores. Esse entendimento permite que eles cooperem sem o risco de que outras empresas se comportem de forma oportunista. Eventualmente, no entanto, seguir essas normas pode ter consequências indesejáveis para algumas empresas, impedindo que elas possam aproveitar determinadas oportunidades pois, ao fazê-lo, poderiam prejudicar as demais. Para assegurar que as empresas estejam de acordo com tais regras, Bøllingtoft (2012) propõe que os critérios de avaliação das candidatas

à incubação reflitam o alinhamento às crenças e normas compartilhadas dentro da incubadora. A importância atribuída às crenças compartilhadas pode ser vista na fala de um dos empreendedores entrevistados:

“Voce precisa gostar disso, e acreditar nisso e ver valor nisso [i.e. viver nas condições investigadas]... Não apenas desejar um escritório, onde é legal o fato de haver uma sala de reunião e uma cantina disponíveis... todos esses aspectos práticos” (Bøllingtoft, 2012, pp. 9)

2.3.4. O que é uma incubadora de empresa afinal?

Por conta dessa diversidade de organizações voltadas a apoiar o crescimento das novas empresas, a expressão *“business incubator”* acabou sendo utilizada como um termo guarda-chuva (Bøllingtoft, 2012; Hackett e Dilts, 2004a). Após uma ampla revisão na literatura sobre incubadoras de negócios, Hackett e Dilts (2004a) concluem que a maior parte dos pesquisadores concordam que o fenômeno incubador-incubação representa um “método sistemático para prover assistência de negócios a firmas nos seus estágios iniciais de desenvolvimento.” (Hackett e Dilts, 2004a, pp. 71). No entanto o consenso não vai além dessa definição ainda muito ampla. Bergek e Norman (2008) identificam quatro componentes do que seriam as incubadoras que receberam particular atenção pela literatura até então:

- Espaço físico de trabalho compartilhado
- Conjunto de serviços de suporte compartilhados
- Apoio ou aconselhamento profissional em negócios
- Acesso à rede interna e externa

O oferecimento de um espaço físico para as novas empresas também é muito frequentemente colocado como uma característica necessária para que uma organização possa ser caracterizada como uma incubadora (Hackett e Dilts, 2004a; Dee et al., 2011). Perante esse requisito, programas de aceleração de negócio como o Y Combinator não poderiam ser considerados como incubadoras. Por outro lado, já foi proposto o conceito de incubadora virtual (Nowak e Grahenthram, 2000) que, no lugar de oferecer uma infraestrutura física, se concentra apenas em fornecer às

empresas incubadas conexões com outras organizações e centros de excelência técnica e de negócio.

2.4. A lacuna de conhecimento a respeito do processo de incubação

Na abordagem dominante na pesquisa sobre as incubadoras de negócio, o processo de incubação é tratado como uma caixa preta (Hackett e Dilts, 2004a; Patton et al., 2009). Assim, os resultados da incubação passam a ser vistos apenas como dependentes das características da incubadora e das empresas incubadas. Já a forma como as incubadas interagem com os recursos que lhes são disponibilizados pela incubadora – seja diretamente ou por meio de suas conexões – deixam de ser considerados. A aplicação dessa abordagem resulta numa situação em que muito do que se sabe hoje sobre o fenômeno incubadora-incubação se refere às instalações e estrutura provida pela incubadora e não ao processo de incubação (Hackett e Dilts, 2004a). Infelizmente, o conhecimento limitado a respeito do processo de incubação faz com que as pesquisas voltadas a identificar os fatores responsáveis pelo sucesso das incubadas alcancem resultados conflitantes (Scillitoe e Chakrabarti, 2010). Dessa forma, fica cada vez mais clara a necessidade de abrir essa caixa preta para melhor compreender como acontece o processo de incubação (Hackett e Dilts, 2004a) e, em particular, os aspectos sociais desse processo (Totterman e Stan, 2005; Scillitoe e Chakrabarti, 2010).

Essa necessidade se torna ainda mais premente ao se considerar pesquisas como a de Voisey *et al.* (2006) que indagaram a 32 empreendedores de uma incubadora no Reino Unido quanto à sua percepção de valor sobre os itens de apoio fornecidos pela incubadora. Nenhum dos itens apresentados foi apontado como importante por mais da metade dos empreendedores, mostrando que a maneira como cada um dos empreendedores utiliza o conjunto de itens disponibilizados é muito particular ao caso de cada incubada, de forma que cada uma valoriza itens diferentes. Assim, fica claro que não basta simplesmente disponibilizar o apoio – para garantir que os empreendedores percebam valor nela, é necessário entender melhor como o empreendedor pode usufruir desse apoio.

Outro estudo que mostra a importância de ir além de **quais** serviços são disponibilizados pelas incubadoras para compreender **como** esses serviços são utilizados é o de Abduh *et al.* (2007). Os autores realizaram uma pesquisa envolvendo 111 empresas incubadas de 24 incubadoras australianas. A pesquisa quantitativa buscava comparar a percepção de importância dada pelos incubados a cada serviço com a percepção de efetividade da incubadora em prover tais serviços. Ao analisar os resultados obtidos – vistos na Figura 4 – os autores concluíram que, embora a maior parte dos itens analisados tenham sido percebidos como importantes pelos incubados, em geral, havia uma percepção de insatisfação com relação à efetividade das incubadoras em entregar esses serviços.

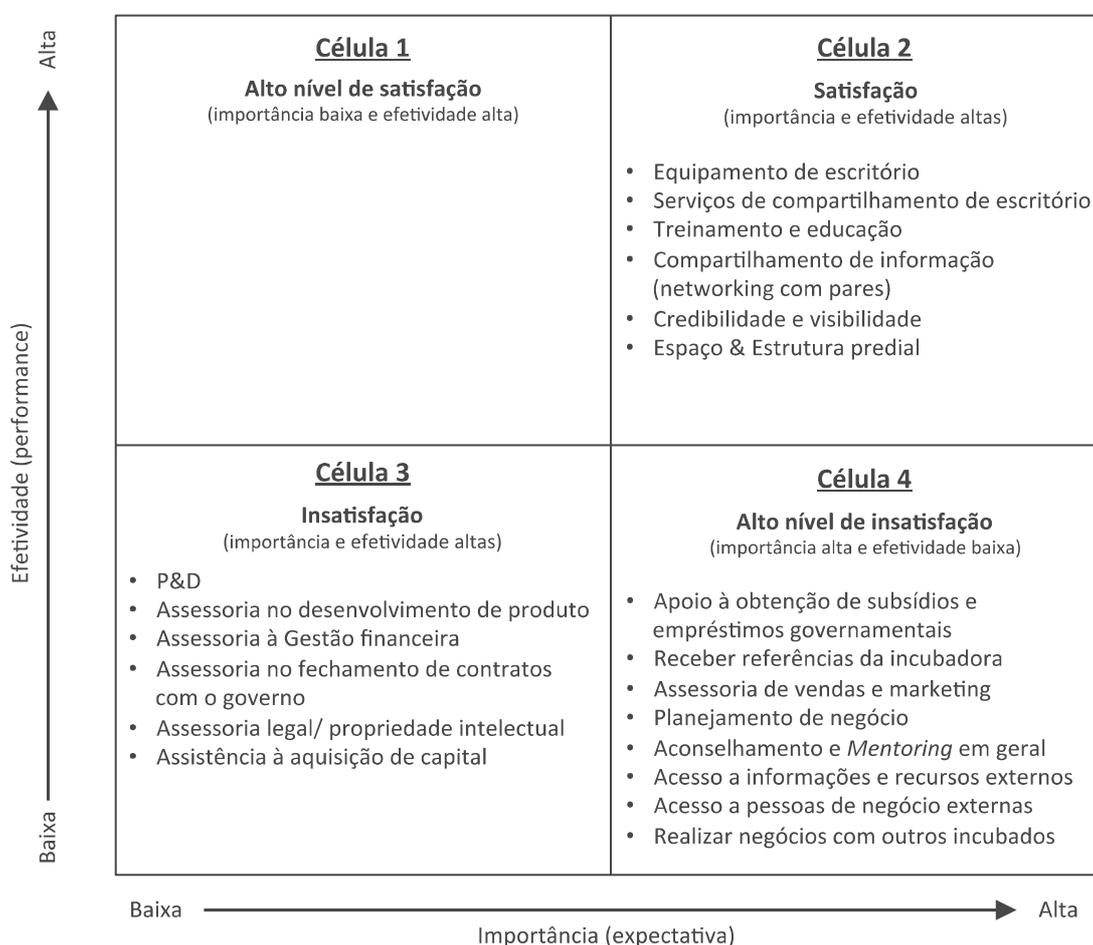


Figura 4 – Matriz de satisfação mostrando a classificação do nível de satisfação/ Insatisfação dos clientes com os serviços das incubadoras (Fonte: Abduh *et al.*, 2007)

Felizmente, a partir dos anos 1990s, a literatura sobre o fenômeno incubadora-incubação passou a se preocupar cada vez mais com questões de pesquisa voltadas a

construir uma base teórica para esse fenômeno. Tais pesquisas começaram a jogar luz sobre como se dá o processo de incubação, inclusive questionando se o lócus desse processo não se restringe à incubadora, mas sim à rede provida por ela (Hackett e Dilts, 2004a). O capítulo a seguir discute os avanços realizados nesse sentido e apresenta o um modelo genérico de um processo de incubação.

3. O Processo de Incubação

Na última década, algumas pesquisas foram capazes de mostrar como o processo de incubação pode ser crucial para o sucesso das incubadas. Esse capítulo discute esses avanços e apresenta o resultado de um esforço realizado pelo autor no sentido de criar um modelo genérico de um processo de incubação de empresas.

3.1. O processo de incubação como cocriação de valor entre a gerência da incubadora e os empreendedores incubados

Rice (2002) analisa o processo de incubação sob o ponto de vista da cocriação de valor por meio de uma parceria entre o empreendedor e o gerente da incubadora. Para isso, o autor realizou um estudo de caso que incluiu 8 incubadoras e 32 empresas incubadas. Rice (2002) dividiu então essa cocriação em quatro modalidades vistas na Figura 5: a intervenção passiva no ambiente; o aconselhamento; o *networking*; e a educação e treinamento.

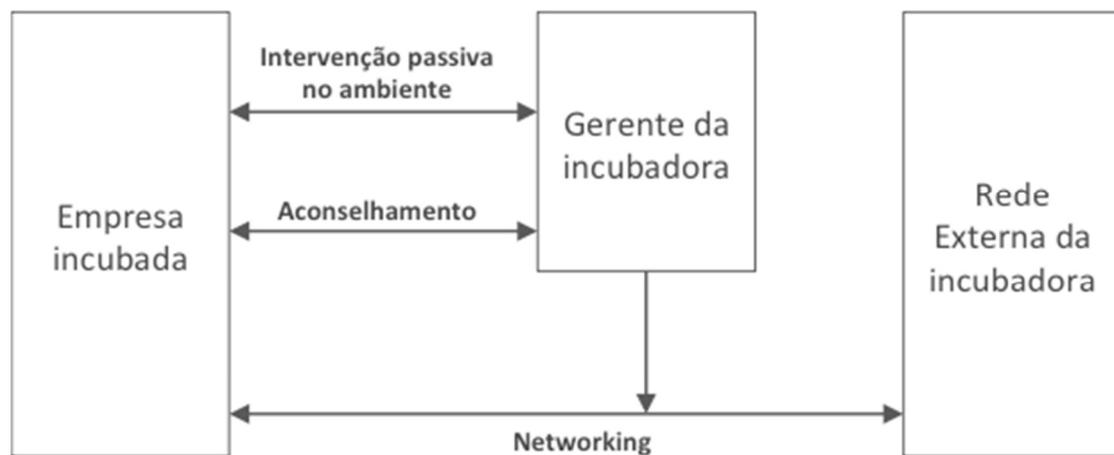


Figura 5 – Modalidades de Cocriação de Valor (Fonte: Rice, 2002)

A intervenção passiva no ambiente se refere à todas as formas pela qual a incubadora assiste o empreendedor sem o envolvimento direto do gerente. Ela inclui:

- Serviços de negócio compartilhados como recepcionista e segurança;
- Uso de equipamentos como telefone, fax, rede de internet;
- Estrutura compartilhada como refeitório e salas de reunião;

- Compartilhamento do espaço físico com outros empreendedores, fornecendo a oportunidade de realizar *networking* informal com eles

O aconselhamento se refere ao ato de dar conselhos específicos e à disseminação do conhecimento do gerente da incubadora que, em todos os casos estudados por Rice (2002) possuía experiência significativa. Esse aconselhamento pode acontecer de 3 modos:

- Reativo e episódico, no qual o empreendedor pede ajuda do gerente para a resolução de uma crise eminente. Esse aconselhamento se foca em um assunto específico para resolver o problema em questão.
- Proativo e episódico, quando o gerente aproveita o contato possuído graças à proximidade física para dar conselhos episódicos aos empreendedores, muitas vezes de maneira informal. Um exemplo desse tipo de aconselhamento seria quando o empreendedor precisa ir à sala do gerente para usar a impressora ali instalada e o gerente aproveita o momento para conversar com ele sobre o andamento da empresa.
- Proativo e contínuo, no qual o gerente continuamente monitora a situação da empresa e lhe fornece aconselhamento de acordo com as necessidades identificadas no seu momento de desenvolvimento.

O *networking* se refere aos recursos que são providos ao empreendedor, não pela incubadora diretamente, mas por meio das redes externas que ela lhe fornece. O *networking* acontece normalmente de forma reativa, quando o empreendedor traz ao gerente uma necessidade que a incubadora não é capaz de sanar ou acredita que seria melhor tratada por um expert externo. O gerente encaminha então o empreendedor a um expert pertencente a sua rede de contatos. Essa rede de contatos pode incluir: especialistas técnicos, banqueiros, advogados de negócio e propriedade intelectual, professores universitários, contadores, consultores e investidores em potencial.

A última modalidade é educação e treinamento. No entanto a pesquisa empírica de Rice (2002) apontou que os empreendedores não viam uma contribuição significativa nesse tipo de coprodução. Por esse motivo, o autor a desconsiderou no restante da pesquisa.

Rice (2002) também se preocupou em apontar os fatores responsáveis pela boa performance dessa coprodução de valor. Os dados da pesquisa empírica mostraram que quanto mais tempo o gestor da incubadora consegue empregar em atividades de coprodução junto ao empreendedor, maior o efeito positivo dessas atividades. Para o caso da efetividade das atividades de aconselhamento, além do investimento de tempo, a proatividade dos gerentes das incubadoras em buscar maneiras de realizar um acompanhamento constante das incubadas se mostrou de grande importância, assim como ajudar-lhes a usar de forma efetiva os conselhos recebidos. Já para as atividades de *networking*, era necessário não só o engajamento adequado do gerente da incubadora e do empreendedor, como também do contato externo acionado.

Outro fator importante para a efetividade das atividades de coprodução apontado por Rice (2002) foi a prontidão⁵ do empreendedor para tanto. Essa prontidão dependia da *conscientização* do empreendedor a respeito das lacunas da empresa em termos de conhecimento, competências e recursos; do *reconhecimento* do potencial do gerente da incubadora em lhe auxiliar a superar essas lacunas; e da sua *vontade* em participar das atividades de coprodução.

Patton et al. (2009) ilustram por meio de um estudo de caso como se dá a coprodução de valor entre o Diretor da Incubadora da Universidade de Southampton – tida pelos autores como uma incubadora bem sucedida – e os fundadores das empresas lá incubadas. O Diretor da incubadora possui uma ampla experiência, tendo trabalhado nas áreas de P&D e vendas de grandes empresas e desenvolvido o seu próprio negócio. Essa experiência é aproveitada por meio de um relacionamento entre o Diretor e os empreendedores que começa antes mesmo da aceitação das novas empresas na incubadora. Tal relacionamento se inicia centrado sobre a elaboração do plano de negócio – um documento de 10 páginas em constante mudança. Esse plano de negócio estabelece a vontade do o empreendedor em cooperar com outros no desenvolvimento do seu negócio, permite que terceiros possam avaliar o potencial do nova empresa e serve como critério de aceitação da empresa na incubadora. O apoio dado pelo Diretor nessa elaboração forja o relacionamento entre ambos e ajuda o

⁵ Do inglês, *readiness*

empreendedor a criar uma visão realista do seu próprio negócio. O relacionamento continua ao longo de toda a incubação e inclui painéis periódicos de avaliação por meio dos quais o Diretor pode ajudar os incubados a melhor direcionar os seus esforços, além de diagnosticar as intervenções por meio das quais a incubadora pode gerar valor para a incubada.

3.2. A localização do processo de incubação na rede da incubadora

Hughes et al. (2007) trazem mais uma contribuição importante para o entendimento do processo de incubação. Os autores trazem uma perspectiva diferente para a incubação, entendendo-a como “o resultado de um modelo de rede de poderosas conexões de negócio que permite a criação de valor por meio do estabelecimento e exploração de laços interativos entre as firmas incubadas e firmas ligadas à rede” (Hughes *et al.*, 2007, pp. 155). A originalidade da perspectiva dos autores está no fato de que as conexões da rede das incubadoras apenas permite, mas não garante a geração de valor para as incubadas. Em outras palavras, estar em uma incubadora significa ter acesso a uma gama de oportunidades, que podem ser aproveitadas ou não pelas incubadas. A partir daí os autores descrevem dois comportamentos (atividades de *networking*) por meio dos quais os empreendedores poderiam estimular a geração de valor a partir da rede: o envolvimento estratégico na rede e as atividades de comunhão de recursos.

O envolvimento estratégico na rede é definido como a extensão na qual a firma interage com outros para adquirir conhecimento. Essas atividades requerem um envolvimento próximo e repetitivo, envolvendo diálogo e uma interação mais profunda.

Já as atividades de comunhão de recursos são caracterizadas pela disposição da empresa em unir e compartilhar os seus recursos com outros. Em geral, ela não será capaz de obter uma quantidade de recursos maior do que aquela que ela está disposta a comprometer. A combinação de recursos permite que uma empresa possa realizar projetos que não poderia executar sozinha. No entanto, as atividades de comunhão de recursos não exigem uma interação tão intensa por parte das empresas.

Hughes *et al.* (2007), classificam então o processo de incubação em quatro categorias, dependendo da apresentação, por parte das incubadas, desses dois comportamentos:

- **Incubação fechada:** acontece quando a firma incubada apresenta um baixa intensidade de envolvimento estratégico na rede e uma baixa intensidade de atividades de comunhão de recursos. As empresas nessa situação acreditam que o sucesso do seu produto ou serviço depende do seu empenho e minimizam a dependência de outros. Essa postura minimiza as chances da empresa em gerar valor a partir da rede onde se encontra. Muitas vezes esse comportamento está ligado ao medo de que a interação com outros possa comprometer a confidencialidade das suas ideias e soluções tecnológicas.
- **Incubação especializada:** acontece quando a incubada apresenta um baixa intensidade de envolvimento estratégico na rede e uma alta intensidade de atividades de comunhão de recursos. Essas empresas aproveitam as oportunidades de unir forças com outros para expandir as suas possibilidades de atividade diversificando as suas oportunidades de gerar valor a partir das suas próprias competências. No entanto, essas firmas não se envolvem de forma mais profunda nas suas interações, o que não lhes permite agregar novos conhecimentos que poderiam lhes trazer um significativo aumento de performance.
- **Incubação de comunidade:** acontece quando a firma incubada apresenta uma alta intensidade de envolvimento estratégico na rede e uma baixa intensidade de atividades de comunhão de recursos. Essas empresas engajam em relacionamentos mais profundos com outros, permitindo que haja uma troca significativa de conhecimento entre eles. Dessa forma, essas empresas superam as suas lacunas de conhecimento além de criar laços sociais com as demais empresas. Muitas vezes, o conhecimento ganho irá apontar oportunidades de novos negócios. No entanto, o fato dessas empresas não se envolverem em atividades de comunhão de recursos pode torná-las incapazes de aproveitar essas oportunidades. Esse comportamento pode ser explicado por diferentes motivos: a falta de complementaridade entre os recursos da incubada e das demais empresas na rede; medo de cair em armadilhas geradas pela comunhão de recursos; preocupação com a geração de ganhos assimétricos; ou receio da incubada de que a comunhão de recursos torne a sua

pequena base de recursos geradores de valor indisponível, prejudicando as suas atividades atuais.

- **Incubação dinâmica:** acontece quando a firma incubada apresenta uma alta intensidade de envolvimento estratégico na rede e uma alta intensidade de atividades de comunhão de recursos. Esse é o caso em que é gerado a maior quantidade de valor para a empresa incubada. Essas empresas são capazes de, não só aproveitar uma maior gama de oportunidades de negócio ao combinar os seus recursos com os de outros como também são capazes de adquirir novos conhecimentos que lhes permitam aprender a melhor explorar essas combinações de recursos.

Scillitoe e Chakrabarti (2010) relacionam a forma como a gerência da incubadora interage com as empresas incubadas com a capacidade das empresas incubadas em tirar proveito da rede da incubadora. Mais especificamente, os autores estudam como se dão as interações de aconselhamento e *networking* entre o gerente da incubadora e os empreendedores de novas empresas de base tecnológica focando-se na diferença entre as interações voltadas a prover assistência técnica e assistência de negócio. Para os autores, a assistência de negócio inclui: planejamento de negócio; assistência tributária; recrutamento de pessoal; marketing; gestão; contabilidade; expertise jurídica em geral; acesso a capital financeiro; e acesso a contatos de negócio em geral. Já a assistência técnica abrange: acesso às atividades de pesquisa e tecnologias desenvolvidas além da estrutura de laboratórios e oficinas de universidades; rede de contatos com a indústria; processo de transferência tecnológica; acesso às pesquisas e tecnologias emergentes; proteção à propriedade intelectual; e desenvolvimento de know-how tecnológico.

Para realizar o estudo, Scillitoe e Chakrabarti (2010) aplicaram um questionário via web durante os anos 2003 e 2004 sobre 28 incubadas de 11 incubadoras norte-americanas e 14 incubadas de 6 incubadoras finlandesas, totalizando 42 incubadas em 17 incubadoras. O questionário visava mensurar como a intensidade das atividades de *networking* – medida pela quantidade de contatos apresentados à incubada pelo pessoal da incubadora – e a intensidade das atividades de aconselhamento – medida pela frequência de interação entre a incubada e o pessoal da incubadora –

influenciavam a efetividade percebida pelas incubadas da assistência técnica e de negócio recebida.

Os resultados mostram que a frequência com que a incubada recebe aconselhamento por parte do gestor da incubadora ou por sua equipe é de grande importância para a efetividade da assistência de negócio. Por outro lado, para a assistência técnica, o maior número de contatos se mostrou relevante, enquanto que a frequência de interação não se mostrou importante.

Com relação ao número de contatos obtidos pela incubada, a partir da rede da incubadora, os resultados mostram que esse não é um fator determinante para apoiar a assistência de negócio. Por outro lado, ele se mostrou de grande importância para a assistência técnica.

Scillitoe e Chakrabarti (2010) discutiram ainda esses resultados. Para eles a maior frequência de interação permite aos gestores da incubadora criar laços mais fortes com as incubadas, compreender as suas necessidades e ganhar a sua confiança. Esses fatores são de grande importância para habilitar a transferência de conhecimento e experiência relacionadas à gestão de negócios dos gerentes da incubadora para as incubadas.

No entanto, no caso da assistência técnica, os gerentes não possuem a competência necessária para ajudar as incubadas nos seus desafios específicos. O que os gerentes podem fazer é atuar como *brokers*, indicando para a incubada um contato com a expertise técnica necessária para ajudá-la a solucionar um problema. Ao atuar dessa forma, os gestores da incubada só precisam interagir de forma mais intensa se não forem capazes de compreender rapidamente qual a real necessidade da incubada, de forma que os gestores mais eficientes poderiam ser aqueles que conseguem realizar mais rapidamente a indicação do expert.

Já com relação ao número de contatos obtidos pelas incubadas, estes não se mostraram importantes para facilitar a assistência de negócio, pois ela é muito melhor suportada por uma interação mais intensa com um contato único do que com uma larga rede de contatos com os quais se tem uma interação esporádica. Por outro lado, já que a assistência técnica depende de competências mais específicas que variam de

acordo com o problema técnico particular enfrentado pela incubada. Por isso, um maior número de contatos se torna mais eficiente por aumentar as chances de se encontrar alguém com as competências necessárias para apoiar o aprendizado.

Os autores discutem ainda que, embora as incubadoras afirmassem possuir mais de 150 contatos, as empresas incubadas afirmavam ter obtido, em média, entre 1 e 6 contatos a partir da rede da incubadora. Esse contraste aponta para a importância de que o gerente da incubadora compreenda o problema enfrentado pela incubada e saiba indicar contato adequado para prover-lhe a assistência técnica necessária.

3.3. A construção do modelo de incubação de empresas

O capítulo anterior mostra que a literatura a respeito da incubação de empresas é bastante limitada no que diz respeito à descrição do processo de incubação, quase sempre tratado como caixa preta (Hackett e Dilts, 2004a). Nas primeiras seções deste capítulo, foram descritos os principais avanços da literatura recente sobre esse tema. No entanto, apesar desses avanços, não emergiu ainda um modelo de processo de incubação amplamente utilizado. O restante desse capítulo apresenta o resultado de um esforço de revisão bibliográfica voltado a cobrir essa lacuna apresentando uma descrição genérica de processo de incubação.

Quinze artigos foram selecionados como base para a construção do modelo. Muitos deles não discutem diretamente o que seria um processo de incubação, mas descrevem casos de empresas incubadas ou trazem outras discussões interessantes que juntas nos permitem inferir um processo genérico de incubação. O procedimento para selecioná-los pode ser visto no Anexo A – Revisão Bibliográfica Realizada Sobre o Modelo Genérico do Processo de Incubação de Empresas. Os artigos selecionados foram os seguintes:

1. Bergek, Anna, and Charlotte Norrman. 2008. “Incubator best practice- A framework.” *Technovation* 28(1-2)- 20-2
2. Rice, M. P. 2002. “Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study.” *Journal of Business Venturing* 17(2):163-187.

3. Scillitoe, J. L, and A. K Chakrabarti. 2010. "The role of incubator interactions in assisting new ventures." *Technovation* 30(3):155–167.
4. Hughess, M., R.D. Ireland, and R.E. Morgan. 2007. "Stimulating dynamic value: Social capital and business incubation as a pathway to competitive success." *Long Range Planning* 40(2):154–177.
5. Patton, D., L. Warren, and D. Bream. 2009. "Elements that underpin high-tech business incubation processes." *The Journal of Technology Transfer* 34(6):621–636.
6. Hansen, M.T. et al. 2000. "Networked incubators." *Harvard Business Review* 78(5)- 74–84
7. Bøllingtoft, Anne. n.d. "The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment." *Technovation* (0). Retrieved March 20, 2012
8. Peters, L., M. Rice, and M. Sundararajan. 2004. "The role of incubators in the entrepreneurial process." *The Journal of Technology Transfer* 29(1):83–91.
9. Miller, Paul, and Kirsten Bound. 2011. "The Startup Factories – The rise of accelerator programmes to support new technology ventures." Nesta - Discussion Paper.
10. Hackett, S. M, and D. M Dilts. 2004b. "A real options-driven theory of business incubation." *The Journal of Technology Transfer* 29(1):41–54.
11. Tötterman et al., Henrik, and Jan Sten. 2005. "Start-Ups Business Incubation and Social Capital." *International Small Business Journal* 23(5):487–511. Retrieved April 29, 2012.
12. Chan, K. F., and T. Lau. 2005. "Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly." *Technovation* 25(10):1215–1228.
13. Gstraunthaler, T. 2010. "The business of business incubators: An institutional analysis—evidence from Lithuania." *Baltic Journal of Management* 5(3):397–421. McAdam e Marlow - Building futures or stealing secrets 2007
14. Mcadam, M., and S. Marlow. 2007. "Building futures or stealing secrets?" *International Small Business Journal* 25(4):361–382.

15. Jack S L and Soetanto Danny, 2011, 'Networks and networking activities of innovative firms in incubators', *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 12(2): 127-136

De acordo com Shehabuddeen et al., (1999), um processo pode ser definido como “Uma abordagem para atingir um objetivo gerencial por meio da transformação de entradas em saídas”. De acordo com essa definição, o processo de incubação pode ser entendido como uma representação da perspectiva da gerência de uma incubadora sobre a forma como a mesma atua para transformar empresas nascentes “menos desenvolvidas” (entrada do processo) em empresas nascentes “mais desenvolvidas” (saída do processo). Por isso, essa definição de processo pareceu extremamente apropriada para o propósito desse trabalho tendo sido utilizada como ponto de partida para a estruturação do modelo genérico de processo de incubação. Entretanto, para compreender como chegou-se à estrutura final do processo de incubação, mais algumas reflexões precisam ser apresentadas.

Em primeiro lugar, dada a complexidade do processo de incubação, decidiu-se dividir a sua representação em subprocessos facilitando assim o seu entendimento para o leitor final. Para descrever cada um dos subprocessos, apresentam-se os seguintes componentes:

- **Detalhamento:** descreve de forma mais detalhada a abordagem gerencial para contribuir com o desenvolvimento da empresa incubada. Dada a grande diversidade de modelos de incubação, essa descrição precisou considerar as diferentes formas pelas quais o processo pode transcorrer em diferentes incubadoras.
- **Fatores Habilitadores:** os fatores habilitadores se referem às entradas colocadas por Shehabuddeen *et al.*, (1999) na definição apresentada acima. No entanto, adotamos nessa descrição uma perspectiva mais ampla do que o termo “entrada” pode sugerir. Os fatores habilitadores se referem às características das incubadoras, das empresas incubadas, dos demais subprocessos e do contexto mais amplo no qual a incubadora se insere que influenciam os resultados desse subprocesso.

- **Resultados:** se refere aos efeitos do subprocesso de incubação, tanto aos efeitos diretos para o desenvolvimento das empresas incubadas, quanto aos efeitos indiretos que influenciam a contribuição ao longo dos demais subprocessos de incubação.

A seção seguinte, descreve como o processo de incubação pode ser dividido em alguns subprocessos. As seções posteriores detalham cada um desses subprocessos.

3.4. Os subprocessos do processo de incubação

Conforme discutido na sessão anterior e ilustrado pela Figura 5, Rice (2002) descreve três modalidades por meio das quais o gerente da incubadora cocria valor junto aos empreendedores incubados. O modelo proposto é composto por três componentes principais:

- “A intervenção passiva no ambiente” que envolve os serviços de infraestrutura providos pela incubadora sem a interferência direta da sua gerência;
- “Aconselhamento” que é a disseminação do conhecimento da gerência da incubadora para os empreendedores incubados;
- “*Networking*” que se refere à atividade de conectar os empreendedores incubados a atores externos capazes de lhes prover recursos necessários ao desenvolvimento da empresa.

Embora esses três componentes possam ser um ponto de partida interessante para a definição dos subprocessos do processo de incubação, alguns estudos recentes mostram que o processo de incubação apresenta uma riqueza e diversidade maiores do que esses três componentes podem representar. Por exemplo, Jack e Soetanto (2011) apontam para a importância do papel da gerência da incubadora em criar oportunidades de interação entre as empresas incubadas, ou seja, promovem a interação entre uma empresa incubada e as demais empresas incubadas. Já Patton *et al.*, (2009) mostram que a relação entre o Diretor de uma determinada incubadora e os empreendedores incubados evolui ao longo do tempo. Já no momento da seleção, o Diretor da incubadora ajuda os candidatos a formular um plano de negócio, durante o período de incubação ele atua por meio do aconselhamento e, ao se aproximar a

graduação, cabe a ele a responsabilidade por perceber quando a incubada está pronta para se graduar.

Uma outra fonte interessante para a definição dos subprocessos para a definição do modelo genérico de incubação é o *framework* de práticas de incubação proposto por Bergek e Norrman (2008). Para os autores, um modelo de incubação pode ser descrito por meio de 5 principais componentes:

- Seleção;
- Infraestrutura;
- Apoio ao negócio;
- Mediação de redes;
- Graduação

No entanto, os autores colocam em segundo plano a importância da infraestrutura e da graduação argumentando se tratar de práticas com grande homogeneidade entre as incubadoras. No entanto, alguns trabalhos recentes apontam na direção oposta a essa homogeneidade.

Com relação à graduação, Miller *et al.* (2011) mostram como os programas de aceleração realizam ao seu final o *Demo Day*, evento no qual as novas empresas são apresentadas a possíveis investidores, tendo o seu valor de mercado significativamente aumentado. Miller *et al.* (2011) também apresentam, assim como Tötterman *et al.*, (2012) casos nos quais empresas graduadas formam uma rede Alumni que apoia as empresas em aceleração. Finalmente, Bøllingtoft (2012) apresenta o caso de incubadoras que nem ao menos possuem uma política para a graduação das empresas, permitindo que a incubação se estenda indefinidamente até que a empresa precise de mais espaço para crescer do que a incubadora pode disponibilizar.

Já com relação à infraestrutura, Miller *et al.* (2011) descrevem programas de aceleração que não fornecem espaço para a instalação física dos empreendedores, mas apenas para a realização de determinadas atividades relativas ao programa. Já Chan e Lau (2005) expressam a importância que a localização da incubadora em regiões

centrais em grandes cidades, dando às incubadas acesso a parceiros e clientes por um preço muito inferior ao que seria praticado por meio de aluguel.

Assim, os elementos do *framework* de Bergek e Norrman (2008), foram utilizados como ponto de partida para a divisão inicial do processo de incubação em subprocessos. Os 15 trabalhos selecionados após a revisão bibliográfica foram estudados para identificar contribuições para o detalhamento de cada um dos subprocessos, os Fatores Habilitadores relevantes para sua execução e os seus resultados. Ao longo desse estudo, o nome de cada um dos subprocessos foi sendo alterado para melhor corresponder ao conteúdo desenvolvido. O resultado final pode ser visto na Figura 6.

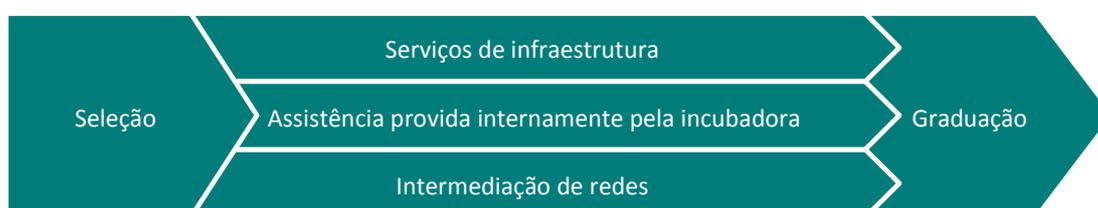


Figura 6 – Modelo de processo de incubação dividido em 5 subprocessos (fonte: O Autor)

3.5. Descrição aprofundada de cada um dos subprocessos do processo de incubação

A seguir é apresentado o conteúdo levantado para cada um dos subprocessos: Seleção; Serviços de infraestrutura; Assistência provida internamente pela incubadora; Intermediação de redes; e Gradação.

3.5.1. Seleção

O subprocesso de **seleção** corresponde à forma pela qual candidatos à incubação são prospectados e é tomada a decisão de aceitá-los ou não na incubadora.

Detalhamento: os modelos de seleção começam a se diferenciar pela forma como as incubadoras atuam no estímulo à inscrição de candidatas à seleção. Isto pode envolver desde ações voltadas a estimular o empreendedorismo regional (Gstraunthaler, 2010), até uma ampla divulgação da abertura do processo seletivo (Miller *et al.*, 2011).

Com relação à periodicidade do processo seletivo, enquanto que nos modelos mais tradicionais de incubação, a abertura de vagas acontece na medida em que as incubadas se graduam (Patton *et al.*, 2009), alguns modelos assumem a forma de programas de aceleração, que aceitam turmas inteiras de empreendedores por um período de tempo pré-estabelecido (Miller *et al.*, 2011).

Outra variante entre os processos de seleção refere-se a quais os critérios aplicados e com quais pesos relativos (Bergek e Norrman, 2008). Os seguintes tipos de critério são citados na literatura:

- Área de atuação: engloba a indústria na qual a incubada pretende atuar, à existência de uma relação de complementaridade ou concorrência com as demais incubadas (Tötterman *et al.*, 2005) e ao grau de sinergia com a rede externa da incubadora (Hansen *et al.* 2000);
- Características do produto, serviço ou tecnologia: potencial de inovação e comercialização do produto, serviço ou tecnologia que a candidata pretende desenvolver (Mcadam e Marlow, 2007);
- Expectativa de resultados financeiros: capacidade da candidata em gerar retornos financeiros como faturamento, lucro, etc. (Gstraunthaler, 2010; Mcadam e Marlow, 2007). Embora seja de se esperar que uma incubadora só deva aplicar esses critérios tendo em vista apenas o potencial de curto prazo, algumas pressões institucionais podem levar algumas incubadoras a aplicá-los de forma imediatista, por exemplo, obrigando as incubadas a comprovar a capacidade de pagar as taxas de aluguel da incubadora durante os primeiros seis meses de incubação (Gstraunthaler, 2010);
- Compatibilidade de crenças e valores: algumas incubadoras analisam as crenças e valores dos empreendedores responsáveis pela equipe candidata de forma a assegurar que os mesmos são compatíveis com o modelo de funcionamento da incubadora (Bøllingtoft, 2012);
- Características da equipe responsável: competências, tanto técnicas quanto gerenciais, da equipe responsável pela candidata à incubação (Hacket e Dilts, 2004b; Miller *et al.*, 2011). Um detalhe importante é que o peso relativo desse critério pode variar significativamente, havendo incubadoras que, ao selecionar os seus candidatos, se focam principalmente na avaliação das

características da equipe de incubação, enquanto outras avaliam principalmente as características da ideia de negócios (Bergek e Norrman, 2008). Por exemplo, os programas de aceleração tipicamente avaliam praticamente apenas as características dos empreendedores, já esperando que a ideia de negócio sofra grandes mudanças ao longo do programa (Miller *et al.*, 2011).

As práticas por meio das quais esses critérios são aplicados também variam muito. A título de exemplo, destacamos aqui práticas como:

- A análise de formulários *web* abertos para o preenchimento de qualquer indivíduo: tais formulários possuem as informações básicas para a realização de um primeiro filtro no processo seletivo
- A realização de entrevistas presenciais: tais entrevistas podem ter diferentes durações – em alguns casos, como no programa de aceleração Y Combinator, podem durar tão pouco quanto 10 minutos (Miller *et al.*, 2011);
- O desenvolvimento de planos de negócio a serem avaliados: durante esse desenvolvimento, a gerência de algumas incubadoras atuam como tutora⁶ para orientar o candidato (Patton, 2009).

O grau de rigidez dessas avaliações também podem se alterar. Bergek e Norrman, (2008) dividem as incubadoras de acordo com duas lógicas distintas de avaliação: aquelas que realizam avaliações rígidas, de forma a selecionar apenas as empresas de mais alto potencial, e aquelas que atuam com menor rigidez, deixando que o mercado faça a seleção final.

Finalmente, a forma como a decisão de seleção é formalizada também pode variar. Normalmente, ela inclui um compromisso no qual a incubada se compromete a pagar uma mensalidade (Gstraunthaler, 2010). Em troca a incubada recebe um conjunto de serviços – incluindo a disponibilidade de espaço físico par as suas instalações – que ela muito provavelmente não conseguiria obter pelo valor pago como mensalidade (Chan e Lau, 2005). Outro benefício normalmente recebido pelas incubadas é um

⁶ Do inglês, *coach*

investimento inicial de pequeno porte, normalmente em troca de uma pequena parte do seu capital social (Miller *et al.*, 2011; Hansen *et al.*, 2001).

Fatores Habilitadores: a reputação de uma incubadora é de grande importância para a atração de proponentes (Hansen *et al.*, 2000). Por exemplo, os mais famosos programas de aceleração são capazes de atrair empreendedores de todo o mundo, dispostos a abrir mão de carreiras promissoras para aproveitar uma vaga (Miller *et al.*, 2011).

Estar associado a uma instituição acadêmica ou parque tecnológico é muito interessante, já que essas são importantes fontes de empreendedores, ideias e tecnologias que podem dar origem a novas empresas de grande potencial (Chan e Lau, 2005).

A presença, ou não, de uma cultura empreendedora no ambiente no qual a incubadora se insere, também afeta a disponibilidade de proponentes. Por exemplo, incubadoras na Lituânia se vêem obrigadas a realizar grandes esforços voltados à promoção da cultura empreendedora como forma de estimular o surgimento de oportunidades de incubação (Gstraunthaler, 2010).

Algumas incubadoras, ao longo do tempo, constroem um portfólio de empresas incubadas, empresas graduadas e parceiros altamente sinérgico. Essa sinergia pode se tornar, por si só, uma oportunidade de viabilizar a incubação de empresas, perseguindo oportunidades de negócio que não existiriam de outra forma (Hansen *et al.*, 2001)

Resultados: a seleção adequada permite que a incubadora receba empresas que realmente possam ser beneficiar da incubação. Tais empresas são descritas como “fracas, porém promissoras” (Bergek e Norrman, 2008). No entanto, empresas já estabelecidas apresentam menores incertezas com relação a resultados financeiros e capacidade de geração de empregos e são mais capazes de conseguir pagar pelos serviços da incubadora. Consequentemente, muitas incubadoras acabam não dando oportunidades às empresas com o perfil “fracas, porém promissoras” devido ao risco em aceitá-las ser muito maior do que o de aceitar empresas já estabelecidas (Gstraunthaler, 2010).

O processo de seleção também pode se mostrar capaz de atrair um fluxo contínuo de proponentes de qualidade, o que trás diversos benefícios. Em primeiro lugar, aumentam-se as chances de se encontrar empresas de grande potencial de crescimento (Patton *et al.* 2009; Hansen *et al.*, 2000; Miller *et al.*, 2011). Em segundo, criam-se mais oportunidades de sinergia entre as empresas incubadas com a rede externa de parceiros da incubadora (Hansen *et al.*, 2000). Em terceiro, esse fluxo ajuda a acelerar a agenda de comercialização das incubadas que se vêm pressionadas a progredir para dar espaço às novas proponentes (Patton *et al.* 2009).

Finalmente, o subprocesso de seleção pode ser visto também como uma oportunidade de iniciar a contribuição para o desenvolvimento do proponente ainda durante a sua avaliação. Isso pode ocorrer por meio do refinamento da ideia de negócio, através do *feedback* e do estímulo dado aos empreendedores para refletir sobre ela e melhorá-la (Hackett e Dilts, 2004b).

3.5.2. Serviços de infraestrutura

Os serviços de infraestrutura correspondem à provisão de um ambiente físico e estrutura tecnológica básica adequados ao funcionamento da empresa incubada.

Detalhamento: diferentes serviços de infraestrutura são providos pelas incubadoras. Destacam-se:

- Espaço físico para o escritório da incubada (Rice, 2002; Hackett e Dilts, 2004a; Tötterman *et al.*, 2005);
- Serviços compartilhados de recepção, zelador, segurança, telefonista, etc. (Rice, 2002);
- Disponibilização de equipamentos não especializados como telefone, internet, fax e copiadora (Rice, 2002);
- Espaços físicos compartilhados, incluindo refeitório e salas de conferência e salas de reunião (Rice, 2002; Mcadam e Marlow, 2007);
- Programas de compra compartilhada (Hansen *et al.*, 2000);

Vale destacar que, embora alguns autores coloquem o fornecimento de espaço físico para a instalação das incubadas como uma das características que definem o que é

uma incubadora (Hacket e Dilts, 2004a), alguns dos modelos estudados não fornecem esse espaço (Miller et al., 2011). Além disso, recentemente, a literatura vem discutindo o conceito de uma incubadora virtual, que apoia as incubadas por outros meios, que não o fornecimento de espaço físico para as incubadas (Hacket e Dilts, 2004a).

Fatores Habilitadores: Em geral, não existe muita diferenciação entre os serviços de infraestrutura fornecidos pelas incubadoras (Bergeck, 2008). Um diferencial seria o compartilhamento de equipamentos técnicos mais específicos, que só é possível se as incubadas possuem um nicho de atuação também específico, como desenvolvimento de software e/ou biotecnologia (Chan e Lau, 2005).

Resultados: os serviços de infraestrutura fornecidos pelas diferentes incubadoras são descritos pela literatura como sendo muito semelhantes entre si, e raramente, figurando como um importante aspecto de diferenciação (Peters *et al.*, 2004; Bergeck *et al.*, 2008; Bøllingtoft, 2012). Mesmo assim, esses serviços costumam ser muito valorizados pelos empreendedores pelos seguintes motivos:

- Reduzem muito os custos de operação da incubada (Tötternam, 2005; Gstraunthaler, 2010);
- Liberam uma quantidade de tempo significativa dos incubados, que não precisam se preocupar com aspectos básicos de infraestrutura e podem se focar em desenvolver os seus negócios (Mcadam e Marlow, 2007);
- A infraestrutura disponibilizada permite à incubada aparentar profissionalismo e ganhar credibilidade junto a clientes e parceiros de negócio, principalmente nos primeiros dias da empresa (Mcadam e Marlow, 2007);

A infraestrutura física disponibilizada pela incubadora também tem a importância de aumentar a proximidade dos atores que a compõe. A proximidade física entre a incubada e a gerência da incubadora facilita a comunicação (Tötternam, 2005) e cria oportunidades para assistência (Rice, 2002). De forma semelhante, a proximidade das incubadas entre si também oferece oportunidades de interação diária entre os empreendedores para troca de experiências e construção de confiança mútua (Rice, 2002).

Instalações próximas às universidades também criam benefícios adicionais para as empresas incubadas. Esta proximidade facilita o acesso a recursos técnicos especializados, incluindo tanto recursos humanos altamente qualificados quanto equipamentos e laboratórios (Chan e Lau, 2005).

3.5.3. Assistência provida internamente pela incubadora

A assistência provida internamente pela incubadora se refere às diversas formas de apoio prestado com recursos internos à incubadora com o objetivo de facilitar o seu desenvolvimento do ponto de vista técnico e de negócio.

Detalhamento: a assistência pode ser provida pela incubadora por meio de diferentes tipos de serviço. Merecem destaque os seguintes:

- Aconselhamento direto ou tutoria⁷ (Rice, 2002);
- Apoio à elaboração do plano de negócio (Patton *et al.*, 2009);
- Eventos específicos, nos quais as incubadas podem interagir e trocar experiências entre si (Tötterman *et al.*, 2005);
- Treinamento e capacitações (Bergek e Norrman, 2008; Rice, 2002);
- Prestação de serviços administrativos formalizados como:
 - Contabilidade (Bergek e Norrman, 2008);
 - Assessoria financeira (Bergek e Norrman, 2008);
 - Serviços de desenvolvimento em tecnologia da informação (Hansen *et al.*, 2000; Bolinigoft, 2012);
 - Publicidade e Relações Públicas (Hansen *et al.*, 2000; Bergek e Norrman, 2008);
 - Apoio jurídico (Hansen *et al.*, 2000; Bergek e Norrman, 2008);

O nível de envolvimento da gerência da incubadora na realização das atividades de assistência também pode variar muito. Em um extremo, algumas incubadoras são marcadas por uma atitude “mão na massa”, se colocando como responsáveis por guiar proativamente as incubadas ao longo do processo de incubação. Em alguns casos, elas

⁷ Do inglês, *coaching*

chegam até mesmo a compartilhar com os empreendedores a gestão da empresa incubada. No extremo oposto, estão as incubadoras onde o envolvimento da gerência se limita a aconselhamentos ocasionais e respostas reativas às requisições das próprias incubadas (Bergek e Norrman, 2008; Rice, 2002).

Dessa forma, embora em alguns casos o apoio provido envolva a interação direta da gerência da incubadora com a incubada (Bøllingtoft, 2012; Hughes et al., 2007), em outros, ela se dá por meio de prestadores de serviços profissionais contratados pela própria incubadora, ou ainda, através da interação das próprias incubadas ou entre si (Hansen et al., 2001). É importante notar, no entanto, que mesmo quando o apoio não se dá por meio da interação direta da gerência da incubadora, a gerência ainda possui um papel importante. No caso da prestação de serviços profissionais por especialistas externos, a gerência da incubadora é a responsável por selecionar os fornecedores, contratá-los e definir o escopo dos serviços a serem prestados. Quando se trata do apoio obtido por meio da interação entre as incubadas, a gerência incubadora deve ser proativa, criando situações de interação entre as empresas e buscando oportunidades específicas de cooperação entre elas (Jack e Soetanto, 2011).

Outro ponto importante é a maneira como a gerência da incubadora identifica as reais necessidades das empresas incubadas para garantir que os esforços de assistência sejam efetivos. Isso pode ser feito de diferentes formas:

- Reativa: quando as incubadas vão até a gerência da incubadora e pedem ajuda para superar uma dificuldade específica (Rice, 2002; Patton, 2009)
- Proativa episódica: quando a gerência da incubadora aproveita o contato diário com a incubada para identificar suas necessidades (Rice, 2002)
- Proativa periódica: quando a gerência da incubadora realiza rotinas periódicas de revisão do desempenho da incubada para, com base nelas, identificar as suas necessidades (Rice, 2002; Patton, 2009)

Para finalizar, é importante ressaltar ainda que existem outras formas de assistência fornecidas diretamente pela incubadora que não envolvem o fornecimento de serviços como os citados acima. Uma das principais formas como isso acontece é por meio da provisão de recursos financeiros para que as empresas possam empregar no seu

próprio desenvolvimento técnico e de negócio (Hansen *et al.*, 2000). Outra forma interessante se refere à geração de demanda para os produtos e serviços das empresas incubadas. Tais produtos são comercializados para as demais empresas incubadas e seus colaboradores, gerando uma oportunidade para que as empresas refinem as suas ofertas em um ambiente controlado, além de garantir-lhe recursos financeiros que possam ser investidos no seu desenvolvimento (Bøllingtoft, 2012).

Fatores Habilitadores: a disponibilidade de tempo da gerência da incubadora e a sua proatividade em buscar formas de apoiar as incubadas de acordo com as suas reais necessidade é importante para efetividade da assistência (Rice, 2002; Tötterman *et al.*, et. al., 2005). Mesmo quando se trata de estimular a cooperação entre as incubadas, é importante que a gerência da incubadora seja capaz de adaptar os seus esforços às reais necessidades das incubadas (Jack e Soetanto, 2011). Além disso, a qualidade e experiência da equipe da incubadora também é importante para a qualidade da assistência que ela é capaz de prover (Patton *et al.*,2009; Miller *et al.*, 2011).

Criar confiança e conhecimento mútuo das incubadas, entre si e entre elas e a gerência da incubadora, também é essencial para garantir a eficácia da assistência. Essa confiança é construída com o tempo, por meio da troca de informações e conhecimento mútuo, e na medida em que a assistência acontece e demonstra resultados (Peters *et al.*, 2004; Scillitoe e Chakrabarti, 2010; Bøllingtoft, 2012). Essa confiança se torna ainda mais forte quando existe um senso comum de que a incubadora é uma comunidade com crenças e valores específicos (Peters *et al.*, 2004), e quando é reforçada por conexões interpessoais entre os colaboradores de diferentes empresas incubadas. Por outro lado, casos em que exista desconfiança entre as empresas incubadas, acabam impedindo essa aproximação e gerando um ciclo vicioso (Mcadam e Marlow, 2007).

Especificamente nos programas de aceleração, observa-se a importância da formação de turmas que passam juntas pelo programa. Existe a tendência de desenvolvimento de uma forte empatia entre os empreendedores na mesma turma, estimulando o apoio mútuo e troca de *feedback* entre eles (Miller *et al.*, 2011).

Ter incubadas com diferentes graus de experiência também é interessante, já que cria oportunidade para que as mais experientes passem as suas experiências às novatas

(Tötterman *et al.*, 2005; Bøllingtoft, 2012). Além disso, incubadas de menor porte costumam confiar mais nas demais incubadas para compensar a sua falta de recursos (Jack e Soetanto, 2011).

O leiaute físico da incubadora também pode influenciar a assistência recebida pelas empresas incubadas na medida em que cria situações cotidianas de interação entre os atores ali presentes. Isso se reflete tanto em oportunidades de coleta de informações e aconselhamento episódicos por parte da gerência da incubadora, quanto em troca de experiências e cooperação entre as empresas incubadas (Rice, 2002; Chan e Lau, 2005; Bøllingtoft, 2012).

O aproveitamento da assistência depende também da abertura dos empreendedores para receber assistência, e da sua percepção de que ela pode lhes ser útil (Rice, 2002; Hughess 2007). Para as incubadoras de base tecnológica, essa percepção acontece mais fortemente com relação aos aspectos de negócio do que técnicos (Chan e Lau, 2005).

As distintas naturezas de necessidades das incubadas precisam ser tratadas de forma também diferente, em particular, as necessidades de caráter técnico e de negócio (Scillitoe e Chakrabarti, 2010). Para tratar as necessidades relacionadas ao negócio, é muito importante a manutenção de uma interação continuada, que permita ao ator que a provê (seja a gerência, uma incubada, ou mesmo um prestador de serviços contratado para isso), criar um conhecimento mais aprofundado a respeito das particularidades do negócio da incubada. Já com relação às necessidades de caráter técnico, é importante que se aponte rapidamente um especialista com as competências requeridas para tratá-la (Scillitoe e Chakrabarti., 2010).⁸

⁸ Se esse especialista for um dos colaboradores da gerência da incubadora, um colaborador de uma das incubadas ou um provedor de serviços previamente contratado para ficar à disposição das empresas incubadas, então o seu apoio será considerado uma assistência interna. Caso contrário, a atuação da incubadora se dará no sentido de colocar um ator externo em contato com a incubada, o que se enquadra como uma ação de intermediação de redes.

Resultados: a assistência provida internamente pela incubadora pode trazer benefícios de diversas naturezas para as incubadas. Podemos destacar os seguintes:

- Amadurecer e refinar a visão de negócio dos empreendedores (Patton et al., 2009; Miller et al., 2011)
- Motivar e dar aos empreendedores recursos financeiros mínimos para trabalhar arduamente no desenvolvimento das suas empresas (Miller *et al.*, 2011)
- Ajudar os empreendedores a melhor direcionar os seus esforços (Patton *et al.*, 2009) e evitar erros custosos (Hacket e Dilts, 2004b)
- Prover serviços administrativos que liberam tempo dos empreendedores (Bergek e Norrman, 2008)
- Motivar e preparar os empreendedores para buscar apoio externo (Patton et al., 2009)
- Tornar as empresas mais atraentes para captação de recursos financeiros externos privados (Patton et al., 2009; Miller et al., 2011) e públicos (Gstraunthaler, 2010)

O monitoramento contínuo do desempenho das incubadas, necessário para direcionar a assistência a cada uma delas também é importante para priorizar a alocação dos recursos da própria incubadora. Ele ajuda a incubadora a melhor priorizar a injeção de recursos nas incubadas, além de identificar mais cedo as incubadas com maior propensão a falhar e assim, conter os custos dessas falhas (Hacket e Dilts, 2004b)

Entretanto, uma avaliação demasiadamente rígida da performance das incubadas pode resultar em um mecanismo de pressão que impeça as incubadas de alterar os seus planos iniciais (Gstraunthaler, 2010). Isso pode ser extremamente prejudicial para a capacidade das empresas em usar o *feedback* recebido do mercado para redirecionar o negócio (Bhidé, 2000; Blank, 2005).

A demanda interna gerada por incubadas para os produtos e serviços das demais, além de permitir o aprendizado em um ambiente controlado, pode ser particularmente importante no início do ciclo de vida das empresas, quando a demanda pelos seus produtos e serviços ainda é inconstante (Bøllingtoft, 2012).

3.5.4. Intermediação de redes

A intermediação de redes se refere à atuação da gerência da incubadora ou das demais empresas incubadas como intermediárias, de forma a permitir que determinada incubada tenha acesso aos recursos das suas redes de contato.

Detalhamento: existem diversos mecanismos que a gerência da incubadora pode utilizar para realizar a intermediação de redes. Entre eles podemos destacar:

- Fornecimento do contato dos atores externos (Hansen *et al.*, 2000);
- Participação de atores externos em conselhos consultivos e painéis de revisão de performance das incubadas (Hansen *et al.*, 2000; Patton *et al.*, 2009);
- Convite de atores externos para atuar como mentores das incubadas (Tötterman *et al.*, 2005);
- Promoção de grandes eventos, onde os empreendedores realizam apresentações para pessoas e instituições externas – normalmente potenciais investidores (Patton, *et al.*, 2009; Miller *et al.*, 2011);
- Promoção de palestras realizadas por atores externos, muitas vezes seguidas de momentos de interação livre entre o palestrante e os empreendedores incubados (Miller *et al.*, 2011);
- Participação da gerência da incubadora na negociação das parcerias (Tötterman *et al.*, 2005);
- Apoio ao recrutamento e seleção de novos colaboradores (Hansen *et al.*, 2000);
- Apoio na elaboração de planos de negócios, apresentações da empresa⁹ (*Pitchces*) e propostas para captação de recursos em editais e mecanismos similares (Gstraunthaler, 2010).

⁹ Do inglês, *Pitches* – termo inglês usado para descrever as apresentações curtas e objetivas realizadas por empreendedores para convencer terceiros a apoiar a sua ideia de negócio. Embora os *Pitches* sejam fortemente associados à obtenção de investimento financeiro, eles também podem ser utilizados para buscar outras formas de apoio.

Diferentes tipos de atores externos podem ser conectados às incubadas por meio da intermediação de redes, incluindo:

- Potenciais clientes (Bergeck *et al.*, 2008);
- Parceiros de negócio (Bergeck *et al.*, 2008);
- Potenciais colaboradores (Bergeck *et al.*, 2008), em particular aqueles capazes de complementar as lacunas de competência dos empreendedores (Patton *et al.*, 2009). Entre esses colaboradores podem estar estudantes universitários que atuam em tempo integral ou parcial na incubada (Tötterman *et al.*, 2005);
- Especialistas técnicos (Rice, 2002), incluindo pesquisadores universitários mas não se limitando a eles (Bergeck *et al.*, 2008);
- Prestadores de serviços profissionais como advogados de negócio e propriedade intelectual, contadores e consultores (Rice, 2002; Hansen *et al.*, 2000; Patton *et al.*, 2009);
- Bancos e potenciais investidores (Rice, 2002; Bergeck *et al.*, 2008).

As incubadas podem desenvolver um grande espectro de relações com esses atores. De forma ampla, essas relações podem ser classificadas como:

- Profundas e duradouras, voltadas a adquirir conhecimento e desenvolver competências estratégicas (Hughes e Morgan, 2007);
- Atividades de cooperação transacional, onde a empresa une seus recursos com os de outros atores para oferecer ao mercado ofertas que seriam impossíveis de outra maneira (Tötterman *et al.*, 2005; Hughes e Morgan, 2007; Bøllingtoft, 2012)
- Atividades de persuasão e negociação voltadas à captação de recursos específicos, sejam eles financeiros, humanos tecnológicos ou outros (Patton *et al.*, 2009; Gstraunthaler, 2010)

Para direcionar a intermediação de redes, assegurando às incubadas o seu acesso a recursos externos que realmente lhes sejam necessários, a gerência da incubadora precisa ser capaz de identificar as reais necessidades das empresas incubadas (Jack e Soetantos, 2011). Essa identificação pode ser feita de diferentes maneiras:

- Interagindo com as incubadas, de forma a identificar lacunas de competência a serem supridas pelas redes externas (Patton et al., 2009);
- Planejando de forma proativa as sinergias entre as incubadas e a rede da incubadora a partir de uma estratégia de *portfólio* que guie tanto a seleção de empresas incubadas quanto a busca de novos contatos para a rede da incubadora (Hansen et al., 2000);
- Reagindo a requisições de assistência feitas pelas incubadas em áreas onde a incubadora não possui competência interna (Rica, 2002).

Algumas incubadoras se preocupam em manter uma rede *Alumni*¹⁰ ativa e disposta a apoiar as incubadas (Tötterman et al., 2005; Miller et al., 2011). Com o passar do tempo, essas redes ganham força e relevância, de forma que algumas aceleradoras de maior sucesso têm a sua rede *Alumni* como uma das suas principais fontes de geração de valor para as incubadas (Miller et al., 2011).

A intermediação de redes, no entanto, não precisa necessariamente ser realizada pela gerência da incubadora. As empresas incubadas também podem atuar como intermediárias dando às demais incubadas acesso aos recursos de suas próprias redes (Bøllingtoft, 2012). Esses casos podem acontecer tanto por meio da indicação do ator externo, quanto por meio de cooperações nas quais uma empresa incubada convida uma outra para unir forças, de modo a levar ao mercado uma oferta ou solução que não poderiam fornecer caso atuassem sozinhas.

Fatores Habilitadores: quanto maior a quantidade e qualidade dos contatos da rede da incubadora, maior o valor potencial do *networking* (Rice, 2002; Hacket e Dilts, 2004a). Da mesma forma, a abrangência da rede de contatos da incubadora, em termos de localização geográfica e setor de atuação dos seus integrantes, também é

¹⁰ Plural de *Alumnus*, do Latim, aluno. *Alumni* costuma ser utilizada para se referir aos egressos de algum curso de formação – Normalmente a nível de Graduação ou Pós-Graduação. No entanto, em muitos casos a mesma palavra é utilizada com significados mais amplos como, por exemplo, os ex-colaboradores de uma empresa. Aqui *Alumni* é utilizado para fazer referência às empresas que se graduaram em uma incubadora.

relevante (Bergeck *et al.*, 2008), já que a existência de complementaridade de conhecimento e competências entre a rede de contatos da incubadora e o *portfólio* de empresas incubadas determina o valor potencial das atividades de intermediação de redes (Hansen *et al.*, 2000; Hughes Morgan, 2007).

As incubadoras podem, por diversos mecanismos, conferir credibilidade às incubadas, tornando mais fácil atrair para elas a atenção de atores externos. Uma primeira forma é construindo uma boa reputação, de forma que a incubada possa tirar proveito de sua associação à imagem da incubadora (Hansen *et al.*, 2000; Miller *et al.*, 2000). Os serviços de infraestrutura disponibilizados pela incubadora – como uma instalação física, salas de reunião e serviço de recepcionista, também permitem que as incubadas ganhem credibilidade ao passar uma imagem de profissionalismo (Mcadam e Marlow, 2007).

Por outro lado, a associação à imagem de uma incubadora universitária deixa claro que se trata de empresas iniciantes, o que pode ser indesejado. Esse efeito negativo costuma ser mais percebido por incubadas com maior estágio de maturidade (Chan e Lau, 2005; Mcadam e Marlow, 2007).

A postura das empresas incubadas também é importante. Elas precisam estar dispostas a se abrir às atividades de *networking* para serem capazes de gerar valor a partir da rede de negócios da incubadora (Hughes e Morgan, 2007). No entanto, alguns fatores podem comprometer essa abertura:

- Medo de perda da confidencialidade das suas ideias (Hughes e Morgan, 2007);
- Medo de cair em armadilhas por depender demasiadamente de competências externas (Hughes Morgan, 2007);
- Receio de que as parcerias causem a indisponibilidade de recursos escassos no momento em que forem necessários para outras iniciativas de grande importância (Hughes Morgan, 2007);

Diferentes incubadas possuem necessidades diversificadas, que podem ser atendidas por meio de recursos obtidos de redes externas. Tais necessidades mudam ao longo do amadurecimento da incubada (Jack e Soatano, 2011). Para que essas necessidades sejam atendidas, é importante que a gerência da incubadora seja capaz de

compreendê-las e customizar as atividades de *networking* para atendê-las (Jack e Soatano, 2011). Em particular, quando se trata da indicação de um especialista externo para a resolução de um problema técnico, é importante que a gerência incubadora seja capaz de compreender as especificidades do problema com profundidade suficiente para indicar um contato externo com as competências adequadas (Scillitoe e Chakrabarti, 2010).

Resultados: a intermediação pode prover às incubadas recursos de diversas naturezas:

- Capital financeiro (Bergeck *et al.*, 2008);
- Tecnologia (Bergeck *et al.*, 2008);
- Acesso a infraestrutura técnica específica, em particular proveniente de laboratórios universitários (Chan e Lau; 2005);
- Capital humano (Bergeck *et al.*, 2008) capaz de complementar as lacunas de competência dos empreendedores (Patton *et al.*, 2009);
- Recursos relacionados ao mercado (Bergeck *et al.*, 2008);
- Informação (Mcadam e Marlow, 2007; Bergeck *et al.*, 2008);
- Conhecimento, expertise (Bergeck *et al.*, 2008) e aconselhamento (Patton *et al.*, 2009; Miller *et al.*, 2011).

A intermediação de redes também é importante por prover novas oportunidades de negócio para as incubadas alavancarem os seus próprios recursos e competências (Hughes e Morgan, 2007; Scillitoe e Chakrabarti, 2010). Além disso, o acesso a redes externas é capaz de acelerar o processo de inovação, levando mais rapidamente novos produtos ao mercado (Jack e Soatano, 2011).

3.5.5. Graduação

A graduação se refere à forma pela qual uma incubada deixa de fazer parte da incubadora.

Detalhamento: diferentes políticas para graduação são possíveis. A maior parte das incubadoras define um prazo máximo pelo qual uma empresa pode permanecer incubada (Bergeck *et al.*, 2008). Os menores prazos para que ocorra a graduação são

observados nos programas de aceleração que possuem uma duração normalmente inferior a seis meses, depois dos quais as incubadas estão automaticamente graduadas (Miller *et al.*, 2011).

No entanto, em alguns casos, as políticas de graduação simplesmente não são claras, ficando a decisão de graduar a empresa dependente da percepção da gerência da incubadora a respeito da sua maturidade (Patton *et al.*, 2009). Em outros casos, ainda, a decisão pode ficar a cargo da incubada. Nesses últimos, ela normalmente é motivada pela necessidade de crescimento físico além da disponibilidade de espaço na incubadora (Bølingtoft, 2012).

Em algumas incubadoras, a graduação também pode ocorrer pela incapacidade da incubada em pagar a mensalidade acordada pelos serviços de incubação (Gstraunthaler, 2010).

Um ponto interessante é o fato de algumas incubadoras realizarem eventos para marcar a graduação. O exemplo mais efetivo desses eventos é o *Demo Day*, realizado pelas aceleradoras, nos quais os empreendedores apresentam as suas empresas a um público de investidores logo antes da graduação (Miller *et al.*, 2011).

Finalmente, é comum que as incubadoras mantenham contato com as incubadas mesmo após a graduação, formando uma rede *Alumni* com o objetivo de apoiar o crescimento das próximas gerações de empresas incubadas (Miller *et al.*, 2011; Tötterman *et al.*, 2005).

Fatores Habilitadores: o alcance dos seguintes marcos antes da graduação são importantes para assegurar a prosperidade das empresas incubadas ao deixar a incubadora (Patton *et al.*, 2009):

- O desenvolvimento de uma rota para o mercado relativamente clara;
- A formação de uma equipe de gestores adequada para os desafios do negócio;
- A obtenção de uma primeira rodada de investimento;

Algumas incubadas necessitam de encorajamento para realizar a transição necessária à obtenção da independência dos serviços prestados pela incubadora (Mcadam e Marlow, 2007).

Resultados: existem cinco resultados possíveis para as empresas no momento da graduação (Hacket e dilts, 2004b):

1. A incubada está sobrevivendo e crescendo de forma lucrativa
2. A incubada está sobrevivendo e crescendo e está a caminho da lucratividade
3. A incubada está sobrevivendo mas não está crescendo e não é lucrativa ou é apenas marginalmente lucrativa
4. As operações da incubada foram interrompidas ainda dentro da incubadora, mas as perdas forma minimizadas;
5. As operações da incubada foram interrompidas ainda dentro da incubadora, mas as perdas foram grandes.

Seguindo a perspectiva das opções reais, pode-se afirmar que as possibilidades 1, 2 e 4 representam sucesso, enquanto a 3 e a 5 representam o fracasso.

O *Demo Day* realizado pelas aceleradoras de negócio permite às aceleradas se graduar recebendo grandes somas de investimento de capital de risco (Miller *et al.*, 2011). Assim, as incubadas ganham um impulso importantíssimo para crescer e se desenvolver, além de ter o valor do seu capital social extremamente expandido. Essa expansão é de extraordinária relevância para o modelo de negócio da aceleradora, cujo lucro se baseia exatamente na valorização da sua parte no capital social das empresas aceleradas. Finalmente, os acordos, muitas vezes milionários, gerados ao final dessas apresentações, são um dos motivos da grande fama das aceleradoras.

Uma vez graduadas, as empresas passam a compor a rede *Alumni*, ajudando as novas empresas da incubadora de diversas formas, desde contratando-as como fornecedoras, até fornecendo-lhes serviços em condições privilegiadas ou criando negócios em parceria (Miller *et al.*, 2011; Tötterman *et al.*, 2005).

4. Método da pesquisa

Dado que este trabalho visa compreender como a gerência de uma incubadora contribui para o desenvolvimento das empresas incubadas, fenômeno contemporâneo e sob o qual o autor não tem qualquer controle, optou-se por seguir a orientação de Yin (2002) e usar o estudo de caso como estratégia de pesquisa. De acordo com Yin, estudos de caso são estratégias de pesquisa apropriadas quando:

- Pretende-se responder a questões do tipo como e porque? Ou seja, dar respostas a respeito das relações causais que conformam um determinado fenômeno, explicando como elas se conectam e/ou porque o fenômeno chegou a determinado resultado.
- O autor da pesquisa não possui controle ou acesso sobre o comportamento do objeto estudado. Por exemplo, em um experimento, pode-se controlar o contexto no qual um determinado grupo interage, no entanto, isso não é possível em um estudo de caso.
- Por fim, o estudo de caso deve ser usado para estudar eventos contemporâneos.

Este capítulo detalha o método utilizado para coleta e análise dos dados de campo. O método – cuja visão geral pode ser vista na Figura 8– foi desenvolvido com o objetivo de captar tanto a perspectiva da gerência da incubadora quanto a dos empreendedores incubados. Com isso, ele permite avaliar se a abordagem adotada pela gerência de cada incubadora gera resultados valorizados pelos empreendedores ali incubados. Além disso, é importante notar que esta estratégia de pesquisa está alinhada à visão de que o valor do processo de incubação é co-criado pela gerência da incubadora e pelos empreendedores incubados (Rice, 2002).

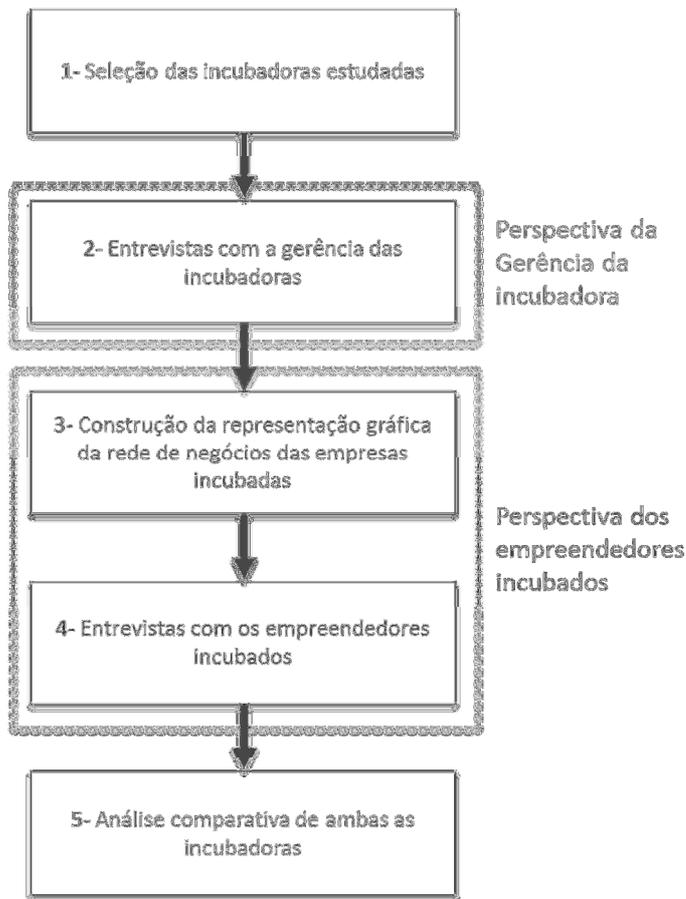


Figura 7 - Método para coleta de dados no campo (fonte: o Autor)

4.1. Seleção das incubadoras estudadas

O primeiro passo do método de pesquisa é selecionar as incubadoras para os estudos de caso. O primeiro requisito aplicado foi garantir que as incubadoras apresentassem um histórico de relativo sucesso no que tange à contribuição para o desenvolvimento de empresas com potencial de crescimento expressivo. Esse histórico de sucesso é essencial para que se possa identificar abordagens realmente efetivas de contribuição para o desenvolvimento da empresa incubada.

Como também é objetivo dessa pesquisa comparar a forma como essa contribuição se dá em modelos de incubação diferentes, decidiu-se estudar duas incubadoras com características bastante distintas entre si. Assim, optou-se por selecionar uma incubadora que representasse um modelo mais tradicional de incubação, e uma segunda, representando um modelo heterodoxo.

Como representante do modelo tradicional, optou-se por uma incubadora universitária de base tecnológica. Essa decisão partiu do conhecimento de que 72% das incubadoras brasileiras possuem um vínculo formal com universidades (Anprotec, 2004) e que a natureza mais comum de incubadora é a de base tecnológica, correspondendo a 40% do total das incubadoras (Anprotec, 2006).

A incubadora universitária de base tecnológica selecionada foi a Incubadora da COPPE/UFRJ. Fundada em 1994, esta incubadora possui hoje 15 empresas residentes e 48 graduadas, cujo faturamento anual somado alcançou, no final de 2011, R\$ 182 Milhões, com mais de mil postos de trabalho qualificados gerados (ASCOM-CT, 2012). Tais números qualificam a Incubadora da COPPE/UFRJ como um exemplo bem sucedido no desenvolvimento de empresas com potencial de crescimento expressivo. Um convite para a inclusão no estudo foi enviado por e-mail para a gerência da Incubadora da COPPE/UFRJ, que prontamente o aceitou.

A segunda incubadora a ser estudada, deveria apresentar um modelo bastante distinto do modelo de incubação universitária de base tecnológica. Assim, optou-se por convidar a Innvent para participar do estudo. A Innvent é uma incubadora privada, cujo processo de formação se assemelha muito ao processo de formação de incubadoras *Bottom-up* descritas por Bøllingtoft (2012), no qual a incubadora surge por meio da iniciativa das próprias empresas que unem forças para criar um ambiente que possa favorecer outras empresas nascentes. Tratar-se de um modelo de incubadora pouco usual, não só no Brasil quanto no mundo todo.

A Elo Group, a mais antiga das empresas da Innvent, foi fundada em 2007. A Elo Group foi criada como uma empresa de consultoria em gestão incubada na Incubadora da COPPE/UFRJ. Desde então, a Elo Group cresceu rapidamente chegando, ao fim de 2012, a um efetivo superior a 200 funcionários distribuídos por escritórios no Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Belo Horizonte. No entanto, mesmo diante do grande sucesso das atividades de consultoria, um dos Sócios da Elo Group decidiu dedicar parte do seu tempo a apoiar o desenvolvimento de novas empresas. Assim nasceu a Innvent, como uma nova área da Elo Group, responsável por incubar novos negócios pouco relacionados às atividades de consultoria. Nessa mesma época, a FINEP abriu inscrições para o programa PRIME, que financiaria

novas empresas inovadoras a fundo perdido em um valor de até duzentos mil reais ao longo de um ano e mais duzentos mil reais reembolsáveis a juro zero no ano seguinte. A Innvent aproveitou a oportunidade. Em poucos meses de funcionamento, ela já possuía um *portfólio* de cinco empresas incubadas, obtendo para todas elas o financiamento do programa PRIME, o que lhes garantia uma importante estabilidade financeira ao longo do difícil primeiro ano de vida de um novo negócio.

No início de 2010, a Intelie – empresa de desenvolvimento de *software*, que tinha entre os seus sócios o irmão do sócio da Elo Group responsável pela Innvent – decidiu se juntar ao grupo. Embora tivesse sido criada em 2009, ao entrar na Innvent, a Intelie já havia realizado alguns projetos grandes, obtendo um crescimento bastante significativo em termos de faturamento e número de empregados. Com a entrada da Intelie, houve uma reestruturação na Innvent, que passou a ser uma *holding*¹¹ sob a qual ficaram a Elo Group, a Intelie, e as diversas empresas nascentes incubadas pela Innvent.

No curto período de tempo, desde a fundação da Innvent até o momento em que esse trabalho foi redigido, o *portfólio* de empresas da Innvent cresceu, chegando a quinze empresas, muitas das quais já entraram em operação, apresentando um significativo crescimento em termos de faturamento e empregados. Assim, embora o histórico da Innvent seja curto para que se possa afirmar de maneira inequívoca, os fatos parecem apontar para o seu sucesso em contribuir para o desenvolvimento de empresas com potencial de crescimento expressivo, o que permitiu qualifica-la como adequada para o presente estudo.

O contato com a Innvent foi facilitado pelo fato do autor desse trabalho já ter trabalhado com os colaboradores da Innvent como um todo e, em particular, com a Elo Group. O convite para participação foi feito pessoalmente ao sócio responsável pela Innvent e prontamente aceito.

¹¹ Termo inglês que se refere a uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS), ou seja, uma empresa criada com o objetivo de atuar como administradora de um conjunto de outras empresas nas quais ela tem participação social.

4.2. Entrevista com a Gerência das Incubadoras

Após a aceitação da gerência de cada incubadora para sua inclusão nos estudos de caso, marcou-se uma entrevista com o principal responsável pelo gerenciamento de cada incubadora. O propósito dessa entrevista foi compreender a sua perspectiva a respeito de como a incubadora contribuiu para o desenvolvimento das empresas incubadas.

De acordo com Shehabuddeen *et al.*, (1999), o que procurou-se compreender poderia ser descrito como a perspectiva dos gerentes para o processo de incubação. Decidiu-se, por tanto, conduzir essas entrevistas de forma semiestruturada, utilizando como guia o modelo genérico de processo de incubação descrito no Capítulo 3. Nessas entrevistas, o entrevistado é confrontado com cada um dos componentes desse modelo genérico, e é instruído a descrever como o mesmo acontece na incubadora por ele dirigida. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, convertidas em relatórios, usados como base para a construção dos estudos de caso apresentados no Capítulo 5.

Ao final da entrevista, solicitou-se ao entrevistado que indicasse duas empresas incubadas com as quais eles acreditassem que a incubadora tivesse contribuído significativamente. Os empreendedores das empresas indicadas foram contatados por e-mail e aceitaram a participação.

4.3. Construção da representação gráfica da rede de negócios das empresas incubadas

Para compreender a perspectiva dos empreendedores foi necessário entender como se deu o desenvolvimento das suas empresas e, a partir daí, captar a percepção dos empreendedores a respeito da contribuição da incubadora para tanto. Para fazer isso, pretendeu-se levantar dados por meio de entrevistas com Sócios das empresas estudadas. Para evitar que o levantamento de dados fosse demasiadamente influenciado pela percepção subjetiva dos entrevistados, decidiu-se que a utilização de objetos intermediários (Trompette e Vinck 2009) poderia ser interessante.

Os objetos intermediários são objetos técnicos aplicados pelo entrevistado no seu dia-a-dia de trabalho. Cabe ao pesquisador coletar esses objetos para confrontar o entrevistado com eles e indagá-lo a respeito de questões sobre como e porque os objetos foram criados ou modificados. Desta forma, os objetos intermediários funcionam como mediadores do diálogo entre o pesquisador e o entrevistado.

Entretanto, conforme constatado por Campos (2010), a suposição de que os empreendedores utilizam, com frequência, um conjunto específico de objetos técnicos em seu dia-a-dia de trabalho não é verdadeira. Assim, esses objetos técnicos foram substituídos por uma representação gráfica da rede de negócio da empresa incubada. Essas representações foram construídas segundo o paradigma da Teoria Ator-Rede (Latour, 2005; Law, 1992), na qual qualquer organização social – incluindo a própria empresa incubada – pode ser representada na forma de um rede sóciotécnica heterogênea.

Por rede sóciotécnica heterogênea entende-se uma rede composta por entidades de diversas naturezas – desde seres humanos até objetos inanimados – que apresentam trocas específicas entre si (Latour 2005). Nas representações construídas – como a que pode ser vista na Figura 9 (localizada na página 117) – as pessoas e organizações que compõem a rede da empresa são representadas em vermelho, enquanto que os objetos inanimados – chamados de mediadores – são representados em azul. Em alguns casos, houve atores com os quais o empreendedor incubado pretendia se relacionar mas ainda não haviam concretizado essa relação. Nesses casos, essas relações foram representadas por linhas pontilhadas. Ocorreram também situações em que o empreendedor possuía a pretensão de desenvolver artefatos mediadores que ainda não estavam concluídos. Esses artefatos pretendidos também foram representados por linhas pontilhadas. Esses esquemas representativos podem ser vistos no capítulo 5, após a final descrição do estudo de caso referente a cada uma das empresas incubadas.

Para elaborar estes esquemas representativos, o autor coletou informações publicamente disponíveis sobre as empresas a serem estudadas, além de assistir a apresentações institucionais realizadas pelos sócios dessas empresas. Entre as informações publicamente disponíveis utilizadas podemos citar documentos

institucionais, o site das empresas e reportagens publicadas em diversos canais de mídia.

4.4. Entrevistas com os empreendedores incubados

Uma vez construídos, os esquemas representativos eram usados para conduzir entrevistas semiestruturadas, com empreendedores de duas empresas incubadas em cada uma das incubadoras (totalizando quatro entrevistas). Durante essas entrevistas, os empreendedores foram confrontados com cada um dos elementos da representação gráfica correspondente à sua empresa e eram instruídos a verbalizar sobre eles focando-se em três pontos principais:

- A consistência entre a representação da rede e a realidade do seu negócio;
- As ações que tiveram de ser realizadas para desenvolver e manter cada uma das relações existentes nessa representação;
- A contribuição da incubadora, das empresas incubadas e das entidades ligadas à incubadora para o desenvolvimento e manutenção de cada uma dessas relações.

Assim, como as entrevistas com a gerência da incubadora, essas entrevistas também foram gravadas e um relatório de pesquisa de campo foi elaborado, discutindo-se cada um dos elementos presentes no esquema representativo. Esses relatórios também foram usados como base para a construção dos estudos de caso apresentados no Capítulo 5.

4.5. Análise comparativa de ambas as incubadoras

Uma vez que os dados sobre a perspectiva da gerência das incubadoras e das empresas incubadas foram coletados, pode-se realizar uma análise comparativa entre eles. Essa análise comparativa tem como objetivo não apenas contrastar a forma como a gerência de cada uma das incubadoras contribui para as empresas incubadas, como também, contextualizar as diferenças identificadas. Dessa maneira, essa análise comparativa deve analisar:

- Fatores contextuais, como as características das empresas que cada incubadora busca incubar;
- A abordagem de contribuição adotada por cada gerência para o desenvolvimento das empresas incubadas;
- As práticas adotadas pela gerência das incubadoras ao interagir com as empresas incubadas e, assim, realizar a contribuição almejada;
- A contribuição efetiva para o desenvolvimento dos negócios incubados.

Tal contextualização é essencial para que se torne possível, na conclusão deste trabalho, apontar orientações úteis à gerência de outras incubadoras. A Figura 8 resume os dados coletados ao longo da aplicação do método e utilizados como insumo para a análise comparativa.

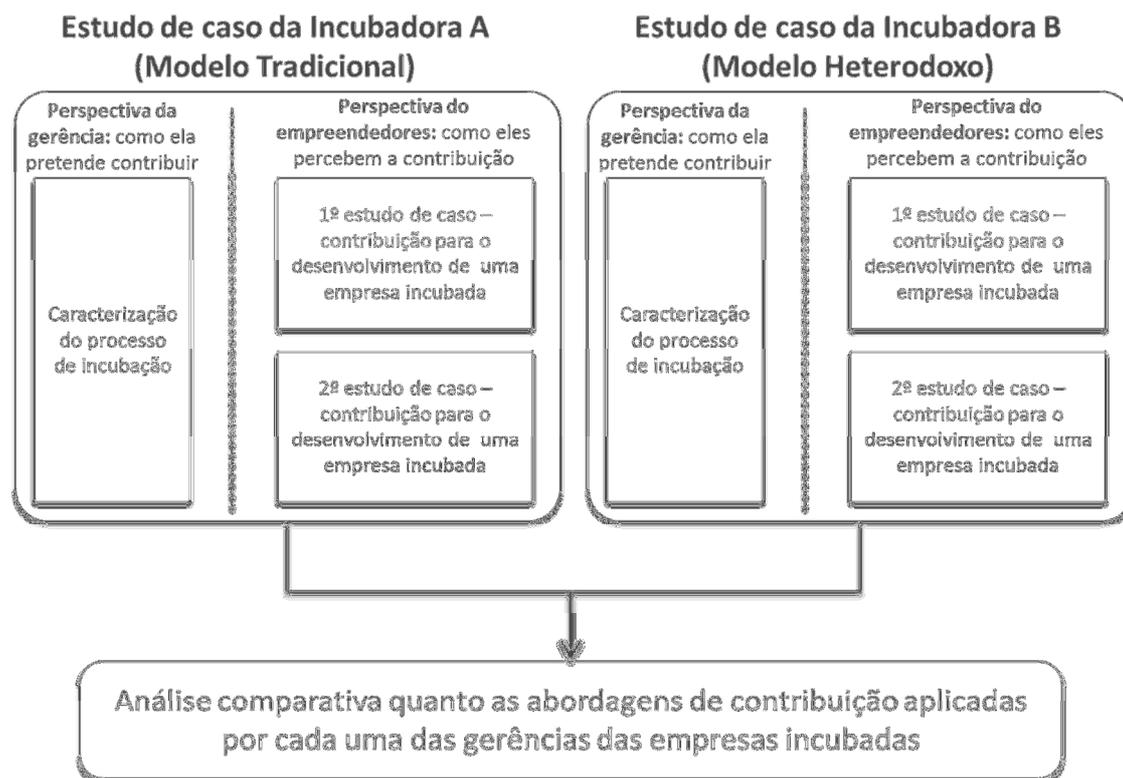


Figura 8 – Insumos para a análise comparativa (Fonte: o Autor)

5. Estudos de caso – Processos de incubação

5.1. Incubadora de Empresas COPPE/UFRJ

5.1.1. Apresentação geral

A Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ iniciou as suas atividades na Cidade Universitária da Ilha do Fundão em 1994. Hoje, ela integra o Parque Tecnológico do Rio de Janeiro que possui 350 mil m² que abrigam empresas de setores intensivos em conhecimento, primordialmente nas áreas de energia, meio ambiente e tecnologia da informação.

O objetivo declarado da Incubadora é: “O apoio à formação de empresas de base tecnológica nas áreas de atuação de grupos de pesquisa da UFRJ”. Pode-se dizer que a incubadora almeja ser uma plataforma de lançamento para os *Spin-offs* acadêmicos da UFRJ.

Alguns números divulgados pela própria incubadora apontam para um sucesso significativo. De acordo com o *site* da incubadora, hoje são 48 as empresas graduadas. Ao longo de 2011, o faturamento das 18 empresas residentes e 45 graduadas (até então) somou R\$ 182 milhões, o que equivale a um crescimento de 13% em relação ao ano anterior. Com relação à criação de empregos, estima-se que, juntas, as empresas residentes e graduadas já tenham gerado mais de mil postos de trabalho (Planeta COOPE, 2012).

A gestão da Incubadora da COPPE/UFRJ cabe à Fundação COPPETEC, o escritório de transferência de tecnologia da COPPE. Além disso, a Incubadora possui um Conselho Diretor presidido pelo decano do Centro de Tecnologia e composto por membros dos seguintes organismos:

- UFRJ
 - Decania do Centro de Tecnologia
 - Escola de Química
 - COPPE/UFRJ
 - Centro de Ciências da Saúde
 - Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza

- Escola de Engenharia
- Instituto de Macromoléculas
- Fundação BIO RIO
- CENPES / Petrobras
- CEPEL / Eletrobras
- IEN
- CETEM
- BNDES
- Flupeme
- INT
- CODIN
- FINEP
- SEBRAE / RJ
- FIRJAN
- Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

5.1.2. Seleção

Detalhamento: o público alvo do processo de seleção são empreendedores ligados à COPPE/UFRJ que estejam dispostos a fundar empresas voltadas a comercializar tecnologias ali desenvolvidas. Esse direcionamento está intimamente ligado ao objetivo da Incubadora e, como será detalhado mais a diante, se reflete nas suas práticas de seleção.

Recentemente a Incubadora da COPPE/UFRJ fechou um projeto com a FINEP para o desenvolvimento de empresas na área de Petróleo & Gás. O projeto prevê a construção de um terceiro prédio voltado apenas a abrigar empresas do setor, o que exigirá um foco setorial do processo de seleção para as empresas do novo prédio.

Embora a Incubadora realize palestras para o público da COPPE/UFRJ, essas não são uma prática permanente de sensibilização. Isso se deve, em parte, a existência de outros atores, como a COPPE-IDEA e o NIT da UFRJ que cumprem essa função (eles serão tratados com mais detalhes nos fatores habilitadores).

A Incubadora, desde 2008, vem realizando um esforço de prospecção de tecnologias nos laboratórios da COPPE/UFRJ. Para isso, foi desenvolvido, junto a uma consultoria externa especializada, um processo no qual a Incubadora identifica as tecnologias em desenvolvimento nos laboratórios da COPPE/UFRJ e avalia, por meio de um estudo de diligência, o potencial das mesmas para a comercialização por meio de uma nova empresa. Para identificar tecnologias a serem estudadas, a Gerência da Incubadora, além de contar com o *networking* pessoal dos membros da sua equipe, recebe indicações da Diretoria de Tecnologia e Inovação da COPPE/UFRJ e da Coordenação do Parque Tecnológico do Rio de Janeiro e analisa laboratórios que recentemente ganharam editais ou foram contratados para desenvolver tecnologias em setores de interesse da Incubadora. Quando o potencial de uma tecnologia é considerado alto, a Gerência da Incubadora convida o laboratório a se inscrever no processo e seleção. Essa atividade de prospecção está sendo, no momento da entrevista, realizada com um forte foco no setor de Petróleo & Gás para identificar empresas que possam ocupar prédio setorial. Essa prática prospecção tecnológica evidencia o grau e importância dado pelo processo de seleção da Incubadora da COPPE/UFRJ à ideia por trás do negócio.

O edital para processo de seleção é aberto com uma periodicidade próxima à anual. O número de vagas depende da quantidade de salas que foram disponibilizadas por empresas recém graduadas ou que estão na eminência de se graduar, mas a Incubadora costuma esperar até que 3 a 5 novas vagas surjam para abrir o processo. Esse tipo de prática é descrito como mais eficiente do que o processo permanentemente aberto, como realizado por outras incubadoras que permitem que qualquer empresa se candidate a qualquer momento. A maior eficiência se deve aos ganhos de escala, em se concentrar o processo seletivo para diversas vagas em um único momento do ano. Além disso, essa prática diminui o tempo de resposta aos candidatos à incubação por evitar que empreendedores com boas propostas tenham que aguardar por meses até que uma nova vaga surja.

A primeira etapa do processo de seleção dura cerca de dois meses. Nele, os candidatos entram em contato com a Gerência da Incubadora e participam de uma entrevista onde se avalia se a proposta é ou não minimamente aderente aos requisitos

da incubadora. Se sim, ainda durante a entrevista, é apresentado aos empreendedores um roteiro de desenvolvimento do plano de negócio.

Esse plano é analisado contra um conjunto de critérios de seleção pré-definidos:

- Inovação;
- Interação com a Universidade;
- Viabilidade técnica e econômica do negócio;
- Perfil da equipe empreendedora;

Desses critérios, os dois primeiros recebem maior importância durante o processo seletivo, de forma a assegurar a entrada de empresas que estejam alinhadas ao objetivo final da incubadora. Com relação ao último critério, – perfil da equipe empreendedora – tanto o aspecto técnico quanto o aspecto empreendedor das equipes são levados em consideração. No entanto, devido ao público alvo do processo de seleção, se espera que a maioria das empresas se mostre mais enfraquecida com relação ao aspecto empreendedor: raras são as equipes que não são constituídas apenas por sócios de perfil extremamente técnico.

Havendo uma aderência mínima do plano apresentado aos critérios de seleção, o candidato é convidado a participar de uma oficina de desenvolvimento de modelos e planos de negócio. Essa oficina é desenvolvida por uma consultoria externa e possui carga horária de 40 horas, além de uma assessoria individual aos empreendedores. Ao seu final, o empreendedor apresenta um plano de negócio refinado.

O plano refinado é apresentado a uma banca de profissionais de mercado convidados – da qual o próprio sócio responsável pela Innvent participa esporadicamente – que inclui empresários graduados e empresários de capital de risco. Essa apresentação não tem como finalidade apoiar a decisão de seleção, mas dar aos empreendedores acesso ao *feedback* de profissionais experientes e qualificados, antes de um último esforço de revisão antes da avaliação final.

A avaliação final é realizada pelo Conselho Diretor da Incubadora da COPPE/UFRJ. As empresas selecionadas assinam um contrato de 3 anos, no qual se comprometem a pagar uma taxa mensal significativamente reduzida, em troca do direito de uso de

uma sala e usufruir dos diversos serviços providos pela incubadora (descritos com mais detalhe a diante). Além disso, após a graduação, as empresas incubadas se comprometem a pagar à Incubadora 1% do seu faturamento por um período igual ao tempo de incubação.

Fatores Habilitadores: o histórico de empresas que passaram pela Incubadora da COPPE/UFRJ e tiveram grande sucesso funciona hoje como mecanismo de sensibilização e atração de novos proponentes.

A ação do COPPE-IDEA é importante para sensibilização de alunos, pesquisadores e professores da COPPE/UFRJ com relação às possibilidades de desenvolvimento de um novo negócio. Trata-se de um projeto de parceria entre a Diretoria de Tecnologia e Inovação da COPPE/UFRJ e o SEBRAE, voltado a estimular esse público a transformar as suas pesquisas em novos negócios. A atuação do projeto é de caráter eminentemente educacional, realizando cursos e palestras sobre o tema empreendedorismo. Entre as principais ações do COPPE-IDEA está o curso anual de dez semanas de duração, cujo objetivo é “familiarizar a assistência com as etapas a serem vencidas e com as ferramentas necessárias à transformação de uma ideia em novo produto, processo ou serviço para a sociedade (mercado, governo, etc), com reais possibilidades de utilização abrangente” (COPPE-IDEA, 2012).

Outro ator importante para a sensibilização de potenciais empreendedores da COPPE/UFRJ é o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). Trata-se da agência da UFRJ voltada a promover a comercialização de tecnologias desenvolvidas. A agência ajuda os pesquisadores a avaliar a melhor forma de levar as tecnologias por eles desenvolvidas ao mercado, o que pode envolver tanto a abertura de uma nova empresa (em uma incubadora ou não), quanto o licenciamento da mesma.

Estar associada à COPPE/UFRJ permite que a Incubadora tenha acesso privilegiado a uma grande quantidade de tecnologias com grande potencial de comercialização. O grande limitador, no entanto é a disponibilidade de indivíduos com o perfil e a competência para desenvolver negócios baseados nessas tecnologias. Muitas vezes, o processo de prospecção identifica tecnologias com grande potencial, mas não existe, no laboratório onde ela foi desenvolvida, indivíduos dispostos a se tornar

empreendedores, o que atrasa (até que surja um empreendedor) ou mesmo inviabiliza o novo negócio.

A rede de contatos profissionais da Gerência da Incubadora é importante para possibilitar a formação da banca de profissionais do mercado. A qualidade e experiência desses profissionais é crucial para que os empreendedores tenham um *feedback* realmente útil.

Resultados: selecionar bem é considerado decisivo para o sucesso da Incubadora. Nas palavras da Gerente da Incubadora da COPPE/UFRJ “As Incubadoras que vão bem são aquelas que selecionam bem”. Por estar próxima aos laboratórios da COPPE/UFRJ, a Incubadora consegue sim, selecionar empresas baseadas em tecnologias com grande potencial de comercialização. Por outro lado, um ponto fraco comum à quase todas as empresas selecionadas é a ausência de empreendedores com competências relacionadas à gestão de negócios. A maior parte das equipes selecionadas são compostas apenas por estudantes, pesquisadores e professores egressos da COPPE/UFRJ com um *background* acadêmico fortíssimo, mas pouquíssima experiência em gestão. Dado esse perfil, uma das grandes preocupações da Incubadora com relação à assistência provida ao desenvolvimento do negócio é a correção dessas lacunas de competência.

Finalmente, a oficina de desenvolvimento de modelos e planos de negócio permite aos empreendedores trazer um embasamento teórico para o negócio que pretendem desenvolver, enquanto que a banca formada por profissionais do mercado lhes dá um primeiro contato com a realidade do mundo de negócio. Assim, o processo de seleção é estruturado de forma a desenvolver e refinar o plano de negócio pretendido pela empresa incubada.

5.1.3. Serviços de Infraestrutura

Detalhamento: a Incubadora possui dois prédios em funcionamento e mais um terceiro em construção. As empresas incubadas recebem um sala de cerca de 30m² em um dos prédios ou de 20m² no outro. As salas são entregues vazias às empresas com apenas dois telefones IP cedidos pela incubadora e pontos de rede para internet. Ar-

condicionado, mobília, computadores e outros itens de infraestrutura ficam a cargo da própria empresa.

Ocasionalmente, empresas que crescem muito rapidamente podem receber permissão para ocupar uma segunda sala na incubadora. Inclusive a Gerência da Incubadora procura manter sempre uma de suas salas livres para o caso de uma das empresas precisar se expandir rapidamente para suprir explosões de demanda inesperadas.

Duas salas de reunião são disponibilizadas em cada prédio, podendo ser agendada pelos empreendedores sem custo. Também existe um auditório equipado com um projetor para realização de eventos maiores, cujo agendamento é feito perante um pagamento simbólico.

A estrutura da incubadora disponibiliza serviços básicos como luz, telefone, xerox e almoço, que devem ser pagos pelas incubadas de acordo com o seu consumo. Outros serviços são disponibilizados sem custo como faxina semanal, coleta de lixo, estacionamento, internet, pequenos reparos na sala, recepcionista, segurança patrimonial e um ajudante geral (descrito como “*office boy*”) que atende a todas as incubadas.

Fatores Habilitadores: a UFRJ concedeu à Incubadora da COPPE/UFRJ o espaço físico para sua instalação dentro da Cidade Universitária. A construção do terceiro prédio está sendo possível graças ao projeto junto à FINEP para apoiar o desenvolvimento de empresas no Setor de Petróleo & Gás.

Resultados: a infraestrutura disponibilizada é muito importante para que as incubadas possam se apresentar ao mercado como empresas “de verdade” a um custo muito mais baixo do que seria possível por outros meios. Além disso, cria-se um local de trabalho adequado, tanto para o sócios, quanto os demais colaboradores das empresas incubadas.

O fato das empresas estarem fisicamente presentes na incubadora facilita o aproveitamento dos serviços de tutoria¹², assessoria e capacitação. Além disso, a

¹² Do inglês, *coaching*

localização dentro da Cidade Universitária ajuda as empresas a buscar sinergias com atores ali localizados, incluindo tanto pesquisadores e laboratórios da COPPE/UFRJ, quanto as empresas do Parque Tecnológico do Rio de Janeiro.

Embora ocasionalmente as empresas utilizem as salas de reunião para conversar com clientes, o mais comum é as empresas incubadas irem até os clientes.

5.1.4. Assistência provida internamente ao desenvolvimento do negócio

Práticas: a Incubadora da COPPE provê três categorias de serviços voltados a apoiar o desenvolvimento do negócio das empresas incubadas: capacitações, assessorias e *coaching*¹³.

A capacitação acontece por meio de palestras quinzenais realizadas às quintas-feiras à tarde e abertas a todas as empresas incubadas. Cada palestra aborda um tema específico, intercalando-se um tema relacionado a marketing e comercialização – onde estão os pontos mais fracos das empresas incubadas – e outro relacionado à gestão das empresas, indo desde a gestão da inovação até aspectos jurídicos. Os palestrantes são convidados externamente, podendo variar desde consultores e especialistas até empreendedores que já passaram pela Incubadora. Após cada palestra, é realizada uma avaliação onde os empreendedores podem sugerir tanto temas a serem abordados, quanto palestrantes para tratá-los.

Com relação às assessorias, a Incubadora contrata especialistas externos para prover o serviço. À época da entrevista, a Incubadora da COPPE/UFRJ estava prestando sete assessorias diferentes às empresas incubadas:

- Assessoria de Marketing;
- Assessoria de imprensa;
- Programação visual;
- Assessoria financeira;

¹³ O termo inglês *coaching* foi utilizado pela própria entrevistada para se referir ao que pode ser entendido por um serviço de tutoria

- Assessoria contábil;
- Assessoria jurídica;
- Vida do empreendedor;

Embora a assessoria recebida por cada empresa tenha de ser customizada em certo grau para as suas necessidades particulares, existe uma preocupação da Incubadora em padronizá-las. Isso é feito na forma de pacotes básicos de serviços, que são recebidos por todas as empresas. Essa padronização, que se torna possível graças à experiência acumulada com relação às dificuldades enfrentadas pelas várias empresas que já passaram pela Incubadora, permite um significativo ganho de eficiência na prestação do serviço.

De acordo com a gerente da Incubadora, a mais importante das sete é a assessoria de Marketing, já que essa é da principal fraqueza da maior parte das incubadas. Todas as empresas, durante os primeiros quatro meses de incubação, realizam reuniões semanais, de uma hora a uma hora e meia, com o especialista externo responsável pela assessoria de marketing. Após esses 4 meses, essa assessoria tem a sua periodicidade reduzida gradualmente até o momento em que ela só acontece sob demanda da empresa, ou quando a equipe de gestão da Incubadora reconhece alguma questão que deva ser tratada pela assessoria de marketing.

Os assuntos tratados na assessoria incluem: a estratégia do negócio (marketing estratégico); táticas de marketing digital, como desenvolvimento de conteúdo para internet; a revisão do modelo de negócio e a aplicação do modelo de pensamento *Lean Startup*. Uma das maiores preocupações é reverter a tendência dos empreendedores em se focar sobremaneira sobre os detalhes técnicos do produto ou serviço em detrimento de um maior entendimento do mercado consumidor. Isso faz com que eles atrasem o seu lançamento para aperfeiçoá-los, deixando de colocá-los logo em contato com o mercado consumidor para incorporar as suas percepções à trajetória de desenvolvimento.

Um aspecto importante sobre a forma como a assessoria de Marketing é realizada é a postura adotada. O assessor irá trabalhar estimulando e orientando a empresa incubada, mas não irá elaborar nenhum produto concreto. Por exemplo, ao usar uma

ferramenta, como o *Business Model Canvas* para discutir o modelo de negócio da empresa, o próprio empreendedor é responsável por preencher a ferramenta, enquanto o assessor irá apenas prover orientação e discutir o resultado.

A Gerência da Incubadora realiza uma reunião semanal com os responsáveis pela assessoria de marketing para acompanhar o andamento da prestação dos serviços. Além disso, os assessores enviam à Gerência da Incubadora um relatório mensal a respeito do andamento de cada empresa assessorada.

Já a assessoria de imprensa tem como objetivo divulgar as empresas para o mercado, o que é muito importante no caso de empresas que podem estar desenvolvendo produtos e serviços para problemas até então desconhecido pelo mercado. Um escritório de assessoria de imprensa externo foi contratado para fornecer este serviço. Além do escritório, existe um jornalista que faz parte da equipe da Gerência da Incubadora e apoia as atividades de assessoria de imprensa sob a supervisão do escritório.

A programação visual é fornecida por um professor da Escola de Belas Artes da UFRJ, em conjunto com uma equipe de 3 estagiários. O serviço consiste na elaboração da identidade visual da empresa e confecção de materiais impressos de divulgação como *folders* e *banners*.

A assessoria de finanças também é fornecida por uma empresa externa. Esta realiza semanalmente, na Incubadora, reuniões com as empresas para auxiliá-lhes na constituição da sua gestão financeira incluindo: implantação de controles financeiros, planejamento financeiro e projeções financeiras, decisões de financiamento da empresa e (para as empresas que pretendem buscar capital de risco) valoração¹⁴.

A assessoria contábil não é o próprio serviço de contabilidade. As empresas são instruídas a contratar os seus próprios contadores. Essa assessoria se foca sobre o apoio ao desenvolvimento da contabilidade gerencial. Além disso, a assessoria faz

¹⁴ Do inglês, *Valuation*

uma revisão nas contas das empresas – ou seja, no trabalho dos contadores que as incubadas contrataram – para sugerir possíveis melhorias.

A assessoria jurídica é fornecida por um escritório especializado em direito empresarial. Essa assessoria se foca em duas questões importantes: os contratos de prestação de serviços das empresas incubadas para os seus clientes, e os seus contratos sociais. O primeiro ponto costuma ser extremamente sensível, já que as empresas costumam prestar serviços para outras empresas, nos quais questões complexas de propriedade intelectual podem estar envolvidas. Já o segundo, se foca em deixar claro quais são os direitos e deveres de cada um dos sócios, o que pode parecer pouco importante para os empreendedores em um primeiro momento, mas pode causar sérias crises interpessoais no momento em que a empresa começa a gerar lucro e este precisar ser partilhado.

A assessoria chamada vida do empreendedor olha a pessoa do empreendedor e lhe ajuda a responder questões pessoais que podem influenciar o desenvolvimento da empresa. A assessoria é realizada da forma mais objetiva possível, tratando de pontos como: necessidade de centralização, liderança e comunicação, que influenciam o relacionamento dos Sócios das empresas entre si e com os demais colaboradores. Trata-se de um serviço realizado pela primeira vez em 2011 e que se pretende realizar novamente em 2012.

A identificação das necessidades das empresas se dá tanto formalmente quanto informalmente. Formalmente, existe um momento anual de diagnóstico no qual cada empresa é analisada pela Gerência da Incubadora para identificar as suas principais dificuldades e necessidades. Informalmente, a Gerente da Incubadora procura estar o tempo todo em contato com as empresas, circulando, principalmente às sextas-feiras, para conversar sobre o andamento dos negócios e identificar formas pelas quais pode ajudar com os seus serviços ou indicar algum contato externo que lhes possa ser útil. Outro mecanismo informal se dá quando as próprias empresas vão até a Gerente da Incubadora para tirar dúvidas ou pedir ajuda, o que é muito comum para as empresas mais novas e se torna mais raro com o seu amadurecimento.

Fatores Habilitadores: o *portfólio* de serviços da Incubadora da COPPE/UFRJ foi desenvolvido através de experiência em identificar as dificuldades que, de forma mais

recorrente, eram enfrentadas pelas empresas incubadas. Assim, esses serviços evoluíram para atender, de forma eficiente, as necessidades mais comuns do perfil dessas empresas. Entre essas necessidades, podemos destacar a lacuna de conhecimento de marketing e vendas, a falta de experiência em gestão e a necessidade de regularizar os contratos para o fornecimento de serviços altamente técnicos.

O reconhecimento, por parte dos empreendedores, de que os serviços de apoio ao desenvolvimento do negócio são úteis, é muito importante para que possam aproveitá-los. Isso porque todos esses serviços requerem alguma quantidade de tempo e dedicação. No entanto, alguns dos empreendedores apresentam um certo grau de rejeição a essas práticas. Muitas vezes, isso se deve a uma trajetória de sucesso no meio acadêmico (experimentada por muitos dos empreendedores antes de ingressar na incubadora) e se traduz em uma resistência a escutar opinião de especialistas externos – muitas vezes bem mais novos do que eles – a respeito de como eles deveriam gerir as suas empresas.

Tanto a capacitação quanto as assessorias dependem da rede de contatos da Incubadora os especialistas externos possam ser asseado afim de obter-se o fornecimento desses serviços. Além disso, a prestação desses serviços necessita que a Incubadora remunere os seus fornecedores.

Resultados: os serviços providos para apoiar o desenvolvimento do negócio são relevantes para ajudar as empresas a lidar com ponto críticos que, de forma recorrente, causam às empresas sérios prejuízos ao longo de suas trajetórias. Dessa forma, embora em alguns casos os empreendedores não reconheçam todo o valor desses serviços no momento em que são prestados, eles são muito importantes para prepará-las para um crescimento bem sucedido no longo prazo.

5.1.5. Intermediação de redes

Detalhamento: a Gerência da Incubadora recebe diversos investidores privados, interessados em investir nas empresas Incubadas. Entre esses investidores estão desde pessoas físicas até fundos de investimento. Em alguns casos, esses investidores entram em contato com a Gerência da Incubadora para buscar informações sobre uma empresa específica, na qual têm maior interesse. Em outros, eles vão sem ter realizado

qualquer análise prévia e esperam que a Gerência seja capaz de indicar as empresas mais promissoras.

A partir desse contato com a Gerência da Incubadora, diferentes formatos de apresentação das empresas incubadas podem ser arrançadas, de acordo com a preferência do investidor. Em alguns casos, a Gerência da Incubadora organiza, junto a várias empresas incubadas uma sequência de apresentações; em outros, são marcadas reuniões diretas entre a empresa incubada e o possível investidor.

A Incubadora também apoia as empresas na obtenção de financiamentos por meio de editais públicos. Ela atua tanto monitorando o lançamento de novos editais, como lendo e criticando as propostas feitas pelas empresas.

Outra forma pela qual a Incubadora ajuda as empresas incubadas na formação de suas redes de negócio acontece quando ela é procurada por grandes grupos empresariais como, por exemplo, a Siemens e IBM, que possuem programas de aproximação de empresas nascentes. A maior parte desses programas tem o formato de concursos voltados a premiar – normalmente com investimento – empresas nascentes, nas quais os patrocinadores tenham interesse. A Incubadora auxilia então na divulgação desses programas entre as empresas incubadas.

Ainda, outro modo de intermediação de redes é a indicação de provedores de serviço externos para ajudar as incubadas a superar determinados desafios. Isso acontece especialmente quando a Incubadora não consegue tratar uma dificuldade enfrentada pela empresa incubada por meio dos seus serviços de assessoria.

Ocasionalmente, surgem casos de cooperação entre empresas incubadas que combinam suas competências para levar uma oferta única ao mercado. Atualmente, existe um caso de duas empresas incubadas que estão criando uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) com esse objetivo. Entretanto, apenas em uma ocasião, esse tipo de cooperação aconteceu por intermédio da Gerência da Incubadora. A regra geral é que elas surjam a partir da relação direta entre as empresas incubadas.

Finalmente, o simples fato de pertencerem à Incubadora da COPPE/UFRJ, já confere às empresas uma importante legitimidade ao entrar em contato com clientes e

parceiros. O apoio da Incubadora serve como um comprovante da seriedade da nova empresa e do seu potencial inovador. Por isso, é muito comum que as empresas incubadas se apresentem como tal, ao procurar estabelecer novas relações com todo o tipo de ator.

Fatores habilitadores: ao longo do tempo, os resultados alcançados pela Incubadora permitiram que ela ganhasse reconhecimento como uma vitrine de empresas de base tecnológica inovadoras e com grande potencial de crescimento. Isso atrai tanto investidores quanto grandes empresas com programas voltados a interagir com empresas nascentes. Além disso, essa boa fama se converte em legitimidade para as empresas incubadas perante todo o tipo de atores, com os quais precisam negociar, incluindo tanto clientes quanto parceiros.

A maior parte dos empreendedores da Incubadora são egressos dos laboratórios de pesquisa da COPPE/UFRJ, com os quais mantêm uma boa relação. Isso faz com que raramente a Incubadora precise intermediar o relacionamento entre as empresas incubadas e os laboratórios da COOPE/UFRJ. Mesmo empreendedores que não são egressos da UFRJ, durante o processo de seleção, precisam comprovar que a sua empresa irá interagir com a universidade, o que lhes obrigam a criar algum tipo de laço com os grupos de pesquisa como pré-requisito para serem aceitos na Incubadora.

Ainda com relação à interação entre as empresas incubadas e os grupos de pesquisa da COPPE/UFRJ, a Incubadora não precisa se envolver em questões relacionadas à Propriedade Intelectual. Isso é possível pois, tanto a COPPE quanto a Agência da Inovação possuem pessoal especializado dedicado a apoiar a transferência das tecnologias desenvolvidas na Universidade.

Outro fator habilitador relevante é o Sistema Brasileiro de Inovação, que conta com uma série de entidades voltadas ao fomento à ciência, tecnologia e inovação. Isto se traduz em um grande número de oportunidades para que as empresas incubadas tenham acesso a linhas de financiamento extremamente vantajosas (em alguns casos a fundo perdido) para custear o desenvolvimento dos seus produtos e serviços. Pode-se citar algumas dessas entidades que apoiam as empresas incubadas: FINEP, CNPQ e FAPERJ.

Resultados: a intermediação de redes provida ativamente pela Incubadora da COPPE/UFRJ, na maior parte dos casos, é voltada a ajudar as empresas a obter recursos financeiros externamente. Tais recursos podem ser obtidos por meio de investidores e órgãos de fomento.

Outras maneiras por meio das quais a Incubadora da COPPE/UFRJ ajuda as suas incubadas a desenvolver as suas próprias redes de negócio são: indicações de fornecedores de serviço externo e grandes grupos empresariais com programas voltados à aproximação de empresas nascentes.

Indiretamente, a legitimidade conferida pela incubadora ajuda as empresas a expandir a sua rede de negócios, seja para obter novos clientes, seja novos parceiros de negócio.

5.1.6. Graduação

Detalhamento: o contrato de incubação assinado no momento em que a empresa entra na Incubadora da COPPE/UFRJ vigora por três anos. Após esse tempo, a empresa pode pedir uma prorrogação, que precisa ser aprovada pelo Conselho Diretor da Incubadora. A decisão de realizar esse pedido é tomada de forma conjunta entre a empresa incubada e a própria Gerência da Incubadora.

A Gerente da Incubadora consegue avaliar o grau de maturidade das empresas para a incubação por meio de diversos fatores. Os mais objetivos são o faturamento e a quantidade de colaboradores. Empresas que crescem muito rápido podem inclusive deixar a Incubadora antes dos três anos iniciais.

O grau de interação da empresa com a Incubadora também é um indicador importante. As empresas mais maduras vão mais raramente até a Gerente da Incubadora tirar dúvidas e participam menos das atividades de capacitação. Isso ocorre pois os Sócios das empresas mais maduras possuem menos tempo disponível para essas atividades, já que precisam trabalhar para suprir a crescente demanda pelas ofertas de suas empresas.

Fatores Habilitadores: A experiência da Incubadora da COPPE/UFRJ mostra que o prazo de três anos é o tempo que a maioria das empresas com o perfil típico entre as empresas ali incubadas – empresa de base tecnológica nos setores de Energia, Meio Ambiente e Tecnologia da Informação – demora para amadurecer.

Como mencionado, as empresas se comprometem a pagar à Incubadora 1% do seu faturamento após a graduação por um período igual ao tempo de permanência da Incubadora. Isso motiva as empresas a acelerar a sua graduação, seja saindo em um tempo inferior aos três anos do contrato inicial, seja evitando novas prorrogações.

Resultados: o prazo para Incubação é importante para assegurar um fluxo constante de novas empresas na Incubadora, o que é essencial para que ela possa aumentar a quantidade de empresas beneficiadas. Além disso, a cobrança temporária de 1% do faturamento das empresas graduadas é uma fonte de renda importantíssima para incubadora.

5.2. Innvent

5.2.1. Apresentação geral

Como já descrito na Seção 4.1, a Innvent é uma rede de empresas criada em 2009, no Rio de Janeiro. Duas das empresas que hoje compõem o grupo são antecessoras a ele: a Elo Group (empresa de consultoria em gestão fundada em 2007) e a Intelie (empresa de desenvolvimento de *software* fundada em 2009). A Innvent foi criada como um braço de desenvolvimento de novos negócios da Elo Group. Desde o primeiro momento, um dos Sócios da Elo Group – daqui em diante tratado como “Sócio Responsável da Innvent” – tomou a dianteira no gerenciamento da Innvent que, embora esteja começando a ver maior envolvimento dos demais sócios, ainda o tem como principal responsável pelo seu andamento.

No início de 2010, após uma parceria bem sucedida entre a Intelie e a Elo Group para desenvolver uma plataforma de *software* que habilitaria o negócio principal da Gomus, uma das *startups* da Innvent, ambas as empresas resolveram se juntar para

criar o que é hoje a estrutura atual da Innvent: uma *holding*¹⁵ sob a qual estão tanto a Intelie e a Elo Group quanto as demais empresas do grupo, até então apenas *startups* recém fundadas. Essa trajetória de desenvolvimento traz muitas semelhanças com o modelo de incubação *bottom-up* apresentado por Bøllingtoft (2012), no qual a incubadora surge por meio da iniciativa das próprias empresas que unem forças para criar um ambiente que possa favorecer outras empresas nascentes. Dessa forma, pode-se dizer que a Innvent é um exemplo de um novo modelo de incubadora de empresas desenvolvido recentemente no Brasil, que se diferencia fortemente do modelo tradicional de incubadoras universitárias de base tecnológica.

Com relação aos resultados alcançados pela Innvent, a Elo Group cresceu rapidamente em seus primeiros cinco anos de existência, possuindo hoje um efetivo de quase 200 funcionários trabalhando em escritórios no Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Belo Horizonte. Além da Elo Group, mesmo no curto período de três anos, desde a fundação da Innvent, várias outras *startups* se juntaram ao grupo e algumas já entraram em operação, apresentando um significativo crescimento em termos de faturamento e, em um caso, em termos de empregos gerados. Assim, embora o histórico da Innvent seja curto para que se possa considerá-la como um modelo de incubação comprovadamente bem sucedido para a aceleração de negócios, os fatos parecem apontar para essa direção.

5.2.2. Seleção

Detalhamento: a Innvent ainda não possui um processo formalizado para a seleção dos negócios a serem incubados. Empreendedores interessados precisam entrar diretamente em contato com Sócio Responsável da Innvent e agendar uma conversa informal para apresentar a sua ideia. Essa conversa pode acontecer tanto dentro da sala da Innvent no Centro do Rio quanto em um lugar público em qualquer outro

¹⁵Termo inglês que se refere a uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS), ou seja uma empresa criada com o objetivo de atuar como administradora de um conjunto de outras empresas nas quais ela tem participação social.

lugar, sempre de acordo com a disponibilidade da agenda do empreendedor e do Sócio Responsável.

Essa primeira conversa é também o começo da avaliação do novo. Embora não tenha definidos critérios explícitos para avaliação, O Sócio Responsável afirma dar maior atenção à qualidade do empreendedor ou da equipe de empreendedores do que à ideia inicialmente apresentada. De acordo com ele, empresas em cuja ideia de negócio ele não vê grande potencial podem ser aceitas para trazer empreendedores talentosos para o grupo. A crença por trás da decisão é que empreendedores realmente talentosos serão capazes de reavaliar a ideia inicial caso ela não seja realmente promissora e irão, eles mesmos, mudar de direcionamento.

Esse primeiro encontro costuma marcar também o início do esforço de contribuição do Sócio Responsável para o desenvolvimento do conceito de negócio da empresa. No entanto, essa contribuição é realizada com a preocupação em não quebrar a percepção de autonomia do empreendedor. O Sócio Responsável busca trazer a tona ideias interessantes que possam complementar significativamente o conceito do negócio, sem que o empreendedor perca o sentimento de que a concepção do negócio resultante foi sua.

Caso o Sócio Responsável perceba que um empreendedor ou equipe de empreendedores possua fortes competências em uma área, e lacunas em outra, ele considera formas de contornar essas lacunas por meio do apoio de outros colaboradores das empresas da Innvent ao novo negócio.

A conversa inicial entre o Sócio Responsável e o candidato pode durar alguns encontros. Caso ela se desenvolva bem, antes de formalizar a entrada do empreendedor no grupo, o Sócio Responsável da Innvent passa ao empreendedor uma ideia geral de como funcionaria a participação da nova empresa na Innvent. Essa visão geral inclui não só os meios de apoio disponibilizados pela Innvent, como uma expectativa inicial de faixa de participação da Innvent no capital da empresa. Tal expectativa leva em conta dois fatores. O primeiro é que ela deve ser suficiente para que a Innvent tenha interesse em ceder recursos para a nova empresa. O segundo é que o empreendedor ou a equipe de empreendedores devem ser majoritários, de forma

que eles sintam-se verdadeiramente como donos do negócio e responsáveis e motivados por “fazer ele acontecer”.

Após passar essa visão geral, o Sócio Responsável propõe que os empreendedores comecem a trabalhar imediatamente e sem qualquer formalização contratual para, após uma certa experiência, decidir por formalizar ou não a participação da nova empresa na Innvent.

Após um tempo de trabalho com experiência positiva, o Sócio Responsável pode pedir aos empreendedores que apresentem uma proposta de participação da Innvent no capital da empresa para formalizar a sua entrada no grupo. Até hoje, todas as propostas feitas pelos empreendedores foram aceitas.

Entre os meios de apoio formalizados no momento da integração da empresa à Innvent, é muito comum que ela se comprometa a pagar um salário fixo (e modesto) aos empreendedores. O Sócio Responsável da Innvent denomina essa prática de “comprar o foco” dos empreendedores. Em alguns casos, o acordo envolve a divisão do tempo de trabalho do empreendedor entre o novo negócio e uma das empresas da Innvent (normalmente a Elo Group).

A Innvent realiza várias ações voltadas a atrair tanto potenciais empreendedores, quanto jovens talentos para as demais empresas do grupo. Entre essas ações, destacam-se:

- Palestras sobre empreendedorismo apresentadas pelo próprio Sócio Responsável;
- Concursos de planos de negócio em parceria com grupos universitários;
- Realização de cursos sobre empreendedorismo

Entretanto, nem todas as ideias de novos negócios vêm de fora da empresa. Qualquer colaborador tem abertura para propor um novo negócio para o grupo. Existe, inclusive, um esforço interno para estimular o intraempreendedorismo entre os colaboradores da Innvent. Uma das principais práticas para estimular o intraempreendedorismo foi batizada pela Innvent de *Psycho Pitch*. O *Psycho Pitch* é um evento periódico no qual os colaboradores têm a oportunidade de propor uma ideia

para à Innvent – essa pode tanto ser uma oportunidade de negócio, quanto uma ideia de outra natureza. A apresentação é aberta a todos os colaboradores da Innvent e tem o formato de uma palestra, limitada a 10 minutos, seguida de uma seção de perguntas e respostas, também com duração de 10 minutos. As ideias consideradas interessantes podem ser implementadas. O *Psycho Pitch*, no entanto, não é exclusivo para colaboradores da Innvent, sendo aberto, ocasionalmente, para empreendedores externos. Nesse caso, ele pode servir como uma pré-seleção para que o Sócio Responsável decida se vale à pena ou não iniciar uma conversa com o empreendedor.

Existem também casos em que a ideia, no lugar de ser apresentada por um empreendedor, é desenvolvida pela Innvent e o Sócio Responsável capta empreendedores que aceitem executá-las. Mesmo nesses casos, ele procura fazer com os empreendedores que vão executá-la sintam-se donos da ideia e com autonomia para dar o seu direcionamento para ela. Muitas dessas ideias surgem de oportunidades de aproveitar sinergias entre as empresas da Innvent, como foi o caso da Along, criada para prestar serviços de contabilidade para *Startups* e que, assim que iniciou suas atividades, já contava com o mercado de todas as demais empresas da Innvent.

Até o momento, a estratégia de seleção levou à escolha de empresas que não necessariamente possuem um grande potencial de mercado no longo prazo, mas que pudessem mostrar resultados – tanto financeiros, quanto de exposição na mídia – no curto prazo e com baixo investimento. Essa estratégia era importante para legitimar a Innvent perante os demais Sócios da Elo Group e Intelie, e ganhar uma fama inicial perante o público externo. Em um futuro próximo, o Sócio Responsável pretende passar a apoiar empresas com maior potencial de crescimento no médio prazo, mesmo que os negócios necessitem de maior aporte de capital.

Fatores Habilitadores: o Sócio Responsável da Innvent dedica parte do seu tempo a pesquisar sobre tendências de tecnologia e consumo. Ele emprega, aproximadamente, 4 horas por semana para isso. Esse esforço é essencial para prepará-lo para pensar em novas ideias de negócio, assim como, para discutir o potencial de uma ideia que lhe é apresentada e agregar valor a ela. Além disso, o Sócio Responsável conta com o apoio do estagiário da Innvent que, entre outras coisas, lhe ajuda em pesquisas sobre temas específicos.

O Sócio Responsável possui uma extensa rede de conexões pessoais por meio das quais consegue captar proponentes para ingressar na Innvent. Essa rede pessoal está em constante expansão graças às suas atividades de consultoria e atuação como professor em cursos de empreendedorismo. Além da rede do sócio, a Innvent conta também com a rede pessoal de cada um dos seus colaboradores, que indicam seus conhecidos para conversar com o Sócio Responsável.

Embora a sua existência tenha sido curta, e nenhuma de suas empresas tenha alcançado um sucesso extraordinário do ponto de vista financeiro, a Innvent está começando a ganhar reconhecimento interessante em alguns meios ligados ao tema empreendedorismo. Isso vem lhe ajudando a se tornar mais atrativa para novos proponentes.

De forma geral, o processo ainda é muito dependente da experiência do Sócio Responsável. Essa experiência se reflete não só na tomada de decisão, quanto a aceitar ou não um candidato, como também na sua capacidade de conduzir o processo. Entre as características importantes da sua forma de condução estão: o caráter fortemente informal, o estabelecendo de confiança junto ao empreendedor, a sua capacidade de influenciar o desenvolvimento do modelo de negócio da empresa sem fazer com que o empreendedor se sinta expropriado da ideia e, finalmente, o estabelecimento dos termos finais do acordo de integração.

Resultados: o processo de seleção, por mais que seja informal, assegura que apenas empreendedores alinhados com a cultura e valores da Innvent se juntem ao grupo, pois, a formalização só acontece depois que o empreendedor efetivamente já esteja trabalhando com a Innvent, e existe uma percepção mútua de que a parceria trás bons resultados.

A Innvent tem sido capaz de atrair empreendedores com competências raras (p. ex: músicos de renome internacional e especialistas em jogos de tabuleiro) e dispostos a trabalhar com afinco nos seus negócios. No momento da redação deste texto, a Innvent conta com um *portfólio* oficial de 13 empresas. Destas, algumas tiveram as suas ideias de negócio desenvolvidas internamente pela Innvent e ainda não existe um empreendedor na posição de sócio da empresa.

Ao longo do período de conversação para a integração da empresa à Innvent, o conceito por trás do negócio é amplamente discutido e refinado. É definido um acordo de inclusão particular a cada empresa, levando em consideração os interesses de ambos os lados.

5.2.3. Serviços de infraestrutura

Detalhamento: a Innvent oferece espaço físico em seus escritórios no Rio de Janeiro e Brasília para algumas das incubadas. Os escritórios possuem uma estrutura básica que inclui: recepção, telefone e sala de reunião. Além disso, existe um flat da Elo Group em São Paulo que pode ser usado por todas as empresas para reduzir as despesas com estadia.

Apenas a Intelie e Vandal têm salas próprias. As demais usam salas de reunião compartilhadas e uma grande sala comum onde os colaboradores de todas as empresas – incluindo a Elo Group – trabalham lado a lado.

As empresas da Innvent possuem acesso a serviços básicos de tecnologia da informação, incluindo: acesso à internet a partir do escritório da Innvent e serviço de e-mail.

A Innvent também fornece, em alguns casos, *notebooks* para os empreendedores.

Fatores Habilitadores: o fornecimento de infraestrutura para as empresas se vale muito dos custos fixos incorridos pelas maiores empresas da Innvent: a Elo Group e a Intellie. Dado que o espaço de escritório é um custo fixo, e que uma certa folga é necessária para dar conta do crescimento dessas duas empresas, abrigar outras empresas de porte muito menor no mesmo espaço não chega a gerar custos relevantes para a Innvent. Além disso, os serviços de e-mail, o uso do flat em São Paulo e o fornecimento de *notebooks* também são facilitados pelos custos fixos das maiores empresas.

Resultados: ter um endereço de e-mail com o nome da empresa é muito importante para lhes dar legitimidade. A Innvent provê esse recurso às empresas, poupando o empreendedor do trabalho e dos custos do seu registro.

Estar localizado em um mesmo espaço físico é de enorme importância para aproximar os empreendedores e colaboradores da Innvent, criando um senso de comunidade entre eles. Isso trás benefícios como:

- Criação de múltiplas oportunidades para troca de ideias e experiências entre as empresas;
- Identificação de oportunidades de *networking* com os contatos das demais incubadas;
- Maior facilidade para que algumas das empresas incubadas forneçam serviços às demais empresas e seus colaboradores;
- Motivação pela convivência em comunidade;

Ter um endereço no centro da cidade do Rio de Janeiro é muito interessante para que muitas das empresas da Innvent possam ganhar legitimidade junto ao público externo. No entanto, seria impossível para quaisquer das empresas incubadas (com exceção da Elo Group e da Intelie) arcar com os custos deste endereço.

Para a Vandal, em particular, a sua sala é utilizada como local de produção, sendo um elemento essencial para o seu modelo de negócio. Caso a empresa tivesse que pagar por isso, os custos tornariam o negócio inviável.

5.2.4. Assistência provida internamente ao desenvolvimento do negócio

Detalhamento: a Innvent provê recursos de diversas naturezas às empresa incubadas. Com relação a recursos financeiros, ela provê salários enxutos para os empreendedores, pequenos aportes para viagens e participação em eventos e injeções de capital mais significativas que precisam ser aprovadas para propósitos específicos. As aprovações das injeções de capital costumam envolver não apenas o Sócio Responsável da Innvent, como também, outros Sócios da Elo Group e Intelie. Essas injeções ocorrem independentemente de qualquer aumento da participação da Innvent no capital social da empresa.

Normalmente, essas injeções têm como propósito principal adquirir recursos fundamentais para a operacionalização do negócio das incubadas como, por exemplo, desenvolver uma plataforma de *software* ou comprar uma máquina para produção.

Dessa forma, o processo de aprovação das injeções define se a empresa poderá ou não seguir um determinado modelo de negócio, o que a torna um mecanismo de governança capaz de assegurar o envolvimento da Innvent na definição da estratégia das empresas incubadas.

A Innvent já apoiou, por meio da alocação de colaboradores da Elo Group, as incubadas na elaboração planos de negócios requisitados por fontes públicas de financiamento. No entanto, todos os planos elaborados para esse fim foram abandonados assim que aprovados pelos seus requisitantes.

Sempre que possível, antes de levar os seus produtos e serviços para o mercado mais amplo, as incubadas usam as demais empresas da Innvent e seus colaboradores como um primeiro mercado. Essa estratégia permite que a empresa Incubada aprenda e aperfeiçoe a sua oferta, além de gerar um ou mais casos de sucesso em um ambiente de baixo risco. Dessa maneira, ela se torna muito mais bem preparada para realizar vendas no momento em que parte para o mercado mais amplo.

Um exemplo disso é a Along, uma das empresas incubadas que presta serviços de contabilidade para *startups* e começou as suas operações tendo todas as demais incubadas como clientes. No caso da Along, a demanda inicial da Innvent foi um viabilizador importante para possibilitar a sua criação.

A Innvent possui pessoal especializado em desenvolvimento de *software* e *design*, que são alocados para responder a demandas colocadas pelas incubadas. As demandas das empresas são priorizadas por um gerente da Innvent, sob orientação do Sócio Responsável. A priorização é realizada de acordo percepção do gerente e do Sócio Responsável a respeito da urgência e do potencial de geração de valor de cada demanda.

Esses recursos, no entanto, não foram dimensionados para suprir todas as demandas de todas as incubadas. A intenção é que aquelas que possuam maior demanda contratem colaboradores com competências específicas ou busquem os serviços de provedores externos.

O estagiário da Innvent dedica parte do seu tempo a apoiar individualmente algumas das empresas. Essa ajuda se dá por meio de atividades de curta duração para realização de tarefas consideradas importantes, principalmente elaborando apresentações para reuniões críticas. Apesar do pouco tempo de experiência profissional, o apoio do estagiário é muito valorizado por todas as empresas.

Outro apoio oferecido pela Innvent é o auxílio com a burocracia legal necessária para realizar as suas atividades. Esse apoio se concentra no processo de abertura de firma pelo qual toda empresa precisa passar, Outros tipos de apoios mais específicos também podem acontecer como, por exemplo, apoio à obtenção de autorização para a realização de importações.

A troca episódica de ideias e experiências entre as empresas incubadas é extremamente comum. Embora ela se dê com mais intensidade em relação às duas empresas maiores e mais antigas – Elo Group para assuntos de negócio e Intelie para assuntos de tecnologia – para as empresas mais novas, cada vez mais, as novas empresas vêm contribuindo significativamente ao partilhar as suas competências e experiências, não só entre si, mas com as duas grandes. O Sócio Responsável da Innvent, assim como o gerente responsável pelas demandas de desenvolvimento de *software* e *design* e o estagiário da Innvent buscam apontar possibilidades de sinergia entre as empresas. Uma maneira mais formal pela qual essas trocas de experiências podem acontecer é por meio do *Psyco Pitch* onde, no lugar de apresentar ideias de novos negócios, os empreendedores podem apresentar ideias associadas aos seus próprios negócios e, com isso, obter *feedback* de todos os colaboradores da Innvent.

O Sócio Responsável da Innvent interage de forma episódica com todas as empresas para compreender os problemas por elas enfrentados, dar-lhes conselho e direcionamento e buscar possibilidades de sinergia junto às demais empresas incubadas. Os resultados dessas interações, algumas vezes, são registrados informalmente em folhas de *flipchart*, *slides* de *PowerPoint* ou textos curtos de uma ou duas páginas. Um ponto de destaque, é que nesses momentos, o Sócio Responsável da Innvent afirma se preocupar em não impor as suas ideias e sim dialogar com os empreendedores de forma a convencê-los sem afetar a percepção de autonomia.

A interação do Sócio Responsável da Innvent é mais intensa nos primeiros momentos após o ingresso da empresa na incubadora. Mesmo após esse momento inicial ele ainda faz questão de se mostrar disponível sempre que os empreendedores desejarem entrar em contato. Uma vez que os empreendedores entram em contato, ele julga o quanto importante é o seu envolvimento para decidir a quantidade de tempo a ser dedicada a essa demanda.

Em alguns casos, o Sócio Responsável participa de reuniões das empresas da Innvent com possíveis clientes e parceiros, se apresentando não como investidor, mas como um dos fundadores da empresa. Ao fazer isso, ele, além de contribuir para a formação da rede de negócios da empresa, permite que o empreendedor lhe veja em ação – essa vivência permite aos empreendedores desenvolverem competências relacionadas a vendas e negociação por meio do exemplo de alguém mais experiente.

Periodicamente, as empresas incubadas devem fazer uma apresentação para os sócios da Elo Group e Intelie. Essa apresentação deve durar uma hora e conter os resultados e progressos obtidos, além dos seus planos para o futuro. Com base nessa apresentação, os sócios discutem diretrizes relacionadas à decisão de futuros investimentos ou desinvestimentos nas empresas. Os desinvestimentos, até hoje, nunca ocorreram.

Fatores Habilitadores: existe um forte senso de comunidade entre as empresas da Innvent, o que facilita a abertura necessária para a troca construtiva de ideias. Esse senso de comunidade é fortalecido por vários mecanismos voltados a fazer com que as empresas conheçam melhor umas às outras. Uma delas é a prática do *Psyco Pitch*. Além dele, pode-se citar a convenção anual da Innvent, na qual todos os incubadores participam e todas as empresas apresentam os resultados obtidos ao longo do ano. No dia seguinte às apresentações formais, é realizado um encontro informal – normalmente um churrasco – no qual todos os colaboradores da Innvent interagem de forma extremamente descontraída, criando laços sociais importantes para manter a percepção da Innvent como uma grande comunidade de amigos, o que facilita muito a colaboração entre as empresas.

O espaço físico compartilhado é muito importante por diversos motivos. Ele facilita a comunicação e troca de ideias e experiências entre os empreendedores, os

colaboradores das incubadas e o Sócio Responsável da Innvent. Além disso, para alguns dos empreendedores, conviver diariamente com outras empresas que torcem pelo sucesso da sua empresa é visto como um grande fator motivador. Finalmente, a prática do *Psyco Pitch* não teria sido possível sem que grande parte do colaboradores da Innvent ficassem em um mesmo escritório no centro do Rio de Janeiro.

A diversidade de experiências e conhecimento técnico existente entre as empresas da Innvent representa um grande potencial de aprendizado por meio da troca de ideias e experiências. Em particular, o Sócio Responsável da Innvent já acumulou uma significativa experiência, não só como empreendedor, mas também como consultor especializado em gestão da inovação. Isso lhe permite a agregar valor por meio de aconselhamento às incubadas.

O Sócio Responsável da Innvent dedica uma parcela expressiva de seu tempo para prover assistência às incubadas. Ele conta com do estagiário da Innvent para esforços pontuais. Essa dedicação, no entanto é criteriosa de forma a garantir que a atenção seja dividida entre as 13 empresas que compõem o *portfólio* da Innvent. Essa dedicação é complementada pelo apoio dos designers e desenvolvedores de *software* – exclusivamente destinados a apoiar as empresas incubadas – e dos colaboradores da Elo Group – que ocasionalmente são solicitados a ajudar as demais empresas.

Vários fatores ajudam o Sócio Responsável a se manter informado para tomar decisões sobre onde alocar os recursos da Innvent, buscando gerar o maior valor possível a partir do *portfólio* de empresas, assim como identificar formas pelas quais as empresas poderiam contribuir entre si. Em primeiro lugar, o Sócio Responsável procura conversar rotineiramente com os empreendedores, para se manter a par das suas ações e dos resultados obtidos. Em segundo, os empreendedores da Innvent reconhecem a competência empreendedora do Sócio Responsável, assim como a sua habilidade de contribuição para as empresas. Finalmente, o fato de o sócio possuir a capacidade de alocar recursos da Innvent às empresas faz com que os empreendedores estejam motivados a interagir com ele, discutindo suas novas ideias para desenvolver os seus negócios.

Resultados: a interação entre o Sócio Responsável da Innvent e os empreendedores é central para a assistência provida internamente para o desenvolvimento das empresas incubadas. Essa interação tem múltiplas funções:

- Permitir aos empreendedores vislumbrar novas oportunidades e redirecionar a visão dos negócios;
- Aumentar a autoconfiança dos empreendedores com relação à sua capacidade de desenvolver o negócio, estimulando-os a buscar novas oportunidades que poderiam lhes parecer inatingíveis (p. ex: ligando para potenciais clientes);
- Apoiar a Innvent em decisões a respeito de alocação de colaboradores da Innvent e injeções de recursos financeiros nas incubadas;
- Desenvolver profissionalmente os empreendedores por meio da tutoria¹⁶ realizada pelo Sócio Responsável;
- Identificar oportunidades de sinergias entre as incubadas.

O Sócio Responsável pode usar o seu poder de alocação recursos, tanto financeiros, quanto de recursos humanos especializados, para priorizar iniciativas das empresas. Com isso ele consegue exercer uma grande influência sobre o seu direcionamento estratégico.

A interação entre as empresas permite a troca de experiências extremamente variadas e relevantes. Estar no ambiente da Innvent, junto às várias outras empresas nascentes, muitas das quais estão trazendo resultados bastante positivos, aumenta muito a motivação e autoconfiança dos empreendedores.

Os serviços de contabilidade prestados pela Along, e o apoio com questões legais são cruciais para poupar tempo dos empreendedores. Assim, eles conseguem mais tempo para se focar em atividades relacionadas ao desenvolvimento do negócio em si.

¹⁶ Do inglês, *coaching*

A alocação de desenvolvedores de *software* e *designers* para apoiar as novas empresas é extremamente importante. Eles permitem às empresas abrir novas possibilidades de negócio que seriam impossíveis sem esses recursos.

O apoio dos colaboradores da Elo Group também é muito relevante para suprir competências em gestão de negócios dos empreendedores. Algumas vezes, os colaboradores da Innvent designados a apoiar os novos negócios se envolvem tanto com a nova empresa que acabam se tornando seus sócios

O salário enxuto pago aos empreendedores é garante que eles possam se focar totalmente na empresa. Já os pequenos aportes para viagens e eventos permite que os empreendedores possam estar em contato com o mercado, em situações que seriam inviáveis de outra maneira. Já as injeções de capital acontecem em momentos estratégicos, habilitando avanços significativos nos modelos de negócio.

Para muitas empresas, poder contar com a demanda inicial das demais empresas da Innvent e seus colaboradores foi crucial para garantir uma oportunidade de aprendizado inicial e o desenvolvimento de casos de sucesso em um ambiente controlado. Essa possibilidade se mostra de extrema relevância no momento em que as empresas vão atuar no mercado externo.

O envolvimento dos demais Sócios da Elo Group e da Intelie nas decisões de investimento da Innvent e nas reuniões periódicas, onde as empresas apresentam o seu progresso, é importante para assegurar o patrocínio deles no longo prazo. Embora a gestão da Innvent esteja significativamente concentrada sobre o Sócio Responsável, existe um movimento para dividir as responsabilidades com os outros Sócios da Elo Group e Intelie, o que só será possível por meio de um envolvimento gradual.

5.2.5. Intermediação de redes

Detalhamento: o Sócio Responsável da Innvent participa de reuniões comerciais e de negociação consideradas mais críticas, muitas vezes se apresentando como integrante ou até mesmo CEO da empresa. Esse tipo de participação acontece principalmente quando as empresas estão em estágios de menor maturidade.

Outra contribuição do Sócio Responsável é a indicação ocasional de parceiros e fornecedores de serviço para as incubadas. Essas parcerias, normalmente, são de caráter transacional, voltadas à complementação das competências da incubada. Além disso, ele apoia algumas das incubadas no recrutamento e seleção, principalmente nos estágios iniciais das empresas.

Finalmente, o Sócio Responsável da Innvent também busca encorajar os empreendedores a entrar em contato com possíveis clientes e parceiros de quem eles não esperariam conseguir qualquer atenção. Esse encorajamento, muitas vezes traz oportunidades efetivas de negócio.

As empresas da Innvent – principalmente a Elo Group e a Intelie – buscam indicar as demais para a realização de serviços para os seus próprios clientes e para as suas redes de contatos pessoais. Existem também casos, em que uma das incubadas convida uma outra para combinarem competências em uma oferta casada, que nenhuma das duas seria capaz de fornecer individualmente.

A Innvent também apoia as empresas incubadas a obter financiamento em editais públicos. Muitas vezes, colaboradores da Elo Group são designados para realizar a tarefa de elaborar os documentos requisitados pelo edital. Esses documentos podem incluir, inclusive, a elaboração de planos de negócio.

Não existe um procedimento formal para diagnosticar quando uma das incubadas necessita de acesso a recursos externos. A identificação de oportunidades de *networking* para as incubadas acontece no dia-a-dia, quando o Sócio Responsável pela Innvent entra em contato com algum ator externo e identifica uma possível sinergia, ou quando uma das incubadas apresenta uma necessidade para a qual ele pode indicar um parceiro externo.

A Innvent, não apresenta nenhuma estratégia formal voltada a buscar sinergias entre o seu *portfólio* de incubadas e a sua rede de parceiros externos. No entanto, é possível que, com o ganho de maturidade da incubadora e a criação de parcerias externas mais significativas, esse tipo de estratégia comece a emergir.

Existe a intenção de conectar os empreendedores da Innvent a executivos de maior experiência. No entanto, essa intenção nunca chegou a se concretizar.

Fatores habilitadores: a Elo Group e a Intelie possuem acesso a uma vasta gama de empresas com potencial de comprar os serviços das incubadas. A reputação conseguida por essas duas empresas devido aos bons serviços prestados torna mais fácil para as incubadas conseguir a atenção de grandes empresas.

A rede de contatos pessoal de todos os colaboradores da Innvent e, em particular do Sócio Responsável da Innvent, vem se mostrando uma importante fonte de parcerias para as empresas incubadas. No entanto, ainda existe espaço para se aproveitar melhor o potencial de parcerias geradas a partir desses contatos pessoais – hoje apenas os contatos do Sócio Responsável são bem aproveitados.

A Innvent está começando a criar uma reputação, cuja associação é capaz de facilitar o acesso das incubadas a recursos externos. A infraestrutura física e de TI (e-mail) também fornecem credibilidade às incubadas que conseguem passar uma imagem de profissionalismo por meio delas.

O processo de seleção garante que todos os empreendedores da Innvent compartilhem uma cultura aberta à exploração de parcerias. Essa abertura é reforçada pela crença comum de que a qualidade das ideias é menos importante do que a capacidade de executá-las, o que evita o medo das empresas em expor suas ideias por medo de que elas sejam roubadas.

O forte senso de comunidade entre as empresas da Innvent facilita o *networking* entre elas. Um fator que reforça esse senso de comunidade são as práticas do *Psycho Pitch* e da convenção anual que fazem com que as várias empresas se conheçam e interajam entre si.

Resultados: várias incubadas conseguiram, graças ao apoio da Innvent, captar recursos públicos. Só no programa Prime, promovido pela FINEP em 2009, a Innvent inscreveu cinco empresas, captando R\$200 mil a fundo perdido para cada uma.

As incubadas conseguem acesso a novas oportunidades de negócio ao serem indicadas pelas demais empresas da Innvent, ou participarem das ações de cooperação para a venda de serviços combinados.

Outro ponto de destaque são as indicações de fornecedores e parceiros de qualidade que as incubadas recebem do Sócio Responsável e dos colaboradores das outras empresas.

O encorajamento dado pelo Sócio Responsável para que os empreendedores entrem em contato com possíveis clientes e parceiros dos quais não esperariam conseguir qualquer atenção, também trás resultados. Diversas oportunidades de negócio se abriram aos empreendedores dessa forma.

5.2.6. Graduação

Detalhamento: não só nenhuma das empresas incubadas deixou de fazer parte da Innvent, como não existem quaisquer regras para isso. Entretanto, o momento em que a empresa consegue uma receita suficientemente alta para pagar os seus próprios custos é visto como um marco, a partir do qual os empreendedores ganham maior liberdade para tocar os seus negócios (muito embora continuem tendo acesso aos serviços da Innvent).

Fatores Habilitadores: até agora, não houve qualquer preocupação da Innvent em preparar qualquer uma das suas empresas para se graduar. No entanto, existe a intenção de se obter grandes lucros por meio da venda de sua participação acionária nas incubadas. Essa intenção só é factível ao longo prazo, na medida em que as empresas incubadas amadurecerem.

Resultados: até hoje, nenhuma das incubadas deixou a Innvent.

5.3. Análise comparativa dos processos de incubação da Innvent e da Incubadora da COPPE/UFRJ

A seguir é realizada uma discussão comparativa preliminar de ambos os processos de incubação. Tal análise é realizada de forma separada para cada um dos elementos do processo. Ressalta-se que essa discussão leva em consideração apenas a perspectiva da gerência de cada incubadora. Após a apresentação dos estudos de caso das quatro empresas incubadas (duas em cada incubadora), uma análise comparativa mais completa será apresentada, levando em consideração ambas as perspectivas.

5.3.1. Seleção

Três diferenças entre o processo de seleção dos dois casos estudados chamam a atenção. A primeira é o grau de estruturação dos processos, a segunda o foco do processo de seleção e a terceira, os termos pelos quais a empresa passa a fazer parte da incubadora.

O grau de estruturação das práticas do processo de seleção pode ser explicado, em grande parte, pela natureza das duas incubadoras. Por fazer parte de uma organização pública, a incubadora da COPPE/UFRJ precisa mostrar grande transparência durante o processo seletivo. Essa transparência implica na definição de um processo com etapas e critério claros para garantir a equidade de chances para todas as empresas proponentes.

Já a Innvent, por ser um organização privada com fins lucrativos, simplesmente não tem motivos para tornar tão transparente o seu processo decisório. Muito pelo contrário, a ausência de regras formais dá mais flexibilidade para o Sócio Responsável. Isso permite que ele inicie o trabalho junto aos empreendedores antes de precisar decidir pela aceitação ou não da empresa. Assim, a escolha final, embora seja subjetiva, se baseia na experiência real de trabalho junto ao novo empreendedor. É de se esperar que muito dificilmente um procedimento burocrático permitiria ao Sócio Responsável tomar uma decisão melhor embasada do que nessas condições.

Com relação ao foco, a COPPE/UFRJ parece ter estruturado um processo de seleção que dá grande importância ao potencial de mercado da tecnologia por trás do novo

negócio. Isso pode ser visto principalmente na atividade de prospecção realizada pela incubadora para identificar tecnologias com potencial de negócio. Esse foco está intimamente ligado ao próprio objetivo declarado pela incubadora: “O apoio à formação de empresas de base tecnológica nas áreas de atuação de grupos de pesquisa da UFRJ” – em outras palavras, transformar as tecnologias desenvolvidas na UFRJ em empresa.

Por outro lado, a Innvent, no seu processo seletivo, dá ao empreendedor maior importância do que à ideia de negócio que ele está perseguindo. Essa postura está ligada à crença de que empreendedores bons podem começar a trabalhar em ideias ruins e depois mudar de direção. Em outras palavras, os empreendedores são mais perenes do que as empresas.

Uma terceira diferença são os termos pelo qual a Empresa se junta ao grupo. Enquanto que, no caso da Innvent, o empreendedor deve ceder uma parcela minoritária do seu capital social, no caso da Incubadora, trata-se da assinatura de um contrato temporário.

5.3.2. Serviços de infraestrutura

Conforme previsto na literatura, a natureza dos serviços de infraestrutura providos em ambos os casos é muito similar. No entanto, no caso da Innvent, esse apoio é mais flexível, dependendo das necessidades de cada empresa. Existem, inclusive, empresas que não utilizam o espaço físico disponibilizado pela Innvent, muito embora façam uso de outros serviços. Já para a incubadora da COPPE/UFRJ, todas as empresas recebem os mesmos serviços, com a exceção de algumas que, por crescer demais, acabam recebendo duas salas.

Outra diferença está na extensão dos serviços providos pela Innvent, que fornece alguns a mais, como e-mail e a disponibilização do Flat em São Paulo. Esses serviços extras podem ser providos sem que a Innvent incorra em custos extras, por aproveitar custos fixos das suas maiores empresas: Elo Group e Intelie.

5.3.3. Assistência provida internamente pela incubadora

A forma como ambas as incubadoras provêm assistência às suas incubadas é extremamente diferente. Talvez a maior justificativa para isso esteja na postura adotada por cada incubadora. Enquanto o Sócio Responsável da Innvent se orgulha da sua posição de “Construir junto”, a Gerente da Incubadora da COPPE/UFRJ acredita que o seu papel é de “Não dar o peixe, mas ensinar a pescar” e que “A Incubadora nunca vai fazer nada no lugar das incubadas”.

Com relação ao apoio financeiro, enquanto a Incubadora da COPPE/UFRJ não provê qualquer tipo de investimento, a Innvent provê um salário fixo e injeções estratégicas de capital, além de custear viagens e participações em eventos.

A Incubadora da COPPE/UFRJ foca os seus serviços de apoio ao desenvolvimento do negócio em assessorias e capacitações. Para prover as assessorias, ela confia na contratação de serviços padronizados a serem fornecidos a todas as incubadas. Da mesma forma, as capacitações se dão por meio de palestras ministradas por especialistas externos para todas as empresas incubadas. Isso é possível, devido a uma homogeneidade do perfil dessas empresas que, em geral, possuem pessoal extremamente técnico e que apresentam uma grande lacuna de competência nas áreas de marketing e gestão.

Já a Innvent confia não em especialistas externos, mas na interação não formalizada entre o Sócio Responsável, os empreendedores e os colaboradores das empresas como forma de prover assistência. Isso é possível graças ao forte senso de comunidade e à grande variedade de perfis encontrados nas empresas incubadas, o que inclui tanto consultores de gestão, quanto programadores, músicos e, até mesmo especialistas em jogos de tabuleiro.

Outro mecanismo interessante de apoio ao desenvolvimento do negócio visto somente na Innvent é o uso de suas empresas e dos colaboradores como um mercado teste para novas empresas.

A Innvent possui algumas práticas formalizadas voltadas a garantir que o pessoal das várias empresas se conheçam e interajam entre si. As principais práticas são o *Psyco Pitch* e a conferência anual da Innvent.

A Innvent também possui procedimentos mais formalizados para ajudar as empresas incubadas por meio da alocação direta de recursos, sejam horas dos designers e desenvolvedores de *software*, sejam injeções de recursos financeiros, seja a alocação temporária de colaboradores da Elo Group. No entanto, a liberação desses recursos depende da autorização do Sócio Responsável. Como essas liberações costumam ser feitas para habilitar as empresas a perseguir uma determinada estratégia (por exemplo, para desenvolver um novo produto) o Sócio Responsável acaba tendo grande poder de direcionamento sobre as empresas.

Vale ressaltar que o Sócio Responsável busca exercer este poder com o cuidado de garantir que os empreendedores se sintam como os principais responsáveis e decisores do negócio. Para possibilitar isso, ele procura se aproximar ao máximo dos empreendedores, conversando com eles rotineiramente e estar sempre disponível a atendê-los (mesmo à noite e nos finais de semana). Ao se aproximar deles, ele consegue passar a sua experiência e levá-los a tomar, por si mesmos, melhores decisões.

Já na Incubadora da COPPE/UFRJ, a Gerente não possui qualquer poder sobre a estratégia das empresas. Também não é possível para ela manter o mesmo grau de proximidade, uma vez que a sua Incubadora possui um maior número de empresas que permanecem incubadas por menos tempo. Isso explica a abordagem adotada de confiar em assessorias e capacitações padronizadas, voltadas em cobrir as fraquezas que a maioria das empresas apresenta.

5.3.4. Intermediação de redes

As gerências de ambas as incubadoras apoiam as empresas na participação de editais públicos para a obtenção de recursos financeiros. Ambas as gerências também fornecem às empresas incubadas indicações de prestadores de serviços, embora a Incubadora da COPPE/UFRJ normalmente forneça contatos para prestadores de serviços relacionados à capacitação dos empreendedores, enquanto o Sócio

Responsável forneça contatos de serviços mais específicos (por exemplo, um fornecedor de caixas de papelão).

Em ambas as incubadoras, vemos cooperações entre as empresas incubadas para oferecer ao mercado serviços combinados. A partir daí, a ação de ambas as incubadoras, no que diz respeito à intermediação de redes, começa a divergir.

Apenas a Incubadora da COPPE/UFRJ faz a ligação entre as empresas incubadas e investidores externos ou grandes grupos empresariais que possuem programas para se aproximar de empresas emergentes. Isso se deve, principalmente, ao fato dela já ter se tornado conhecida como um centro de empreendedorismo de grande potencial de desenvolvimento de empresas de base tecnológica.

As empresas incubadas na Incubadora da COPPE/UFRJ são mais propensas a usar o nome da incubadora para ganhar legitimidade do que as empresas da Innvent. Isso acontece devido à força da associação com o nome da COPPE/UFRJ, principalmente quando se trata de empresas de base tecnológica – que, atualmente, é capaz de fornecer uma legitimidade maior do que o nome da Innvent.

Por outro lado, as empresas da Innvent contam com os contatos da Elo Group e da Intelie junto a grandes empresas para qual elas prestam serviços. Esses contatos já trouxeram bons negócios para as demais empresas da Innvent.

As empresas da Innvent contam com o apoio ativo do Sócio Responsável, que participa de reuniões mais críticas de negociação. Mesmo quando não está presente nas reuniões, o Sócio Responsável muitas vezes atua encorajando e fornecendo elementos aos empreendedores para que participem dessas negociações.

5.3.5. Graduação

As políticas de graduação de ambas as incubadoras são radicalmente diferentes. Enquanto a Incubadora da COPPE/UFRJ possui regras claras relacionadas ao tempo de permanência de uma empresa até a graduação, as mesmas não existem na Innvent.

Algumas explicações podem ser apontadas. O crescimento das empresas Incubadas se reflete diretamente no crescimento do valor total da Innvent – lhe permitindo

financiar a expansão do seu espaço físico. O mesmo, no entanto, não é verdade para a Incubadora da COPPE/UFRJ que tem um espaço limitado.

Assim, para a Incubadora da COPPE/UFRJ ser capaz de substituir novas empresas é fundamental para cumprir o seu objetivo de transformar o maior número possível de tecnologias desenvolvidas na UFRJ em novos negócios. Já para a Innvent, essa substituição não se faz necessária, já que ela pode expandir o seu espaço físico indefinidamente.

5.4. Descrição dos estudos de caso das empresas incubadas

Nesta Seção são apresentados os resultados das entrevistas realizadas junto aos empreendedores incubados, com o objetivo de captar a suas perspectivas com relação à contribuição da incubadora para o desenvolvimento do negócio. Os resultados das entrevistas junto a cada empresa serão apresentados separadamente na seguinte ordem:

- Aquamet (incubada na Incubadora da COPPE/UFRJ)
- Ambidados (incubada na Incubadora da COPPE/UFRJ)
- Gomus (incubada na Innvent)
- Vandal (incubada na Innvent)

Para cada uma das empresas é apresentada um breve histórico do seu desenvolvimento, usando como base a representação gráfica da sua rede de negócio. A seguir, são discutidas as contribuições da incubadora para esse desenvolvimento. Finalmente, um pequeno resumo apresenta os pontos mais relevantes de cada caso.

5.4.1. Aquamet (incubada na Incubadora da COPPE/UFRJ)

A representação da rede de negócios da Aquamet pode ser vista na Figura 9. A seguir descreve-se brevemente como ocorreu a construção desta rede. Os elementos presentes na representação gráfica estão marcados em negrito ao longo da descrição.

Embora, legalmente, a Aquamet exista desde 2001, em seus primeiro anos de existência, ela não era muito mais do que um mecanismo para permitir a prestação de

serviços de consultoria por alguns pesquisadores da COPPE/UFRJ ligados ao Núcleo de Modelagem Ambiental (NUMA) do **Laboratório de Métodos Computacionais em Engenharia** (LAMCE). Em meados de 2007, os então **Sócios da Aquamet** já possuíam alguma experiência em projetos de consultoria – mais especificamente na área de previsão, monitoramento e análise meteorológica – prestados pela própria Aquamet para o setor de energia elétrica e projetos para a **Petrobrás**. Ao final do projeto com a **Petrobrás**, os sócios perceberam uma lacuna no mercado: aquele projeto não tratava de desenvolver algo novo na área meteorologia, mas apenas de aplicar conhecimentos já existentes de forma inovadora ao setor produtivo, permitindo melhor tomada de decisão e grandes ganhos operacionais. Esse *insight* fez com que eles percebessem um enorme campo de oportunidades, em diversos setores, que poderia ser aproveitado pela Aquamet, caso ela estivesse estruturada para isso.

Nessa época, os três Sócios da Aquamet entraram em contato com o Edital de seleção da **Incubadora da COPPE/UFRJ** e perceberam que essa seria uma oportunidade interessante de colocar as suas ideias em prática. Após uma primeira interação com a Incubadora, os **Sócios da Aquamet** entenderam que participar do processo seletivo, por si só, seria interessante devido à capacitação e acompanhamento que receberiam para o desenvolvimento de um plano de negócio – campo no qual eles julgavam ter muito pouca competência.

O acompanhamento recebido da incubadora ao longo do desenvolvimento desse plano de negócio foi considerado muito importante pelo sócio entrevistado. De acordo com ele, em um primeiro momento, a Aquamet não possuía foco em sua estratégia, em suas palavras: “Nós queríamos dominar o mundo”. O *feedback* recebido foi bastante construtivo e deixou clara a necessidade de adotar um posicionamento estratégico mais específico. Esse posicionamento acabou se dando nos setores em que os sócios tinham mais experiência: energia e petróleo e gás. Ao final do processo seletivo, a **Incubadora da COPPE/UFRJ** julgou que a Aquamet ainda não estava completamente preparada para a incubação e, por isso, colocou-a em um período de pré-incubação (prática que não é mais adotada pela Incubadora), no qual ela deveria reestruturar algumas pendências no seu plano de negócio para ser aceita. Após esse período, a reestruturação foi realizada e a Aquamet finalmente foi aceita.

Assim que entraram na **Incubadora**, os **Sócios da Aquamet** sentiram a necessidade urgente de cobrir algumas lacunas de competência em áreas gestão e contabilidade. Para tanto, eles procuraram o apoio do **SEBRAE**, que participava do dia-a-dia da **Incubadora da COPPE/UFRJ**, onde realiza palestras e visitas ocasionais. Posteriormente, ao longo de todo o desenvolvimento da Aquamet, outras **consultorias em gestão** foram contratadas para apoiar a estruturação dos seus processos de gestão. Atualmente, por exemplo, a Aquamet está trabalhando junto a uma consultoria com o objetivo de implementar um sistema de gestão da qualidade para a obtenção de uma certificação ISO.

As capacitações do **SEBRAE** foram complementadas pelo circuito de assessorias providas pela **Incubadora da COPPE/UFRJ**. Entre essas assessorias, o sócio entrevistado destacou a assessoria financeira, de Marketing e de imprensa. A primeira foi importante para a reestruturação do plano financeiro da Aquamet que, ainda de acordo com o sócio entrevistado, estava “muito mal feito”. Essa reestruturação do plano financeiro foi interessante para mostrar aos sócios que o negócio realmente era viável. Já a assessoria de Marketing, foi importante para ajudar a Aquamet a definir, não só o seu posicionamento, como também, o mercado alvo que eles gostariam de atingir. Com esses dois entendimentos – os aspectos financeiros e o mercado-alvo – os Sócios da Aquamet puderam se sentir melhor orientados e seguros para trabalhar no desenvolvimento do novo negócio. A terceira assessoria destacada – a assessoria de imprensa – foi descrita como bastante efetiva, gerando entrevistas e aparições na mídia para a Aquamet.

Dentro da **Incubadora da COPPE/UFRJ**, a Aquamet pode contar com o contato com as demais empresas incubadas. Esse contato foi importante, não só pela oportunidade de trocar experiências com outras empresas que passavam por problemas similares, como também do ponto de vista comercial. Várias vezes, a Aquamet realizou parcerias com outras empresas incubadas para prover serviços combinados aos seus clientes. Entre os parceiros estão a própria Ambidados, cujos serviços de instrumentação são complementares aos serviços de análise de dados da Aquamet. As oportunidades de parceria com demais empresas incubadas continuaram sendo exploradas mesmo após a graduação da Aquamet – atualmente eles estão discutindo uma parceria com a empresa Geovoxel, que entrou na incubadora seis

meses antes da graduação da Aquamet. Nesse caso especificamente, no lugar de fornecer serviços combinados, a Aquamet e a iniciante Geovoxel estão caminhando para desenvolver um produto em conjunto que utiliza a plataforma da Geovoxel de apresentação de dados georreferenciados com os sistemas de monitoramento e análise já desenvolvidos pela Aquamet.

O principal serviço provido pela Aquamet é o desenvolvimento e instalação de sistemas de previsão, monitoramento, modelagem e análise meteorológica, oceanográfica e atmosférica. Estes sistemas consistem em uma série de dispositivos para captação de dados do ambiente – como receptor de satélite e estações meteorológicas – computadores de alto desempenho que processam esses dados de acordo com modelos matemáticos específicos e um sistema de interface que permite que esses dados sejam utilizados pelo cliente em sua operação. Para prover tais serviços, a Aquamet combina o seu **Arcabouço Tecnológico** – que inclui o receptor de satélites, estações meteorológicas, computadores de alto desempenho, modelos matemáticos e sistemas de interface próprios – com elementos já possuídos pelas **empresas clientes**, além de recomendar a elas a compra de novos dispositivos para tornar o sistema mais completo. Assim, o **Arcabouço Tecnológico** próprio da Aquamet é essencial para que ela possa prestar o seu principal serviço. Para desenvolvê-lo, a Aquamet recorreu a diversas parcerias e apoios externos. Uma delas se deu logo após a entrada na incubadora com o **LAMCE** – laboratório de onde a Aquamet se originou, e junto ao qual os Sócios da Aquamet estavam fazendo doutorado no início do período de incubação. Nessa parceria, a Aquamet obteve direito ao uso de um sistema de captação de dados meteorológicos e atmosféricos enviados por satélite e, em troca, se comprometeu a realizar a manutenção do sistema e prover ao laboratório um banco de dados para fins de pesquisa.

Outro apoio muito importante foi o recebido por parte da **FAPERJ** por meio de três projetos voltados ao desenvolvimento de produtos focados nos três principais mercados da Aquamet: Petróleo & Gás, Energia e Meio Ambiente. Em cada um desses projetos, a FAPERJ arca com os custos de aquisição de serviços, infraestrutura e equipamentos necessários – por exemplo, com a compra de computadores de alto desempenho e a instalação de estações meteorológicas – enquanto Aquamet se

compromete a repassar à FAPERJ 5% de todo faturamento obtido por meio dos produtos e serviços desenvolvidos com esse apoio.

O primeiro projeto apoiado pela FAPERJ, focado no segmento de Petróleo & Gás, originou-se no projeto realizado pelos sócios junto à Petrobrás, por meio do LAMCE, ainda antes da incubação da Aquamet. Esse projeto tinha a intenção de, em uma segunda etapa, desenvolver um sistema que permitisse a previsão do deslocamento de manchas de óleo no mar tornando muito mais eficientes as respostas a vazamentos. Como essa segunda etapa nunca ocorreu, a Aquamet aproveitou o apoio da FAPERJ para desenvolver o Sistema de Informações Ambientais para Resposta a Acidentes de Óleo no Mar (SARA).

O segundo projeto apoiado pela FAPERJ está em fase de finalização, e é voltado para a área de meio ambiente. Consiste no desenvolvimento de um sistema que permite a avaliação do impacto de políticas públicas e privadas sobre a qualidade do ar. A primeira implantação desse produto foi realizada junto ao Sistema de Meteorologia do estado do Rio de Janeiro – SIMERJ. Essa implantação aconteceu por meio de três projetos, e foi muito bem sucedida. No entanto, devido à tragédia causada pelas enchentes que de janeiro de 2011, na região serrana do estado, várias mudanças ocorreram na SIMERJ, o que interrompeu a sequência de trabalho junto à Aquamet. Hoje a Aquamet está voltando a dialogar com o governo estadual, o que traz novas perspectivas de projetos.

O terceiro projeto apoiado pela **FAPERJ** ainda está sendo iniciado. Ele será voltado para a área de energia.

Além da FAPERJ, a Aquamet também obteve apoio de financiamento público da FINEP. Este aconteceu por via da Incubadora da COPPE/UFRJ que inscreveu um grande projeto para um fundo setorial para petróleo (CT-Petro) e convidou as empresas incubadas a enviar subprojetos.

A Aquamet, além da implantação de sistemas, provê serviços de terceirização de mão de obra especializada, de capacitação e treinamento e de especificação, comissionamento e implantação de sistemas de observação. No entanto, a realização desses serviços não faz parte da estratégia da Aquamet que, por isso, não os busca

ativamente. Esses serviços podem ser entendidos como atendimento a demandas colaterais da base de clientes da Aquamet.

Para ser capaz de prover os seus serviços, a **Equipe da Aquamet** precisa de competências multidisciplinares, de modo a integrar dados oceanográficos, atmosféricos e meteorológicos com sistemas computacionais. Essa equipe teve de ser montada aos poucos. No primeiro ano na incubadora, os **Sócios** trabalharam sozinhos no desenvolvimento dos produtos da Aquamet. A primeira contratação aconteceu após esse período, e foi a de um técnico para trabalhar na manutenção dos sistemas. A segunda contratação foi a de uma gerente administrativa para suprir a lacuna gerada pelo foco exclusivamente técnico dos sócios. Para trabalhar a parte relacionada à oceanografia, onde os sócios não possuíam expertise profunda, e expandir a força de trabalho capacitada em meteorologia, foram buscados profissionais formadas ou em formação pela COPPE. Finalmente, a Aquamet pode contratar três analistas de sistemas quando fechou um contrato com o LNCC, que previa a atuação desses colaboradores. Como esse contrato não ocupa toda a jornada de trabalho dos três analistas de sistemas, eles podem apoiar no desenvolvimento de produtos e provimento de serviços para outros clientes da Aquamet.

Quanto às funções dos três **Sócios da Aquamet**, o Sócio entrevistado era responsável pelas ações comerciais da empresa, um segundo pela implantação dos projetos e o terceiro pelo acompanhamento dos projetos a partir do momento em que eles entram em execução. No entanto, o segundo sócio, por motivos de saúde, teve de se afastar da empresa, de forma que hoje, o sócio entrevistado acumula duas funções: a comercial e a implantação dos projetos. Já a parte administrativa não conta com o envolvimento dos sócios, recaindo sobre a gerente, que frequentemente contrata consultorias externas para lhe apoiar na estruturação da sua função dentro da Aquamet.

A Aquamet também possui uma **Rede de consultores externos** de alto nível técnico ligados, principalmente, à COPPE/UFRJ. Essa rede formou-se a partir dos contatos já possuídos pela Aquamet antes mesmo da incubação. Essa rede é de grande importância para a realização de projetos que exigem conhecimentos mais específicos, não dominados internamente pela Aquamet.

Os contatos iniciais para a formação da **Base de Clientes** da Aquamet foram trazidos anteriormente à incubação. No entanto, a empresa teve uma grande dificuldade em realizar vendas nos primeiros um ano e meio de incubação. De acordo com o sócio entrevistado, nesse período, a empresa ainda realizava apresentações de caráter muito técnico para os clientes que visava prospectar. Foi nesse ponto em que a assessoria de Marketing fornecida pela **Incubadora da COPPE/UFRJ**, por meio de uma empresa de consultoria especializada, se mostrou importante, ajudando os Sócios da Aquamet a adaptarem o seu discurso para um formato mais comercial. Outro fator que contribuiu para que a Aquamet alcançasse o sucesso nas vendas foi o desenvolvimento dos seus primeiros produtos, que lhes permitiu mostrar ao cliente o resultado tangível dos serviços da Aquamet. Hoje as apresentações da Aquamet seguem a seguinte ordem: primeiro é apresentado o resultado final do projeto, ou seja, as telas da interface que o cliente poderá utilizar, em um segundo momento, é apresentada brevemente a tecnologia por trás da execução do projeto e, só então, eles apresentam a institucionalmente a Aquamet. Cada uma dessas apresentações é adaptada ao setor de atuação dos clientes, incorporando os seus conceitos e termos técnicos específicos.

Uma outra prática comercial, bastante efetiva, desenvolvida pela Aquamet foi o acompanhamento de organizações com potencial para se tornarem suas clientes. Como a maior parte das clientes em potencial da Aquamet precisam de concessão para operar, o acompanhamento das concessões realizadas pelo governo – por exemplo os leilões realizados pela ANEEL e ANP – é suficiente para mapear, não só a maior parte das empresas que poderiam se tornar clientes, como ainda identificar os serviços que eles poderão necessitar. Sabendo disso, a Aquamet pode buscar uma aproximação maior com essas empresas. Essa aproximação pode acontecer, por exemplo, por meio da participação em eventos, nos quais se sabe que esses clientes irão estar, para realizar um primeiro contato. Uma vez que esse primeiro contato é feito, a Aquamet segue então para a realização de ligações de *follow-up* para esses clientes e buscando o agendamento de visitas técnicas. Quando essas visitas acontecem, as informações coletadas pela Aquamet quanto ao contexto no qual a empresa se encontra lhe permitem customizar a apresentação, de acordo com as necessidades que a empresa realmente possui e possuirá no futuro. O

acompanhamento desses contatos e aproximações é feito por meio de um aplicativo de CRM (*Customer Relationship Management*) via web chamado Pipedrive.

Nesse momento, a Aquamet está desenvolvendo um projeto para a implementação do seu produto voltado para o mercado de meio ambiente no distrito industrial de Santa Cruz. Para tanto será necessária a instalação de uma estação meteorológica no local e a Aquamet está inclusive investindo do seu próprio bolso para garantir o sucesso do projeto. A expectativa é que esse caso abra as portas para outros projetos com o mesmo escopo na região.

Toda essa evolução, porém, aconteceu em meio a diversos percalços. Por exemplo, o SARA, apesar do enorme potencial para redução de custos por meio da redução da necessidade de disponibilidade de equipamento para combate a derramamentos de óleo, não foi bem aceito pelo principal cliente em potencial: a Petrobrás. O motivo para tanto é que a empresa estava acostumada a contratar uma grande quantidade de equipamentos para combater possíveis acidentes e não pretendia mudar a sua forma de trabalho. A lição aprendida era a de que o desenvolvimento de novos produtos deveria incluir uma análise mais precisa dos riscos de mercado, assegurando que os produtos desenvolvidos não só possuam enorme potencial de beneficiar a operação do cliente, como também sejam compatíveis com a forma de trabalho dos clientes.

No entanto a Aquamet não desistiu do SARA. Por uma lado, a empresa adaptou o produto para atuar na zona portuária, que é extremamente carente com relação a esse tipo de serviço e onde as respostas a acidentes precisam ser muito mais rápidas devido à proximidade da costa. Além disso, existe a expectativa de que o SARA comece a fazer sucesso no setor de petróleo na medida em que novas operadoras comecem a atuar no Brasil.

Recentemente, a Aquamet, por meio de uma nova rodada de assessoria de Marketing da **Incubadora da COPPE/UFRJ**, decidiu buscar uma maior padronização dos seus serviços. Até recentemente, os serviços da Aquamet eram desenvolvidos de forma muito específica para atender a cada cliente. Por meio dessa assessoria a empresa percebeu que haviam alguns componentes que estavam presentes na maioria dos serviços prestados aos clientes e decidiu juntar esses componentes em pacotes de serviço vendidos com maior padronização. A ideia é vender esses serviços mais

padronizados – e por isso de implementação menos custosa – a um preço reduzido, cobrando valores superiores para as customizações demandadas pelo cliente.

Entre os clientes da **Base de Clientes** da Aquamet, Furnas merece destaque pelo tipo de relação construída com eles. Furnas possui um conjunto de técnicos meteorologistas que compreendem o potencial da meteorologia em contribuir para a operação da empresa e, até por isso, são ávidos por novidades nessa área. Ao longo do tempo, esse corpo técnico de Furnas construiu uma parceria bastante próxima com os Sócios da Aquamet se constituindo, hoje, em um cliente estratégico para a Aquamet. Essa parceria vem assumindo a forma de diversos contratos fechados para o desenvolvimento de produtos e serviços de vanguarda, sendo alguns novidades propostas pela própria Aquamet, e outros demandados por eles mesmos. Muitos desses projetos, inclusive contam com o apoio de consultores externos da COPPE para sua execução.

Poucos meses antes da entrevista, a Aquamet havia se graduado na **Incubadora da COPPE/UFRJ** e se instalou no **Parque Tecnológico do Rio de Janeiro**. Para tanto, eles tiveram de se inscrever em um processo de seleção e defender a sua proposta perante o conselho do Parque Tecnológico. A vantagem de participar da instalação do Parque Tecnológico está na proximidade da COPPE, com quem a Aquamet ainda pretende realizar um grande número de projetos, e no fato de que alguns dos seus clientes estão indo para lá.

Atualmente, uma das maiores preocupações da Aquamet está em estruturar os seus canais de auto-divulgação. Até a graduação, a Aquamet contou com as assessorias de **Incubadora da COPPE/UFRJ** para tanto. Agora eles se vêm obrigados a fazer isso com recursos próprios e estão contratando uma assessoria de imprensa para cuidar de mídias sociais além o desenvolvimento de um novo **site**.

Representação da rede de negócios da Aquamet em agosto de 2012

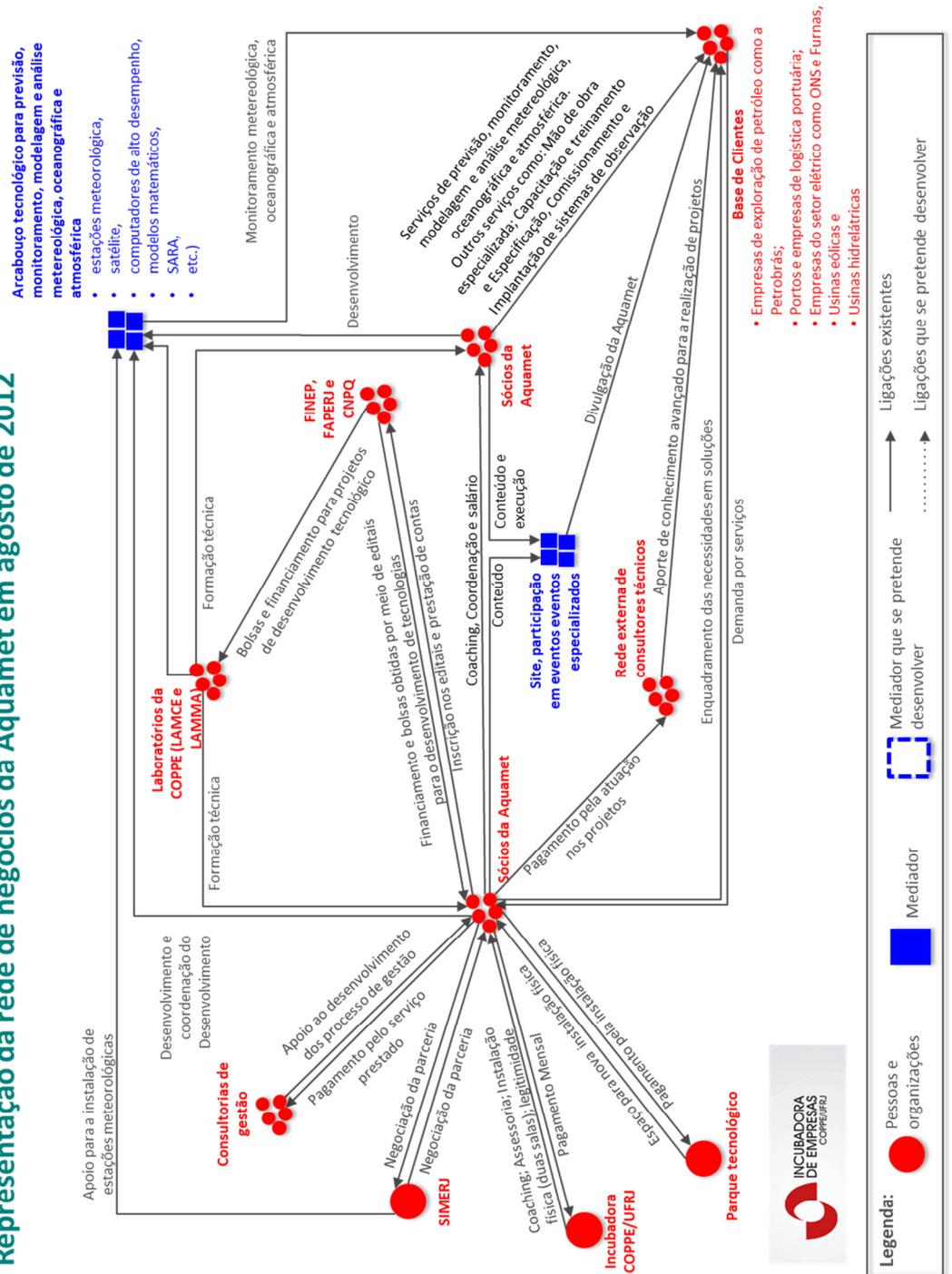


Figura 9 - Representação da rede de negócios da Aquamet (fonte: O Autor)

Contribuição da Incubadora da COPPE/UFRJ:

A contribuição da Incubadora para o desenvolvimento da Aquamet se iniciou ainda no processo de seleção. O sócio, na entrevista inicial de avaliação, manifestou uma significativa percepção de valor no processo de desenvolvimento do plano de negócio por meio do qual a entrada da Aquamet na incubadora seria avaliada no processo de seleção. O recebimento de críticas sobre o modelo de negócio e a orientação para o seu refinamento foram percebidos como importantes para permitir-lhes criar um direcionamento coerente para o negócio que pretendiam desenvolver. Em particular, chamou-se a atenção para o fato de que essas críticas fizeram com que os sócios percebessem a necessidade de reduzir a abrangência dos serviços que pretendiam prover e dos setores onde pretendiam atuar.

Ficou claro também o valor percebido pelos Sócios da Aquamet nas assessorias fornecidas pela Incubadora. Os sócios reconheciam o caráter técnico da sua própria formação e viram nas assessorias uma forma de complementar as suas lacunas de competências em outras áreas. Na assessoria financeira eles tiveram ajuda para reformular o seu planejamento financeiro – que eles acreditavam não possuir competência para desenvolver de forma adequada – e, pela primeira vez, conseguiram formar um raciocínio consistente, capaz de mostrar que o negócio realmente era viável.

A assessoria de Marketing, por sua vez, foi essencial para que pudessem revisar a sua abordagem de vendas. Inicialmente, o enfoque era excessivamente teórico e não trazia bons resultados. Essa assessoria ajudou os sócios a desenvolver a uma nova abordagem de venda, muito melhor sucedida do que a anterior.

Um pouco antes da graduação, a Aquamet passou por uma segunda rodada de assessoria de Marketing, agora com outra consultoria, e voltada à revisão do seu modelo de negócio. Por meio dessa assessoria, a Aquamet repensou a sua estratégia de produtos e serviços, e agora, irá, no lugar de customizar soluções específicas para cada cliente, oferecer pacotes de serviço padronizados – e por isso de menor custo – cobrando a mais por qualquer padronização requerida.

A terceira assessoria destacada foi a de imprensa, vista como efetiva no sentido de fazer com que a Aquamet conseguisse uma exposição significativa na mídia. Inclusive, nas palavras do sócio entrevistado, a Aquamet ficou “mau acostumada” com a assessoria de imprensa provida pela incubadora e, após a graduação, entende como um desafio a realização dessa função por conta própria.

Estar na Incubadora também foi importante para que a Aquamet entrasse em contato com o SEBRAE. Esse contato foi essencial num momento logo no início da incubação, quando os Sócios da Aquamet fizeram os primeiros cursos de gestão e contabilidade para suprir lacunas urgentes para o desenvolvimento da empresa.

Os sócios chamaram a atenção para a oportunidade de estar em contato com as demais empresas incubadas. Esse contato foi importante, não só por permitir a troca de experiências entre empresários que vivem desafios similares, como na identificação de oportunidades de cooperação entre as empresas incubadas. Nessas oportunidades de cooperação, as empresas incubadas provinham serviços combinados para satisfazer a necessidade dos clientes que não poderiam ser atendidas por apenas uma das empresas incubadas.

Um outro benefício recebido da Incubadora foi a redução dos custos fixos da empresa devido à infraestrutura que lhe foi concedida. Além disso, o posicionamento na Ilha do Fundão foi de enorme importância, já que a Aquamet desenvolveu um grande número de parcerias com laboratórios da COPPE, o que é muito facilitado pela proximidade geográfica.

Finalmente, pode-se citar o apoio financeiro recebido da Incubadora da FINEP por meio do projeto CT-Petro. Nesse caso, a própria Incubadora articulou junto à FINEP um projeto setorial e convidou diversas empresas, dentre as quais, a Aquamet, para inscrever subprojetos a receberem financiamento.

Resumo: a Aquamet surgiu em 2001, como um mecanismo para permitir a prestação de serviços de consultoria por alguns pesquisadores da COPPE/UFRJ, ligados ao Núcleo de Modelagem Ambiental (NUMA) do Laboratório de Métodos Computacionais em Engenharia (LAMCE). Em meados de 2007, os sócios perceberam uma lacuna no mercado ao utilizar o conhecimento que haviam

acumulado na área de meteorologia no setor produtivo. A partir dessa percepção eles decidiram incubar a empresa na Incubadora da COPPE/UFRJ e investir tempo e esforço para torna-la uma empresa de verdade. Ao tomar essa decisão, os sócios se viram frente ao grande desafio de desenvolver competências administrativas e de marketing para complementar a competência técnica que já possuíam. Durante um ano e meio, os Sócios da Aquamet tiveram grandes dificuldades de vender novos projetos, mas, após esse período, finalmente conseguiram levar ao mercado os primeiros produtos por eles desenvolvidos, além de terem adquirido competências básicas para venda. A partir de então, a empresa conseguiu crescer rapidamente, chegando, no momento da entrevista, a 13 colaboradores e se graduando na Incubadora da COPPE/UFRJ para se instalar no Parque Tecnológico do Rio de Janeiro. As principais contribuições da Incubadora da COPPE/UFRJ nesse processo foram as seguintes:

- O desenvolvimento de um plano de negócio durante o processo de seleção foi visto pelos empreendedores como uma importante oportunidade de amadurecer o conceito do negócio;
- As assessorias fornecidas pela incubadora foram valorizadas pelos Sócios da Aquamet:
 - Eles reconheceram o caráter técnico da sua própria formação e viram nas assessorias uma forma de complementar as suas lacunas de competência em outras áreas, especialmente nas áreas de finanças, marketing e vendas;
- Estar na Incubadora foi importante para que a Aquamet entrasse em contato com o SEBRAE. Esse contato foi essencial no início da incubação, quando os Sócios da Aquamet fizeram cursos de gestão e contabilidade, adquirindo noções básicas que lhes permitiram administrar a empresa;
- Oportunidades de interação com outras empresas incubadas, trocando experiências e cooperando para prover serviços combinados aos clientes;
- Proximidade físicas dos laboratórios da COPPE, com os quais a empresa desenvolveu uma série de parcerias;
- Redução dos custos fixos da empresa devido à infraestrutura que lhe foi concedida;

- Apoio financeiro recebido da FINEP, por meio do projeto CT-PETRO, intermediado pela incubadora;

5.4.2. Ambidados (incubada na Incubadora da COPPE/UFRJ)

A representação da rede de negócios da Ambidados pode ser vista na Figura 10. A seguir, é apresentada uma breve descrição da construção desta rede. Os elementos presentes na figura estão marcados em negrito ao longo da descrição.

Em meados de 2006, a Ambidados iniciou as suas operações com o trabalho de dois sócios egressos do Laboratório de Instrumentação Oceanográfica do Programa de Engenharia Naval e Oceânica – **PEnO** da COPPE/UFRJ. Em um primeiro momento, a Ambidados operava em “*home office*”, focada na prestação de serviços consultoria especializada na área de Instrumentação Oceanográfica e Análise de Dados Oceânicos. Em 2007, um dos sócios decidiu se desligar da empresa e uma nova sócia foi chamada para cuidar da gestão dos projetos, hoje esta segunda sócia é a responsável administrativa da Ambidados. Pouco tempo depois, o outro sócio fundador também decidiu deixar a empresa e foi substituído por outro pesquisador, também egresso do mesmo laboratório. Hoje esse sócio é o responsável técnico da Ambidados. Até hoje, corpo de **Sócios da Ambidados** é composto por essas duas pessoas.

A Ambidados participou do processo de seleção da **Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ** no ano de 2007, sendo selecionada ao final daquele ano. Entrar na incubadora foi descrito pela sócia administrativa como “um grande salto”. Entre os benefícios imediatos da incubação estava a legitimidade conferida pela Incubadora: se apresentar como uma empresa incubada na **Incubadora da COPPE/UFRJ** equivalia, na visão da sócia, a um selo de qualidade que garantiria que a Ambidados era uma empresa bem estruturada e com equipe competente, na qual a COPPE/UFRJ estava apostando.

Nos dois anos de operação antes da entrada na **Incubadora da COPPE/UFRJ**, os serviços de consultoria prestados pela Ambidados eram muito bem recebidos pelos **clientes**, o que lhe proporcionou uma boa fama no mercado e uma grande quantidade

propaganda boca a boca positiva. Até hoje esse tipo de propaganda é o principal canal para a captação de novos clientes para a Ambidados.

No entanto, uma vez dentro da **Incubadora** a empresa passou a buscar formas de expandir o seu escopo de atuação, fazendo uso da nova condição de empresa incubada. No primeiro ano de incubação, um dos grandes esforços da Ambidados foi a obtenção de cadastros para a participação de licitações. Os dois primeiros cadastros obtidos foram o Cardfor e o CRCC (cadastro de fornecedores da Petrobras). O Cardfor é um cadastro mantido pela ONIP (Organização Nacional da Indústria do Petróleo) e acessado por diversas grandes empresas do setor de Petróleo como BP Brasil, Maersk, Shell Brasil, Statoil, etc. O cadastro junto à **Petrobrás** demorou quase um ano para ser obtido. Com os cadastros, a Ambidados pode participar de licitações para as quais era convidada graças a propaganda boca a boca citada anteriormente. Uma dessas licitações representou o segundo grande salto para os negócios da Ambidados – tratava-se de um grande projeto de consultoria para a **Petrobrás** a ser realizado em Macaé, para o qual a Ambidados, que até então não possuía colaboradores além dos dois sócios, se viu obrigada a montar uma equipe de 12 pessoas em curtíssimo espaço de tempo praticamente “da noite para o dia”.

Nesse momento, a empresa ainda não possuía qualquer experiência com a gestão de pessoal e teria de aprender pela tentativa e erro a administrar a nova equipe. Felizmente, eles receberam do **Cenpes** (Centro de Pesquisa da Petrobrás) – canal por meio do qual eles se comunicavam com a **Petrobrás** para a realização do grande projeto de quatro anos – a indicação para procurar o **SEBRAE**. Juntamente com as capacitações e assessorias recebidas da **Incubadora da COPPE/UFRJ**, a relação com o **SEBRAE** foi considerada extremamente importante para a organização interna da Ambidados.

Em particular, as capacitações e consultorias recebidas do **SEBRAE** foram importantes em dois pontos: para estruturar a gestão de pessoal, definindo práticas como o controle de horário, e para a preparação para alcançar a conformidade com as exigências de saúde, segurança e meio ambiente. Outra atuação de destaque da **SEBRAE** foi o suporte à internacionalização da Ambidados. Hoje o **SEBRAE** está

apoiando a Ambidados na busca de certificações ISO 9000 (qualidade), ISO 14000 (meio ambiente) e ISO 18000 (segurança).

As seções de assessoria e tutoria¹⁷ recebidas da **Incubadora da COPPE/UFRJ** também foram consideradas muito proveitosas. A assessoria de Marketing, por exemplo, ajudou a empresa a perceber que esse era o grande limitador do seu crescimento. A empresa já procurou melhorar a sua capacidade de vendas, mas esta ainda está longe de ser um problema solucionado. Por conta disso, hoje a Ambidados cresce principalmente por meio de indicações pessoais.

A partir de 2008, a Ambidados começou a trabalhar no que viriam a ser outros modelos de negócio distintos da pura prestação de serviços de consultoria. Em meados de 2008, o Cenpes entrou em contato com a Ambidados propondo que eles completassem o desenvolvimento de um protótipo para a monitoração de dados marítimos. O desenvolvimento durou até 2009, quando a Ambidados terminou o seu primeiro produto: a **Ondaleta**. Esse produto, que funciona com base em uma patente do **Cenpes**, licenciada para a Ambidados, marcou a criação de um segundo modelo de negócio: o desenvolvimento e comercialização de produtos.

A trajetória de desenvolvimento da **Ondaleta** levou a Ambidados a criar outro produto: o **Ambiporto**. Trata-se de um sistema computadorizado que consolida diversos parâmetros ambientais em uma região, o que pode envolver informações coletadas de várias **Ondaletas** ali instaladas. A grande vantagem do **Ambiporto** é permitir o monitoramento em tempo real das condições portuárias, permitindo o planejamento das operações. O sistema de monitoramento é tão valioso que algumas seguradoras chegam a reduzir o prêmio de seguro cobrado para portos monitorados.

Mais recentemente a Ambidados, respondendo a outra demanda do Cenpes, terminou o desenvolvimento de mais um produto: a **Boia Meteoceanográfica**. Trata-se de um produto nacional, capaz de substituir equipamentos de monitoramento climático que só poderiam ser obtidos no exterior por um preço em torno de US\$ 250 mil e que exigem uma manutenção extremamente cara. A negociação junto ao Cenpes e o

¹⁷ Do inglês, *coaching*

desenvolvimento da **Boia Meteoceanográfica** levou cerca de 1 ano. Esse trabalho contou com a parceria da **Holus** – empresa pertencente ao polo náutico da UFRJ, especializada no desenvolvimento de revestimentos para embarcações. Hoje a **Boia Meteoceanográfica** é vendida para o **Cenpes** e para a **USP** como um produto entregue ao cliente sem outros serviços acoplados.

Além desses produtos, outros estão em desenvolvimento. Os dois principais são: O **NASD** – Navegador Submarino Doppler e a **Boia Atlas B**. O primeiro trata-se de um análogo a um “GPS submarino”. Já o segundo é uma melhoria da atual **Boia Meteoceanográfica**. Para o desenvolvimento desses novos produtos, a Ambidados está criando parcerias com **Instituições de Ciência e Tecnologia como o INPE, USP e a COPPE/UFRJ**.

O terceiro modelo de negócio no qual a Ambidados passou a atuar foi a representação da SBE (Sea-Bird Eletronics), empresa que desenvolve e comercializa Instrumentos para mensuração de parâmetros oceânicos. A **SBE** conheceu a Ambidados ao participar de um encontro específico sobre instrumentação e propôs que ela se tornasse a sua representante no Brasil. Hoje essa representação corresponde a uma proporção pequena do faturamento da Ambidados, mas trata-se de um ramo de negócios que a empresa acredita ter potencial para ser melhor explorado.

Para aumentar a base de clientes atendidos pelos três modelos de negócio, a Ambidados conta com a divulgação dos clientes satisfeitos como o seu principal canal de prospecção, além de participar **de eventos de Oil & Gas** e encontros específicos sobre instrumentação. Outro canal relevante é o *site* desenvolvido pela Ambidados, com as principais informações sobre as suas atividades. Com o passar do tempo, a carteira de clientes da Ambidados continuou crescendo. Hoje inclui organizações como a **Vale, Comgas, Devon e Transpetro**. Em termos de faturamento, a empresa alcançou cerca de R\$ 2 Milhões em 2010 e R\$ 3 Milhões em 2011 e espera chegar a R\$ 5 Milhões em 2012.

Para formar a equipe da Ambidados, a empresa desenvolveu um banco de currículos de candidatos que são chamados para participar do processo seletivo quando a demanda de trabalho exige a abertura de uma nova vaga. A captação de currículos para o banco acontece principalmente por meio de indicações dos próprios **equipe de**

colaboradores da Ambidados ou por *sites* especializados. No entanto, já houve casos em que foi necessários utilizar os serviços de empresas especializadas para o preenchimento de vagas. Hoje a Ambidados possui 19 colaboradores contratados entre técnicos e pessoal administrativo, além de alguns bolsistas. Uma parte significativa do corpo técnico é provenientes do **PEnO**.

Os colaboradores da Ambidados ficam alocados em dois escritórios: um no Rio de Janeiro e outro em Macaé. Como a Ambidados se graduou recentemente na **Incubadora da COPPE/UFRJ**, o seu escritório do Rio de Janeiro se mudou para um prédio no **Parque Tecnológico da UFRJ**.

A Ambidados busca se inscrever na maior quantidade de editais de financiamento público possível. Até hoje, eles conseguiram ser beneficiados por quatro editais da **FINEP e CNPQ**, sendo dois de cada instituição. Além da própria Ambidados monitorar o lançamento de novos editais, em alguns casos eles são avisados pela **Incubadora da COPPE/UFRJ** sobre novos lançamentos. Um dos financiamentos obtidos pela Ambidados junto à **FINEP** se deu por intermédio da **Incubadora da COPPE/UFRJ**, que inscreveu um grande projeto para um fundo setorial para Petróleo (CT-Petro) e convidou as empresas incubadas a enviar subprojetos. Com relação à prestação de contas à **FINEP e CNPQ**, a Ambidados participou de palestras promovidas pela Incubadora **da COPPE/UFRJ**, na qual esse tema foi tratado, alertando para a elevada carga de trabalho gerada por essas prestações e para a possibilidade de atraso no pagamento. Tais orientações se mostraram muito importantes, principalmente para lidar com a **FINEP**, que chega a atrasar o pagamento em seis meses.

Representação da rede de negócios da Ambidados em junho de 2012

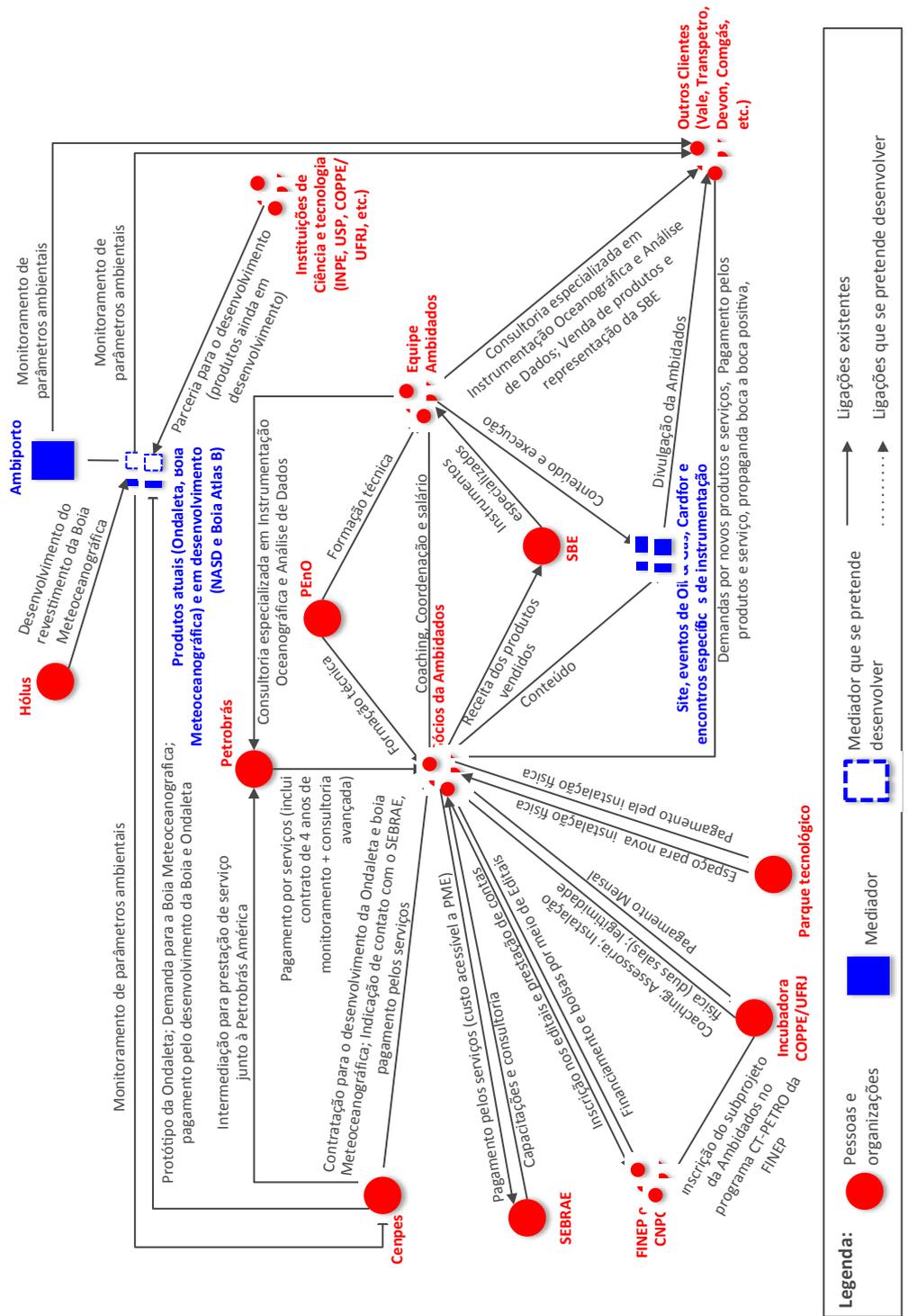


Figura 10 - Representação da rede de negócios da Ambidados

Contribuição da Incubadora da COPPE/UFRJ:

Os Sócios da Ambidados perceberam grande valor em dois principais aspectos da incubação. O primeiro é o da legitimidade gerada por pertencer à incubadora. O segundo foram as capacitações e assessorias recebidas.

Com relação à legitimidade, em primeiro lugar, estar na incubadora permite que a empresa possa apresentar um endereço físico, sem ter de incorrer nos custos de uma sede obtida de outra forma. Além disso, foi destacado na entrevista que ao se declarar como uma empresa incubada, a Ambidados garante ser mais do que um grupo de pessoas que havia registrado uma entidade jurídica. Estar na incubadora funciona como um “selo de qualidade”, que valida a empresa como inovadora, com potencial de crescimento e na qual a COPPE/UFRJ reconhece valor e aposta. Esse ganho de legitimidade fez com que a entrada na incubadora fosse vista como um divisor de águas para a Ambidados: antes dela, a sua identidade se confundia com a identidade dos próprios sócios, após a incubação, a empresa pode ser apresentada como uma instituição per si.

A legitimidade obtida a partir da incubadora, combinada com a propaganda positiva feita pelos clientes, ajudou a Ambidados a conseguir se cadastrar como fornecedora e obter o seu primeiro grande contrato junto à Petrobrás. A expansão da rede de negócios da Ambidados se deu, em grande parte, com base em instituições acadêmicas ou ligadas, de alguma forma, à UFRJ. Para essas instituições, a associação com a Incubadora da COPPE/UFRJ representa um importante fator de geração de confiança. Os financiamentos obtidos junto à FINEP e o CNPQ, as parcerias surgidas com instituições de Ciência e Tecnologia, como o Cenpes, INPE, USP e COPPE/UFRJ e, mais recentemente, a aceitação para se estabelecer no Parque Tecnológico da UFRJ, exemplificam muito bem como a ligação com a Incubadora contribuiu para a expansão da rede de negócios.

No caso específico da obtenção de financiamento por meio de editais públicos, deve-se destacar que a Incubadora da COPPE/UFRJ contribui bem mais do que simplesmente prover legitimidade. A Incubadora monitora e indica novos editais abertos além de, em um caso específico, ter tomado a iniciativa de desenvolver um

projeto para o fundo setorial da FINEP (o CT-Petro) e convidar a Ambidados para inscrever um subprojeto.

Com relação ao grande valor percebido a partir da assessoria e capacitações providas pela Incubadora da COPPE/UFRJ, a sócia administrativa afirmou ver um grande valor na abordagem caracterizada por, nas suas palavras: “Não dar o peixe, mas ensinar a pescar”. Um primeiro benefício se deu por meio da assessoria de marketing que foi o entendimento de que o marketing era o grande limitador do crescimento da Ambidados. A partir dessa percepção, esse ponto fraco pode ser trabalhado com ações como: desenvolvimento do *site* da Ambidados, a participação da empresa em eventos de Oil & Gas e encontros específicos de instrumentação e obtenção (no futuro próximo) das certificações ISO. No entanto, de acordo com a sócia administrativa, ainda há muito o que melhorar nesse sentido.

Outro ponto destacado foi o papel da assessoria da Incubadora da COPPE/UFRJ em ajudar a Ambidados a montar os seus processos de gestão. Ao ingressar na incubadora, os Sócios da Ambidados não tinham qualquer experiência em realizar a gestão de pessoal, por isso, o apoio recebido da Incubadora e do SEBRAE foi essencial.

Um último benefício de destaque obtido por meio da assessoria foi a orientação para lidar com os órgãos governamentais que provém financiamento para o desenvolvimento de novas tecnologias. Houveram palestras sobre o tema que foram importantes para a Ambidados se preparasse para percalços, como excesso de burocracia e os possíveis atrasos recorrentes no.

Resumo:

A Ambidados iniciou as suas operações em 2006, com o trabalho de dois sócios egressos do Laboratório de Instrumentação Oceanográfica do Programa de Engenharia Naval e Oceânica – PEnO da COPPE/UFRJ. A empresa prestava serviços de consultoria na área de monitoramento ambiental operando em “*home office*” até que, no final de 2007, a empresa foi selecionada para ingressar na Incubadora da

COPPE/UFRJ. Embora os serviços prestados pela empresa, antes de incubação, tivessem sido muito bem recebidos pelos clientes, entrar na incubadora permitiu à Ambidados ganhar legitimidade enquanto empresa inovadora e, o que representaria um grande avanço na trajetória de desenvolvimento da empresa.

Embora os Sócios da Ambidados possuíssem significativas lacunas de competências administrativas e de marketing, a empresa cresceu rapidamente. Ao vencer uma licitação realizada pela Petrobrás, a Ambidados, que até então não possuía colaboradores além dos dois sócios, teve de montar um equipe de 12 pessoas em um curtíssimo espaço de tempo. Desde então, a empresa continuou crescendo, lançando no mercado produtos para monitoramento ambiental como Ondoleta e a Bóia Meteoceanográfica. No momento da entrevista, a empresa contava com 19 colaboradores e já havia se graduado para se instalar no Parque Tecnológico do Rio de Janeiro.

As principais contribuições da Incubadora da COPPE/UFRJ para o desenvolvimento desse negócio foram as seguintes:

- Ganho de legitimidade por meio de dois mecanismos:
 - Associação ao nome da Incubadora da COPPE/UFRJ e da própria COPPE/UFRJ – equivalente a um selo de qualidade;
 - Possibilidades de apresentar um endereço físico;
- A legitimidade foi importante para prospectar clientes, assim como parceiros na academia;
- As assessorias também trouxeram benefícios importantes:
 - Conscientização de que o marketing é o limitador do crescimento da empresa, levando os sócios a investir grandes esforços nesse sentido;
 - Apoio ao desenvolvimento dos processos de gestão da Ambidados;
- Redução dos custos fixos da empresa devido à infraestrutura que lhe foi concedida;
- O apoio financeiro da FINEP, por meio do projeto CT-PETRO, foi intermediado pela incubadora ;

5.4.3. Gomus (Incubada na Innvent)

Os **Sócios da Gomus** são oriundos da empresa Manga Jingle, da qual a maior parte deles também eram sócios. **A Manga Jingle** é especializada em criar trilhas sonoras musicais associadas a marcas de empresas. Após ter iniciado as suas atividades criando *jingles* para campanhas publicitárias, a Manga – como é chamada pelos seus sócios – acabou expandindo a sua atuação trabalhando, por exemplo, com a produção de trilhas musicais para desfiles de moda. Ao longo de 8 anos de trabalho na Manga, o **Sócios da Gomus** acumularam grande expertise em *Sound Branding*, competência que diz respeito a associação de uma marca a todo tipo experiência sonora.

Após alguns anos de trabalho na **Manga Jingle**, os seus sócios começaram a receber pedidos de **empresas com estabelecimentos comerciais** interessadas em indicações de músicas para a sonorização desses estabelecimentos. Entretanto, a Manga Jingle não dispunham de uma solução tecnológica que lhes permitisse comercializar esse tipo de serviço sem infringir restrições legais, relacionadas a direitos autorais.

Um dos Sócios da Manga Jingle conheceu o **Sócio Responsável da Innvent** por meio de conexões comuns em suas redes pessoais. A partir daí, várias conversas mais ou menos formais foram realizadas envolvendo o **Sócio Responsável da Innvent**, assim como os quatro **Sócios da Gomus**. Essas conversas assumiram a forma de reuniões de planejamento para o desenvolvimento de uma nova empresa – A Gomus.

O **Sócio Responsável da Innvent** assumiu diversas vezes um papel de destaque nessas reuniões iniciais, sintetizando as principais conclusões obtidas. Em uma reunião, por exemplo, ele usou uma folha de *flipchart* para, ao longo da própria reunião, desenhar uma pirâmide que organizava a estratégia da **Gomus** frente aos principais segmentos de clientes. Essa estratégia foi essencial para a expansão comercial da empresa, calcada em obter cedo marcas renomadas, criando um *portfólio* mais forte, que lhes permitisse expandir posteriormente para um mercado mais amplo.

A oportunidade discutida nessas conversas era a possibilidade de desenvolver uma plataforma de *software* para habilitar o negócio de sonorização de estabelecimentos

comerciais. Essa plataforma teria um módulo cliente a ser instalado nos estabelecimentos comerciais. Este módulo realizaria o *download* das músicas selecionadas por meio de um módulo de produção, e as tocava no estabelecimento. Do ponto de vista legal, seria necessário apenas o armazenamento das informações quanto à execução das músicas para realizar o pagamento junto ao ECAD – órgão responsável pela arrecadação e distribuição dos direitos autorais relativos à distribuição pública de músicas.

Com relação à operacionalização do negócio, ele tornava necessária a existência de uma equipe de **Colaboradores da Gomus** com conhecimento em sound branding, que realizasse constantemente pesquisas de músicas por meio da internet, selecionando e armazenando em um servidor as músicas a serem tocadas nos estabelecimentos de cada cliente. A cobrança do serviço seria mensal e variaria de acordo com as características do estabelecimento, mas custaria sempre menos de dois mil reais por mês. A necessidade de criação da Gomus como uma empresa separada, originou-se do fato de que, essa era uma operação completamente diferente daquela já realizada pela **Manga Jingle** e que precisava ganhar escala para ser lucrativa.

Essas conversas aconteceram pouco antes da abertura do programa Prime da **FINEP**, no final de 2009. Dado que a participação no Prime exigia o desenvolvimento de um plano de negócios, este momento se tornou uma oportunidade para acelerar as discussões de planejamento envolvendo o **Sócio Responsável da Innvent** e os **Sócios da Gomus**. O **Sócio Responsável** também coordenou a equipe da Innvent para elaborar o plano de negócios exigido e obter os demais documentos necessários para a inscrição no programa. O sucesso da obtenção do apoio do programa Prime foi um grande marco para a **Gomus**, por possibilitar que os seus sócios se dedicassem mais fortemente à nova empresa, permitindo que a Gomus entrasse em operação em janeiro de 2010.

Para desenvolver a plataforma de *software*, que veio a se chamar **Plataforma Echo**, a Innvent contratou a **Intelie** que, na época ainda não fazia parte do grupo Innvent. O **Sócio Responsável da Innvent** realizou o contato entre a Gomus e a **Intelie** já que um dos Sócios da segunda era seu irmão. O desenvolvimento do *software* durou cerca de três meses, o que é um período significativamente curto para esse tipo de projeto.

Houve uma intensa interação entre a **Gomus** e a **Intelie** durante o período. Os Sócios da **Gomus** realizaram diversas reuniões com caráter de *brainstorming* com o objetivo de identificar características que gostariam que a plataforma apresentasse – nas palavras do sócio entrevistado – “a gente pirou nas ideias”. Esses requisitos eram discutidos com a **Intelie** para entender como, e se seria possível implementá-los. A **Intelie**, então, trabalhava no desenvolvimento desses requisitos, dentro das possibilidades do tempo e dos recursos disponíveis para o projeto, e apresentava os resultados para a **Gomus**, reiniciando o ciclo de discussões. Essa interação se baseava em reuniões e na troca de documentos simples e pouco estruturados. A cada versão do novo *software*, o mesmo era apresentado aos Sócios da **Gomus**, que discutiam pequenos ajustes para o seu aprimoramento. Foram cerca de quatro ou cinco versões até chegar a versão final.

Na última etapa do desenvolvimento, a ferramenta foi instalada, em caráter experimental, em dois estabelecimentos que já faziam parte dos contatos dos Sócios da **Gomus**. Com base no *feedback* desses clientes, foram realizados os ajustes finais na ferramenta.

Um dos Sócios da **Gomus** ficou responsável por toda a parte de operação da plataforma. É ele quem coordena os responsáveis pela instalação e manutenção e programação da **Plataforma Echo**, junto a cada um dos clientes. A equipe que apoia este sócio é a mesma que responsável pela pesquisa musical, não havendo, ainda, uma especialização entre os **colaboradores da Gomus** contratados em tempo integral.

Um plano interessante para o futuro da **Plataforma Echo** é o desenvolvimento de uma funcionalidade que permita a inserção de anúncios comerciais pagos entre as músicas tocadas em um estabelecimento. O pagamento pelas **empresas interessadas em anunciar na Plataforma Echo** será dividido pela Gomus e a **empresa em cujo estabelecimento comercial a Plataforma Echo está instalada**. Espera-se que este possa se mostrar um modelo muito interessante pois, além de gerar uma receita extra para a **Gomus**, funciona como um atrativo a mais para a prospecção de novos clientes, que terão na plataforma **Plataforma Echo** uma fonte de receita no lugar de um custo.

Entretanto, os **Sócios da Gomus** tem a visão de usar a sua expertise em *Sound Branding* para o desenvolvimento de outros produtos, além da **Plataforma Echo**. Para tanto, eles realizam uma série de experimentos que chamam de **GOMUS.Lab**. Trata-se de um esforço de criação de novas formas de aplicar o conceito de *Sound Branding*, ou seja, outras formas de utilizar o som para gerar experiências capazes de compor a comunicação de uma marca. O desenvolvimento dos projetos da **GOMUS.Lab** é apoiado pela realização dos Labgroups – reuniões periódicas, onde os **Sócios da Gomus** trocam informações e ideias sobre assuntos diversos relacionados ao negócio da Gomus e à experiência sonora em geral. Nesses Labgroups são tratados, também, os projetos em andamento e ideias para novos projetos. Sempre que uma ideia é identificada, ela passa a ser trabalhada e desenvolvida pelos **Sócios da Gomus** até que surja uma oportunidade comercial de aplicá-la. O objetivo é que caso uma empresa entre em contato com algum **interessado em realizar um projeto especial de sound branding** altamente inovador para divulgar a sua marca, a Gomus esteja preparada com um conjunto de soluções diferenciadas, singulares – nas palavras do Sócio entrevistado – “coelhos na cartola” para apresentar.

Embora os projetos **GOMUS.Lab** não tenham, até o momento da entrevista, gerado receitas significativas, alguns resultados interessantes foram alcançados. Por meio do **GOMUS.Lab** foram desenvolvidos, por exemplo, o sistema que toca músicas dentro do provador de acordo com a roupa experimentadas e o *Podrunner* – produto que consiste em trilhas sonora em MP3 desenvolvida para acompanhar treinos de corrida. Já existem planos para aplicar o sistema de sonorização dos provadores nas futuras lojas de uma grande marca que, atualmente, não trabalha com lojas próprias mas está planejando implantá-las no curto prazo. O Podrunner está sendo desenvolvido junto à Tribus – empresa especializada em prover assessoria em treinamento para corridas – e pode gerar três modelos de negócio distintos: a venda das trilhas para a Tribus, a venda direta para os atletas ou a distribuição patrocinada por marcas esportivas.

Em alguns casos, a **Gomus realiza projetos para Empresas Interessadas em Projetos Especiais em Sound Branding**. Esses projetos podem ser tão simples quanto a seleção musical para um programa de televisão ou evento, ou mais sofisticados, trazendo um conjunto de experiências sonoras diferenciadas para um determinado evento.

Um projeto especial relatado pelo sócio entrevistado foi realizado para a **Louis Vuitton**. Tratou-se de uma recepção para a diretoria internacional da empresa. Além de fazer a seleção musical para o evento, a Gomus levantou várias ideias de experiências sonoras para integrar a sua composição. Uma das ideias selecionadas foi a contratação de um acordeonista negro extremamente carismático. O acordeonista era conhecido por seu repertório amplo que ia de “Tango à Lady Gaga. O acordeonista participou da recepção do evento, vestido com roupas extremamente elegantes da própria **Louis Vuitton** tocando músicas selecionadas pela Gomus. Nesse caso específico, o contato para a realização do projeto se deu junto à uma pessoa da **Louis Vuitton**, e com uma pessoa da empresa contratada para a organização do evento.

Pouco tempo antes da entrevista, graças à atuação da **Intelie**, a Gomus havia entrado , em mais um negócio: o **Portal Brandxp**. Essa oportunidade surgiu mais recentemente, dentro de um dos projetos que a **Intelie** estava realizando para a **IG**. Neste projeto no qual foi desenvolvido o **Portal Brandxp**, onde **Empresas patrocinadoras do Brandxp** realizam um pagamento mensal para ter uma página no portal da IG que exponha a sua marca junto a uma *playlist* de músicas especialmente selecionadas. A **Intelie** colocou a **Gomus** em contato com a **IG** para realizar a seleção musical de cada uma das marcas das **Empresas patrocinadoras do Brandxp**. Até o momento da entrevista, o **Portal Brandxp** já havia obtido o seu primeiro cliente: a marca 51 Ice.

Voltemos ao carro chefe da negócios da Gomus: a **Plataforma Echo**. A estratégia de vendas dos serviços baseados na plataforma se concentrou, em um primeiro momento, no desenvolvimento de um *portfólio* forte de marcas reconhecidas e sofisticadas. Para isso, ela utilizou a rede de contatos dos próprios sócios no mundo de varejo de moda, que incluía contatos com marcas, como Osklen e OESTUDIO. Para essas marcas, a Gomus adotou uma tática de fornecer o serviço a preços reduzidos, com o objetivo de poder associar-se a imagem delas e ganhar mais rapidamente a legitimidade necessária para expandir o negócio.

A Gomus teve grande sucesso em criar esse *portfólio* inicial de marcas de peso. Hoje o seu *site* mostra um conjunto de marcas sofisticadas e bem reconhecidas, que

utilizam o seu serviço de *Music Branding*. Entre elas pode-se destacar lojas como: **Ausländer, Louis Vuitton, Osklen e CCR Design** e os restaurantes **Oui Oui, Zazá Bistrô e Gula Gula**.

Entretanto, o valor mensal por ponto de venda é relativamente baixo. Para que o negócio seja lucrativo, é necessário que a Gomus consiga operar em uma larga escala. Isso, no entanto é uma grande dificuldade devido à baixa conscientização dos possíveis clientes da importância do *Music Branding* para o seu negócio. Muitos não estão conscientes da influência da música no momento da compra, e outros utilizam soluções amadoras – e muitas vezes à margem da lei – para sonorizar os seus pontos de venda. Dessa forma, a Gomus, para expandir a sua base de clientes, precisa investir um grande esforço de divulgação da sua marca e do próprio conceito de *Music Branding*.

Uma das primeiras ações da Gomus para divulgar a sua marca no mercado foi o desenvolvimento do seu *site*. Os **Sócios da Gomus** tiveram várias reuniões para planejar o conteúdo do *site*. Em uma primeira reunião, realizaram um *brainstorming* para pensar o conteúdo que deveria estar presente. A partir daí, eles puderam definir as páginas do *site* e elaboraram um cronograma de trabalho, dividindo tarefas entre si. Até mesmo o **Sócio Responsável da Innvent** participou dessa construção, aparecendo ele mesmo em um dos vídeos do *site*. O desenvolvimento do conteúdo incluiu a montagem de vídeos e textos. Para desenvolver o *site*, foi contratado o serviço de profissionais especializados em *Design*.

O *site* da Gomus procura ser muito além do que um portal informativo, ele busca levar ao visitante a, nas palavras do sócio entrevistado, “experimentar a Gomus”. Logo que o visitante entra no *site*, se depara com uma música especialmente escolhida e com um vídeo feito por um artista parceiro da Gomus, cujo nome aparece no canto da tela. Tanto o vídeo quanto a música mudam ao longo do tempo. Na seção “o que somos” são apresentados diversos vídeos que podem ser acionados ao simultaneamente pelo internauta. Um deles – que é acionado automaticamente – explica sucintamente o conceito da Gomus enquanto empresa, em três línguas diferentes: português, inglês e japonês. O *site* também apresenta algumas informações a respeito dos serviços prestados pela Gomus e dos principais clientes em seu

portfólio. Um destaque deve ser dado ao filme comercial desenvolvido para apresentar a **Plataforma Echo**.

Além do *site*, a **Gomus** colocou um *blog* e o portal **Music Sweet Home**. O *Blog*, recentemente reformulado, apresenta diversas seções com conteúdos específicos: uma trata da própria Gomus, outra das suas aparições na mídia, uma dedica-se às produções musicais realizadas pela Manga Jingle (descritas como se fossem da própria **Gomus**) e outras tratam de música, *Music Branding*, cultura, e experiências sonoras. Os **Sócios da Gomus** o atualizam constantemente, com vídeos textos e artigos obtidos na internet ou desenvolvidos por eles mesmos.

Já, o **Music Sweet Home** surgiu como um experimento do **GOMUS.Lab**. Trata-se de um *site*, no qual os visitantes são convidados a postar uma foto da sua casa e uma música que combina com ela. A iniciativa fez um grande sucesso, atraindo visitantes de diversos países. Além disso, por não ser muito sofisticado, não necessitou de grande planejamento e esforço de desenvolvimento. Os **Sócios da Gomus** realizaram uma parceria externa com um especialista em mídias sociais para preparar um projeto para concorrer a um edital que financiaria o desenvolvimento de uma versão completamente renovada do portal **Music Sweet Home**, no entanto eles não obtiveram sucesso no edital.

Outra iniciativa importante para que a Gomus se tornasse conhecida entre os seus clientes foi a participação em **eventos fashion**. Entre esses eventos, podemos destacar as edições do Fashion Business, realizadas na Marina da Glória, no Rio de Janeiro em maio de 2010 e em janeiro de 2011. Em ambas as edições, a Gomus montou um *stand*, no qual apresentava alguns projetos do **GOMUS.Lab**, como o projeto de sonorização dos provadores por RFID. Com o apoio de uma assessoria de imprensa, a Gomus conseguiu uma excelente repercussão para essas ações, com a aparições em diversas mídias de destaque, como no Jornal Nacional da TV Globo, no jornal da Globo, na revista Veja Rio e, diversas vezes, no jornal de papel O Globo. As participações nos **eventos fashion** serviram para que a Gomus conseguisse atrair grande atenção e obter uma grande quantidade de contatos de clientes em potencial.

As ações de vendas são conduzidas pelo sócio entrevistado, com o apoio de um dos **colaboradores da Gomus**, contratado especialmente para trabalhar na parte

comercial. Eles são responsáveis por atender e entrar em contato periodicamente com os clientes em potencial até conseguir a venda do serviço. No momento inicial do desenvolvimento da Gomus, o **Sócio Responsável da Innvent** chegou a participar das reuniões de vendas mais importantes, apresentando-se como um dos **Sócios da Gomus** para os clientes em potencial.

Mais recentemente, a Gomus procura estabelecer novos canais de vendas por meio de acordos com **Representantes Comerciais**. A Gomus está buscando esses acordos especialmente com pessoas fora do estado do Rio de Janeiro e com empresas que prestam serviços relacionados. Como dessa última, podemos citar empresas de arquitetura, aromatização de lojas, representantes de franquia, etc. que, ao realizar as vendas dos seus próprios serviços, vendem também a solução musical fornecida pela Gomus.

Como resultado de todos esses esforços, a Gomus experimentou um crescimento significativo ao longo de sua curta existência. Na época em que a entrevista foi realizada, a Gomus já possuía cerca de duzentos estabelecimentos comerciais sonorizados, dos quais cobram tarifas mensais entre R\$ 200,00 a R\$ 1000,00.

Representação da rede de negócios da Gomus em junho de 2011

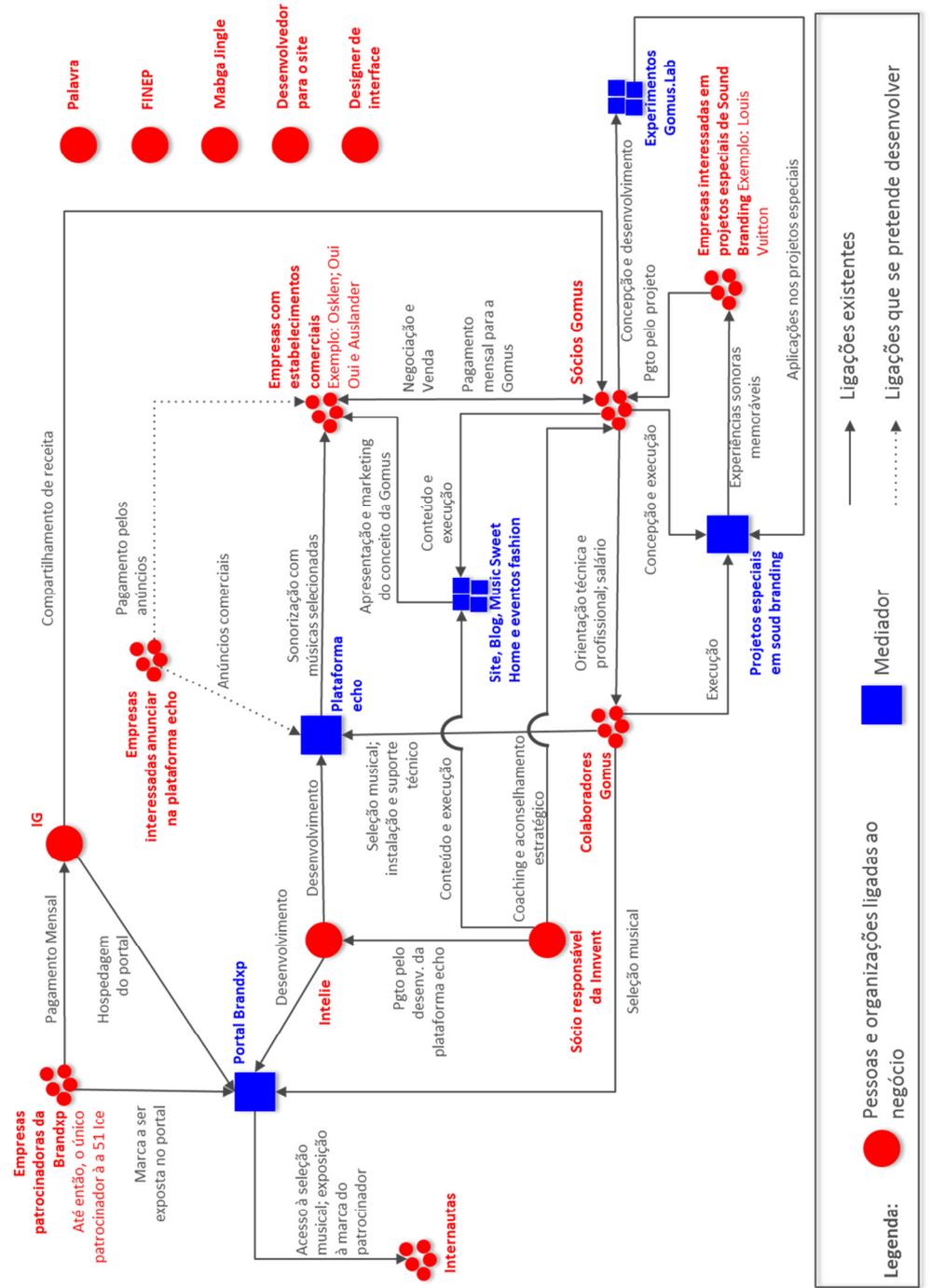


Figura 11 - Representação da rede de negócios da Gomus (fonte: O Autor)

Contribuição da Innvent:

A Innvent contribuiu de diversas maneiras para o desenvolvimento da Gomus. Talvez a que mais chame a atenção tenha sido o investimento financeiro direto realizado pela Innvent ao custear o desenvolvimento da Plataforma Echo. Nesse caso específico, a Innvent não apenas custeou o desenvolvimento, como também indicou a Intelie para realizar o desenvolvimento.

O Sócio Responsável da Innvent, em vários momentos, participou de reuniões críticas da Gomus. Essas incluíram, tanto reuniões internas para estruturar o conceito da empresa, quanto reuniões externas, onde a sua experiência comercial contou muito para fechar alguns negócios. O Sócio Responsável da Innvent estava presente também em alguns eventos críticos para a Gomus, como o projeto especial feito para a Louis Vuitton e o primeiro evento do *Fashion Business*. Ele ajudou também no desenvolvimento do conteúdo para o *site*, aparecendo inclusive em um dos vídeos.

Descrito pelo sócio entrevistado como um “empreendedor com muito gás”, a participação do sócio Sócio Responsável da Innvent foi mais intensa no início das operações da Gomus, quando a sua ação proativa e capacidade de síntese foram de grande importância para sintetizar as ideias dos demais sócios e alinhá-los a um mesmo trilho de pensamento. Esse alinhamento permitia inclusive que os demais sócios expusessem mais facilmente as suas próprias ideias, fazendo com que as iniciativas necessárias para desenvolver a empresa fluíssem com mais facilidade.

No momento da entrevista, a participação do Sócio Responsável da Innvent no dia-a-dia da Gomus já havia se reduzido em intensidade. O papel exercido pelo Sócio Responsável da Innvent passou a ser o de revisar os resultados da Gomus e atuar como seu conselheiro. Trata-se de assumir uma postura similar ao que um dos sócios entrevistado de “um membro do *Board* da Gomus”.

Outra contribuição importantíssima da Innvent foi levar a Gomus a participar do programa Prime da FINEP. Na época em que o programa foi lançado, diversas outras empresas da Innvent também foram escritas para participar do programa. Um grupo de trabalho formado pelos colaboradores da Innvent se responsabilizou por

operacionalizar a inscrição de todas as empresas, incluindo a elaboração dos seus planos de negócio com o *input* de cada sócio.

Além disso, a Innvent, por meio dos contatos desenvolvidos pelas outras empresas do grupo, conseguiu trazer alguns clientes para a Gomus. Um caso de destaque foi a oportunidade da Brandxp que trazida pela Intelie – que, neste momento já fazia parte da Innvent.

Finalmente, a Innvent disponibiliza serviços de contabilidade à Gomus por meio da empresa Along – mais uma das empresas da Innvent, desenvolvida exclusivamente para fornecer o serviço de contabilidade a empresas nascentes. A Along foi muito importante, por exemplo, para a prestação de contas para o Prime.

Resumo:

Os Sócios da Gomus são oriundos da empresa Manga Jingle especializada em criar trilhas sonoras musicais associadas a marcas de empresas. Após obter grande sucesso no desenvolvimento de trilhas sonoras para acompanhar desfiles de moda, a Manga Jingle começou a receber de seus clientes pedidos para a criação de trilhas sonoras para sonorização de lojas. No entanto, o negócio de sonorização de estabelecimentos comerciais enfrentaria barreiras legais relacionadas ao uso de direitos autorais. Um dos Sócios da Manga Jingle conheceu o Sócio Responsável da Innvent e, após algumas conversas, surgiu a ideia de desenvolver uma plataforma de *software* para fazer a sonorização dos estabelecimentos comerciais. Essa plataforma permitia contornar os impedimentos legais ao negócio.

Para explorar o novo negócio, alguns dos colaboradores da Manga Jingle decidiram abrir a Gomus, com o apoio da Innvent. A Innvent arcou com os custos do desenvolvimento da plataforma tecnológica que suportaria o negócio. A Gomus, que iniciou as suas operações no início de 2010, cresceu rapidamente, alcançando cerca de duzentos estabelecimentos comerciais sonorizados, dos quais cobram tarifas mensais entre R\$ 200,00 e R\$ 1000,00. A Gomus também atua em outros negócios, como a realização de projetos especiais de *Sound Branding* e a seleção musical do BrandXP – rádio do portal IG onde empresas pagam para ter a sua marca exposta junto a uma seleção musical.

As principais contribuições da Innvent para o desenvolvimento da Gomus foram as seguintes:

- Apoio ao desenvolvimento da plataforma tecnológica, incluindo:
 - Investimento financeiro;
 - Indicação da Intelie (que, naquele momento, ainda não fazia parte da Innvent) para o desenvolvimento;
- Atuação do Sócio Responsável em momentos críticos. Tal atuação foi mais intensa nos períodos iniciais e se reduziu ao longo do tempo. Essa atuação incluiu:
 - Reuniões internas para estruturar o conceito da empresa, quando a sua atuação proativa e capacidade de síntese foram de grande importância para sintetizar as ideias dos demais sócios e alinhá-los a um mesmo trilha de pensamento;
 - Reuniões externas, onde a sua experiência comercial contou muito para fechar alguns negócios;
 - Atuação em eventos de grande importância, como o projeto especial feito para a Louis Vuitton e o primeiro evento do *Fashion Business*;
 - Participação no desenvolvimento do conteúdo do *site* da Gomus;
- Apoio Gomus à obtenção do apoio financeiro do programa Prime da FINEP, quando um grupo de trabalho formado pelos colaboradores da Innvent se responsabilizou por operacionalizar a inscrição da Gomus;
- Prospeção de novos negócios, por meio de contatos possuído por outras empresas da Innvent. Em particular, podemos destacar a participação no Brandxp graças à intermediação da Intelie;
- A Innvent fornece também serviços de contabilidade à Gomus, por meio da empresa Along;

5.5. Vandal (Incubada na Innvent)

5.5.1. O desenvolvimento da rede de negócios da Vandal

A representação da rede de negócios da Vandal pode ser vista na Figura 12. A seguir é apresentada uma breve descrição sobre como se deu a construção desta rede. Os

elementos presentes na representação gráfica estão marcados em negrito ao longo da descrição.

Antes de entrar em contato com o atual principal **Sócio da Vandal**, o **Sócio Responsável** da Innvent já havia criado uma empresa com o mesmo propósito, cujo nome era Customize. A empresa era uma plataforma *on-line*, onde designers poderiam vender camisetas com suas estampas para o grande público. Tais camisetas seriam produzidas e enviadas pela própria Customize para os compradores e a receita partilhada entre a Customize e o designer. A Customize havia, inclusive, obtido o apoio do programa Prime da **FINEP**, com o apoio da **Innvent**, que se encarregou de realizar a sua inscrição, incluindo o desenvolvimento de um plano de negócio com este fim.

Em paralelo a isso, o principal **Sócio da Vandal** iniciou o desenvolvimento de uma outra empresa no Rio Grande do Sul, de forma desconectada à criação da Customize. Esta empresa era voltada à produção de camisetas customizadas por meio de serigrafia.

No início de 2010, o **Sócio Responsável da Innvent** foi convidado a participar do jurí de um concurso de novos negócios, do qual o futuro **Sócio da Vandal** concorria. Para cativar os jurados, ele pesquisou sobre cada um deles na internet e criou camisetas com mensagens customizadas para cada um deles. O **Sócio Responsável da Innvent**, impressionado com a apresentação e com a camiseta que ganhou convidou-o para vir ao Rio de Janeiro trabalhar com a **Innvent**. Com o aceite do convite, a Vandal, na sua forma atual, foi criada.

Até o momento da entrevista, um dos estagiários da **Innvent** era responsável por trabalhar na Customize sob orientação do **Sócio Responsável da Innvent**. Nesse período, o seu trabalho se focava na pesquisa necessária para colocar a Customize em operação, o que inclui desde formas alternativas de produção e distribuição, até o estudo de empresas potencialmente concorrentes, passando por uma pesquisa de preços baseada em camisetas similares. Ao longo desse tempo, sob a orientação do **Sócio Responsável da Innvent**, o estagiário acumulou um bom entendimento da lógica de negócio, segundo a qual a empresa iria operar, além de um grande conhecimento sobre o mercado. Com a criação da Vandal, o estagiário passou a

integrar a sua equipe, primeiro como colaborador e, pouco depois, como **Sócio da Vandal**.

Além da entrada do estagiário da Customize na equipe da Vandal, a nova empresa passou a contar com os recursos financeiros da **FINEP**, que foram redirecionados para o seu desenvolvimento. Em contrapartida, a Vandal teve de prestar contas à FINEP pelo emprego dos fundos recebidos, o que ela realizou com a ajuda da Along.

Uma das primeiras tarefas, para que a Vandal pudesse operar o seu negócio, foi desenvolver os modelos de camiseta lisa, sobre a qual imprimiria as ilustrações das camisetas customizadas. Para chegar ao modelo de camiseta, foi necessário conversar com várias pessoas do próprio círculo pessoal dos **Sócios da Vandal**. O objetivo dessas conversas era entender se valeria mesmo à pena desenvolver uma camiseta com um corte diferenciado, como é o caso das camisetas da Osklen e da Green. Eles perceberam que as pessoas entrevistadas viam o corte das camisetas vendidas nessas lojas como um grande diferencial, confirmando a importância de que a Vandal oferecesse um corte especial.

Para desenvolver o corte, os **Sócios da Vandal** buscaram, inicialmente, o serviço de uma modelista – profissional especializado em modelagem de roupas – no entanto, se sentiram muito mal atendidos. De acordo com eles, a modelista que lhes atendeu manifestou inclusive um certo desdém com relação à preocupação com o corte da camiseta, segundo ela, clientes não se importariam, não havendo motivos para deixar de simplesmente aplicar um corte padrão.

O principal **Sócio da Vandal** decidiu, então, pesquisar sobre como fazer a modelagem de uma camiseta. Em particular, ele observou como era o corte de várias camisetas de marca. Mesmo sem qualquer experiência de modelagem de camisetas, após várias iterações foi possível chegar a um resultado satisfatório.

No entanto, a Vandal não pretendia produzir as camisetas lisas, mas comprá-las de um **fabricante de camiseta**. Diversos fornecedores foram pesquisados por meio da internet e a Vandal entrou em contato para negociar com muitos deles. O **fabricante** escolhido apresentava dois tipos de oferta: um no qual ele vendia as camisetas lisas já prontas e outro, no qual ele prestava o serviço de produzir camisetas, a partir do

recorte e costura do tecido já entregue pela Vandal. Após calcular o impacto das opções sobre a sua margem de lucro, a Vandal decidiu pela segunda opção que, embora lhe desse mais trabalho, se mostrava mais lucrativa.

Para a escolha do **fornecedor de tecido**, foram pesquisados diversos fornecedores por meio da internet. Após a busca, os **Sócios da Vandal** entraram em contato e negociaram com diversos fornecedores para escolher uma malha que tivesse um preço acessível, uma boa qualidade, mas que mantivesse a identidade de uma camiseta básica, ou seja, com característica de um tecido tradicional, sem quaisquer efeitos como transparência ou estonagem. Na opinião dos **Sócios da Vandal**, tais efeitos, quando associados a marcas pouco conhecidas, no lugar de passarem a ideia de sofisticação, passam a impressão de má qualidade. Após um tempo trabalhando com o primeiro fornecedor, a os **Sócios da Vandal** acabaram encontrando um outro, com uma oferta mais vantajosa e substituiu o primeiro fornecedor de camiseta.

O resultado final foi uma camiseta com o corte diferenciado, inspirado no corte de camisetas de marcas sofisticadas como a Osklen e com o tecido de uma camiseta básica. Para testar a aceitação desse corte, a Vandal distribuiu, em uma convenção de final de ano da **Innvent**, uma camiseta para cada **colaborador da Innvent**, com os dizeres “The best way to predict the future is to Innvent it”. Como a Vandal ainda não tinha meios próprios para estampar as camisetas, eles tiveram de pagar a uma empresa externa para fazê-lo. Ao distribuir as camisetas o **Sócios da Vandal** pediram *feedback* quanto ao produto. Esse *feedback* foi um dos pontos que os levou a trocar o **fornecedor do tecido**.

A Vandal desenvolveu também uma embalagem diferenciada para entregar as suas camisetas aos compradores: trata-se de um foguete de papelão dentro do qual vem a camiseta. O foguete tem uma pintura feita especialmente por um *designer* conhecido do principal **Sócio da Vandal**.

A ideia do foguete surgiu a partir das discussões de *design* do **site da Vandal**. No lugar de um carrinho de compras, o principal **Sócio da Vandal** pensou que seria mais interessante ter um “foguete de compras” no lugar do popular “carrinho de compras”, tão popular em outras empresas. O “foguete de compras” passaria a ideia de que o foguete levaria mais rápido as compras para a casa do consumidor. Se a Vandal

enviaria por foguete as compras realizadas, nada mais natural do que uma embalagem que representasse esse foguete.

Implementar essa ideia, no entanto, não foi fácil. Diversas opções tiveram de ser testadas, desde foguetes cilíndricos até chegar à embalagem atual na forma de prisma triangular. Com relação ao material, testaram-se outros além do papelão, como o plástico por exemplo. No entanto, o papelão se mostrou a opção economicamente mais favorável.

A modelagem final da caixa foi feita junto a um **fabricante de embalagens** de papelão, indicado pelo **sócio responsável da Innvent**. Quando os **Sócios da Vandal** contaram ao fornecedor a ideia, ele achou que seria inviável. Após algumas tentativas infrutíferas de fazer o protótipo na própria sede do fornecedor, eles pediram algumas folhas de papelão para tentar fazer em casa. Foram necessários cerca de quatro protótipos de caixa em casa antes de voltar a conversar com o fornecedor e, mesmo lá, mais três protótipos tiveram de ser feitos até chegarem a uma caixa funcional e que pudesse ser utilizada como embalagem e suportasse o transporte.

O passo seguinte para colocar o negócio em operação foi a escolha e compra da **impressora de camisetas**. Foi necessário um grande esforço para a definição da máquina a ser comprada. Em primeiro lugar, foi necessária a escolha da tecnologia a ser utilizada – a decisão final por uma impressora não havia sido tomada a priori. Com base no estudo que já havia sido feito na época da Customize, decidiu-se pela compra de uma impressora de camisetas. No entanto, a escolha da **impressora de camisetas** foi um grande desafio, que envolveu pesquisar todas as impressoras existentes no mercado e levantar os seus custos, entender a forma de utilização, avaliar a qualidade da impressão e saber a capacidade de impressão de camisetas. Foram feitas inclusive visitas aos fornecedores para realizar testes nas máquinas.

Os recursos financeiros para a compra da máquina foram liberados pelo **Sócio Responsável Innvent** após a aprovação dos demais sócios. Antes de comprar a máquina, os **Sócios da Vandal** tiveram de elaborar uma planilha financeira para analisar o investimento e comprovar a atratividade do investimento. Com investimento aprovado, a Vandal recebeu do **Sócio Responsável da Innvent** o valor necessário para comprar a sua **impressora de camiseta**.

A **impressora de camisetas** escolhida possui alta qualidade, capaz de estampar com grande facilidade uma camiseta a partir de uma imagem armazenada em um computador. A resolução da impressora é de 600x600dpi, o que lhe permite, inclusive, imprimir fotos. Com relação à capacidade, os **Sócios da Vandal** foram capazes de produzir, em único dia – no qual ocorreu um pico de demanda – 300 camisetas. Esse número é dez vezes maior do que a demanda diária mínima de 30 camisetas para que o negócio se mostre rentável.

Além da impressora, a Vandal também recebeu do **Sócio Responsável da Innvent** a possibilidade de se instalar na sala da Innvent no Rio de Janeiro. Uma instalação física, tão bem localizada, jamais estaria ao alcance da Vandal não fosse esse apoio.

Assim que a **impressora de camisetas** da Vandal foi comprada, ela passou a operar vendendo as camisetas para os próprios **colaboradores da Innvent**, em particular para aqueles que trabalham no mesmo andar no centro do Rio de Janeiro. Para dar um impulso inicial às vendas, a Vandal montou um pequeno *portfólio* de camisetas e circulou por e-mail para os colaboradores da Innvent. Esses colaboradores não só compram camisetas na Vandal, como também produziram alguns novos modelos e realizaram uma divulgação boca-a-boca da empresa nas suas próprias redes pessoais, gerando um volume inicial de serviço, que se mostrou de grande importância para o crescimento da empresa, até que o *site* entrasse em operação.

Para estimular a aproximação com os seus clientes iniciais, a Vandal criou um **perfil no facebook chamado estagiário Vandal**. Esse perfil interage basicamente com os **colaboradores da Innvent**.

O **Site da Vandal** será uma peça central para que o seu modelo de negócio possa funcionar. É por meio dele que a empresa irá realizar a maior parte do seu relacionamento com os artistas e o grande público de compradores de camisetas. O *site* pretendido irá contar com uma grande diversidade de conteúdos desenvolvidos simplesmente para divertir o visitante. Esse conteúdo é essencial, pois a Vandal deseja se posicionar como uma empresa, cujo objetivo principal é deixar as pessoas felizes e associar a sinceridade a sua marca: ela só pode ser sincera com relação a essa missão se o *site* tiver a preocupação de divertir o consumidor antes, e vender depois.

O desenvolvimento do **Site da Vandal** ocorreu em parceria com uma equipe de designers de uma **empresa de marketing** do Rio Grande do Sul, com a qual o principal **Sócio da Vandal** já havia trabalhado. Essa empresa cuidou dos aspectos relacionados à identidade e imagem do *site*, e contratou um programador para desenvolver as funcionalidades sofisticadas pretendidas para o seu conceito inicial. Os **Sócios da Vandal**, por não terem experiência em desenvolvimento web, acabaram por confiar no programador para avaliar a viabilidade das funcionalidade pretendidas.

Junto aos designers da **empresa de marketing**, eles trabalharam para desenvolver todo o plano do *site*. Esse plano consistia na apresentação visual e nas funcionalidades de cada página. A visão do *site* descrito nesse documento era bastante sofisticada, com um grande número de funcionalidades, que incluíam uma rede social e ferramentas para permitir ao usuário enviar a sua estampa para a produção de camisetas.

O programador foi incapaz de avaliar a magnitude dos desafios relacionados a todas essas funcionalidades, dando um prazo bastante curto para o desenvolvimento do *site* – cerca de dois meses. Os **Sócios da Vandal** confiaram na resposta do programador até que, chegando próximo ao final do prazo e vendo que o projeto não estava em ritmo adequado, decidiram entrar em contato com o pessoal da **Intelie** (empresa de desenvolvimento de *software* da Innvent).

Os próprios Sócios da **Intelie** analisaram o código do *site* e foram enfáticos em apontar diversos problemas no seu desenvolvimento, avaliando que o programador era inábil e que não conseguiria desenvolver o *site* prometido. O desenvolvimento foi interrompido e o programador concordou em devolver o dinheiro que havia recebido até então pelo seu trabalho.

Após essa primeira falha, os **Sócios da Vandal** acabaram tendo que repensar todo o conceito desejado para o **site da Vandal**. No lugar de uma rede social e das funcionalidades sofisticadas para o *design* de camisetas, eles decidiram por um *site* muito mais simples, cujas principais funcionalidades estariam na hospedagem das lojas virtuais. Toda a automação, no sentido de apoiar o *design* da camiseta e desenvolver a loja virtual foi substituída pelo trabalho manual dos próprios **Sócios da Vandal**, a partir de e-mails recebidos dos **Designers de Camisetas**. O *site* irá

apresentar seções com passo a passo para instruir os artistas sobre como fazer o cadastro no *site* e criar a sua loja, assim como instruções para o envio de estampas para o desenvolvimento de camisetas.

Entretanto, algum tempo depois da primeira decepção com o fato do *site* não ter sido desenvolvido conforme os planos, a percepção da situação se reverteu. Os **Sócios da Vandal** relatam terem ficado bastante satisfeitos com a nova concepção do *site*, mais simples e de mais fácil gestão. O *site* simples pode ser colocado no ar facilmente. Além disso, a sofisticação pode aumentar com o tempo, a medida em que a empresa se desenvolver.

A Vandal passou, portanto, por uma transição em direção a um conceito mais simples e enxuto de empresa. Ao longo desse tempo, eles tiveram o apoio de um programador da **Intelie** que estava decidido deixar a empresa para trabalhar junto à Vandal e acabou se tornando o terceiro dos **Sócios da Vandal**. Este programador tem um perfil bastante empreendedor e um grande interesse por camisetas. Inclusive ele já havia desenvolvido um buscador para a empresa Camiseteria – concorrente mais antiga da Vandal, que acabou não se interessando em comprar o produto. Ele foi o principal responsável pela programação da versão do *site* que efetivamente irá ao ar.

No momento da entrevista, o lançamento do *site* estava programado para ser realizado em uma semana. Quando ele estiver no ar, pretende-se que as vendas sejam realizadas por ele e as entregas por meio dos **Correios**.

A Vandal espera ser capaz de atrair **designers de camisetas** de altíssima qualidade para a abrir lojas virtuais no seu *site*. Eles acreditam que a qualidade desses designers será o grande diferencial da Vandal. Essa diferenciação é essencial, dado que a Vandal enfrenta a concorrência de outras empresas brasileiras, que também vendem camisetas pela internet.

Para atrair esses **designers de camisetas**, é necessário que a Vandal seja percebida por eles como uma empresa “legal”, com a qual eles tenham interesse em trabalhar. Os **Sócios da Vandal** pretendem criar essa imagem de quatro maneiras. A primeira é conseguindo um bom número de designers talentosos dispostos a abrir as suas lojas em seu *site*, quanto mais artistas de boa qualidade abrirem lojas no *site*, mais outros

estarão dispostos a fazer o mesmo. Para conseguir essa primeira massa de bons artistas, os **Sócios da Vandal** buscam continuamente, principalmente por meio da *internet*, artistas de grande qualidade, mas sem ainda grande renome, para serem convidados, a criar as suas lojas virtuais. A segunda forma de atração se dá por meio de um contato mais próximo com os designers, por exemplo, respondendo os e-mails por meio dos quais eles enviaram as estampas com opiniões sinceras quanto ao material recebido. A terceira é garantir um material de altíssima qualidade para as camisetas produzidas. A última diz respeito à participação em eventos da comunidade universitária de *design*.

Essa participação em eventos universitários de *design* aconteceu por meio do patrocínio das duas últimas edições do Encontro Nacional de Design, o N Design. Esse patrocínio modesto foi realizado com recursos financeiros provenientes da Innvent. Nesse encontro, a Vandal forneceu camisetas a um preço bastante baixo e montou um *stand* onde pode apresentar a sua empresa para o público em geral. No *stand*, eles coletaram o e-mail de diversos designers, pedindo que assinalassem o interesse em ter as suas próprias lojas virtuais. Entre 50 e 100 designers assinalaram o interesse. Um detalhe interessante foi a campanha “open bar de gás hélio” que consistiu em deixar um botijão de gás hélio no *stand* da Vandal para que os participantes pudessem inspirar o gás e falar com voz fina. Essa campanha pretendia transmitir a imagem de uma empresa voltada a divertir a todos, antes mesmo de pensar no negócio.

Com a aproximação da data do lançamento do *site*, os **Sócios da Vandal** prepararam um convite especial para que alguns **Designers de Camiseta** escolhidos, com o objetivo de fazer com que um primeiro conjunto de designers enviasse estampas para a hospedagem de lojas virtuais. O convite enfatizou que os artistas foram escolhidos por serem considerados especiais. Além disso, o convite continha uma apresentação institucional da Vandal, destacando, inclusive, da qualidade das camisetas e da impressora. Finalmente, o material anunciava que o designer teria direito a um presente especial: uma camiseta com uma estampa qualquer escolhida por ele. Esse presente era uma forma de provar ao designer que a Vandal era sim capaz de produzir camisetas de altíssima qualidade.

O número de designers que receberam esse convite girou em torno de 15, no entanto, apenas 5 enviaram estampas para abrir as suas lojas. Os **Sócios da Vandal** não se mostraram assustados com a taxa de resposta de apenas um terço. Segundo eles, um dos principais motivos para tanto é a empresa não ter lançado ainda o seu *site*. Isso faz com que os designers fiquem receosos em ligar o seu trabalho a algo que eles ainda não sabem o que será. No entanto, no momento em que o *site* estiver no ar, ele terá o efeito contrário, estimulando os artistas a fazerem logo as suas lojas para não perderem essa oportunidade.

Representação da rede de negócios da Vandal em julho de 2011

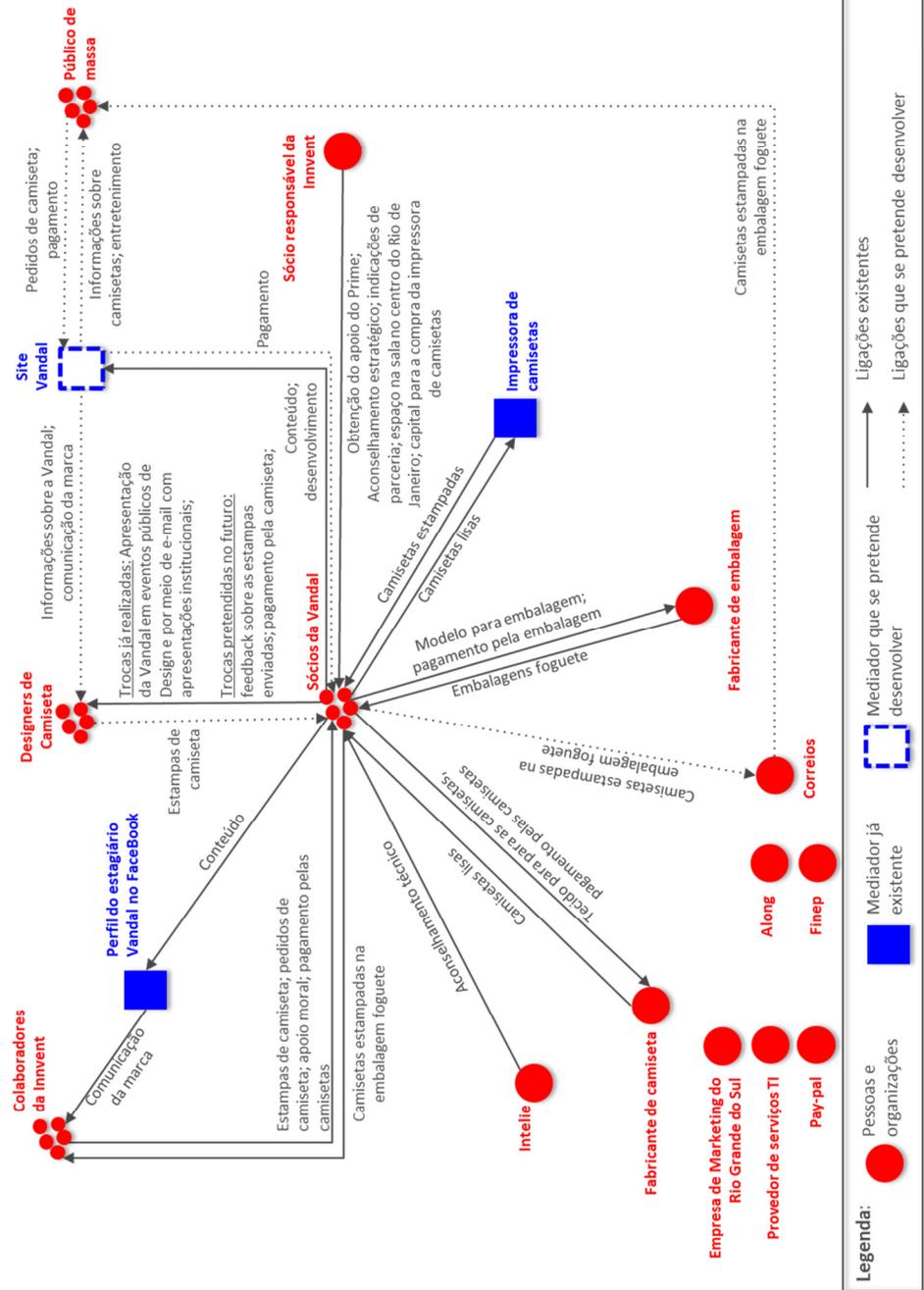


Figura 12 - Representação da rede de negócios da Vandal (fonte: O Autor)

Contribuição da Innvent:

Uma primeira contribuição da Innvent para a Vandal é o investimento financeiro. A Vandal não teria como levantar o dinheiro necessário para a compra da impressora de camisetas com fundos próprios. Uma vez que essa impressora é uma peça central em seu modelo de negócio, a sua compra pode ser considerada um importante movimento para o desenvolvimento do modelo de negócio da Vandal.

Além do investimento na máquina, deve-se considerar também o Prime que, embora tenha sido ganho pela Customize, foi empregado para manter os Sócios da própria Vandal. Essa soma inicial é de grande importância para dar aos empreendedores a tranquilidade necessária para desenvolver o negócio sem serem pressionados por ganhar escala prematuramente. Esse ritmo controlado de desenvolvimento é particularmente importante, se considerarmos a grande quantidade de experimentação necessária para que a Vandal pudesse desenvolver um produto realmente diferenciado. Sem o suporte da Innvent, é bem provável que as pressões do dia-a-dia para gerar lucros e se sustentar impedissem que, por exemplo, que o Sócio Principal da Vandal conseguisse tempo para criar, ele mesmo, um novo corte exclusivo para a camiseta da Vandal.

A Innvent também contribui com a Vandal, cedendo espaço na sala do centro do Rio de Janeiro. Esse espaço, por si só, já seria um custo que a Vandal não poderia manter com a pequena receita que tem hoje.

Assim como a Gomus, a Vandal também usufrui dos serviços de contabilidade da Along. Também nesse caso, os serviços da Along foram muito importantes para a prestação de contas para o Prime.

Outra contribuição da Innvent para a Vandal está no próprio conceito da empresa. O principal Sócio da Vandal, antes de entrar em contato com o Sócio Responsável da Innvent, não tinha em mente o conceito de uma empresa de internet, nem a ideia das lojas virtuais. O responsável por trazer essas ideias para a empresa foi o ex-estagiário da Innvent que, sob orientação do sócio responsável, já havia pesquisado extensivamente os concorrentes para a Customize, diferentes tecnologias para customizar as camisetas, possibilidades de distribuição *on-line*, etc. Todas essas

atividades lhe trouxeram um conhecimento tácito de grande importância, que pode ser aplicado à Vandal na elaboração do conceito de negócio habilitado pela *internet*. Pode-se dizer, portanto, que tais ideias, centrais para o seu modelo de negócio, foram contribuições da Innvent.

A própria participação do ex-estagiário da Innvent na Vandal também pode ser visto como uma contribuição de destaque. Ele possui competências bastante complementares às do principal Sócio da Vandal. Enquanto o último tem uma grande empatia, criatividade e uma ampla rede de contatos no mundo da arte, o primeiro consegue organizar e controlar as atividades e finanças da Vandal. Foi o ex-estagiário, por exemplo, quem desenvolveu a planilha para justificar o investimento na impressora.

A Intelie teve um papel muito importante ao orientar os Sócios da Vandal no momento em que se percebeu que o projeto da primeira versão do *site* não estava sendo desenvolvido como se esperava. Os próprios Sócios da Intelie analisaram o código em construção para diagnosticar a falta de competência do programador. A própria Intelie iria se responsabilizar por desenvolver a programação da segunda versão do *site*. No entanto, essa acabou ficando a cargo do terceiro sócio que era programador da Intelie, mas que deixou a empresa de *software* para se juntar como sócio à Vandal.

A Vandal também se beneficiou da rede de contatos da Innvent ao desenvolver a caixa foguete. O fornecedor da caixa com quem eles fecharam negócio era um conhecido do Sócio Responsável da Innvent.

Uma última contribuição da Innvent para a Vandal – e de grande importância – é o apoio recebido pelos colaboradores da Innvent. Esse apoio, como discutido anteriormente, acontece tanto na forma de apoio moral, como na conversão dos colaboradores da Innvent em um primeiro mercado para o desenvolvimento da Vandal. Ao vender as camisetas para os colaboradores da Innvent, a Vandal pode aprender sobre o seu próprio serviço em um ambiente seguro. Por exemplo, a Vandal pode testar, na prática, a aceitação do corte e do tecido da camiseta diretamente com os consumidores finais. Finalmente, no momento em que o *site* for lançado, os

colaboradores da Innvent servirão como massa inicial para a expansão da rede de clientes da Vandal.

Resumo:

Antes mesmo de conhecer o Sócio Principal da Vandal, o **Sócio Responsável da Innvent** já havia começado a trabalhar na concepção de uma empresa chamada Customize, cujo negócio seria um portal onde designers poderiam disponibilizar estampas para que o grande público comprasse camisetas estampadas com elas. A Customize produziria e entregaria a camiseta estampada e a receita seria dividida entre a Customize e o Designer. Antes que o negócio entrasse em operação, no entanto, o **Sócio Responsável da Innvent** conheceu o atual **Sócio Principal da Vandal** que, na época, pretendia criar uma empresa para a produção de camisetas customizadas por serigrafia. O atual **Sócio Principal da Vandal** aceitou o convite e, com a sua entrada, o nome da Customize foi alterado para Vandal. Hoje a Vandal conta com mais dois sócios: um ex-estagiário da Innvent que trabalhava na Customize e passou a integrar a equipe da Vandal, se tornando um de seus sócios e um programador que integrou a equipe pouco tempo antes da entrevista. A Vandal adquiriu uma impressora de camisetas, que vem utilizando para vender camisetas para os colaboradores das empresas da Innvent. O portal para a venda *on-line* de camisetas para o grande público ainda estava prestes a ser lançado no momento da entrevista.

As principais contribuições da Innvent foram as seguintes:

- Investimento financeiro para a compra da impressora de camisetas;
- A Innvent cede o espaço físico para instalação da Vandal no escritório da Innvent no Centro do Rio de Janeiro – Caso a Vandal tivesse que arcar com os custos deste espaço, o mesmo seria proibitivo;
- Ambos os sócios minoritários da Vandal vieram da Innvent:
 - Um dos sócios era o estagiário da Innvent responsável pela Customize que, ao ingressar na Vandal trouxe consigo conceitos fundamentais para o modelo de negócio que a empresa veio a adotar – incluindo o uso da *internet* como canal de vendas. Além disso, estudante de engenharia de produção, este sócio possui competências de gestão

complementares à capacidade de comunicação e empatia do Sócio Principal;

- O último sócio a ingressar é oriundo da Intelie e está sendo responsável pelo desenvolvimento do *site* que, no momento da entrevista, estava prestes a entrar em funcionamento;
- Repasse do investimento recebido da FINEP pelo programa Prime, originalmente obtido pela Innvent para a Customize. Este aporte inicial foi de grande importância para dar aos empreendedores a tranquilidade necessária para desenvolver o negócio, sem serem pressionados por ganhar escala prematuramente;
- A Innvent fornece serviços de contabilidade à Vandal, por meio da empresa Along;
- A Vandal recebe um apoio crucial dos colaboradores da Innvent em vários aspectos:
 - Apoio moral recebido no convívio diário;
 - Compra de camisetas, funcionando como um mercado de teste para a Vandal antes do lançamento do *site*;
 - Assim que o *site* for lançado, funcionarão como uma massa inicial que apoiará a expansão da rede de clientes.

5.6. Análise comparativa quanto à interação entre a gerência da incubadora e as empresas incubadas

A análise dos dados coletados em cada uma das incubadoras de empresa revelou um especial contraste em dois tópicos específicos:

- O perfil das empresas incubadas em cada uma das incubadoras;
- A forma como a gerência de cada uma das incubadoras interage com as empresas incubadas.

Esta seção realizará uma análise comparativa das incubadoras estudadas de acordo com esses dois elementos e, a partir dessa análise, apresentará uma discussão mais ampla sobre a abordagem de contribuição adotada pela gerência de cada incubadora.

5.6.1. A diferença entre o perfil de empresas incubadas

Empresas incubadas com diferentes características possuem diferentes necessidades a serem satisfeitas pelos serviços providos pela incubadora (Grimaldi e Grandi, 2005; Dee et al., 2011). Esta afirmação se mostrou válida nos casos estudados de forma que as diferenças entre as abordagens de contribuição adotadas por cada uma das duas gerências estudadas não pode ser adequadamente compreendida sem uma discussão a respeito dos diferentes perfis de empresas incubadas em cada incubadora.

Como discutido anteriormente, o processo seletivo da Incubadora da COPPE/UFRJ está focado em buscar empresas capazes de comercializar tecnologias desenvolvidas na UFRJ com grande potencial de mercado, valorizando aquelas que já foram aplicadas com sucesso em grandes empresas. Por outro lado, a maior parte das empresas selecionadas apresenta lacuna significativa com relação a competências relacionadas a marketing e gestão.

Esse padrão foi observado nos dois casos estudados. Tanto os Sócios da Aquamet, como da Ambidados, se interessaram por entrar na incubadora como uma forma de melhor explorar os serviços de consultoria especializada que já vinham prestando para grandes empresas. Ou seja, em ambos os casos, os empreendedores já possuíam, antes da incubação, soluções tecnológicas com maturidade suficiente para gerar valor aos seus clientes. Por outro lado, ambas as incubadas reportaram possuir uma grandes dificuldades relacionadas aos aspectos de marketing e gestão do negócio.

Já o processo de seleção da Innvent privilegia o empreendedor e a sua capacidade de aprendizado sobre a qualidade da ideia de negócio que ele pretende desenvolver no momento em que propõe a sua entrada no grupo. Para o Sócio Responsável da Innvent, o mais importante é trazer os “caras bons” para o grupo e deixar que, se for o caso, eles mesmos percebam as limitações em suas ideias e mudem de rumo – sem abandonar a Innvent no processo. Assim, a capacidade de aprender, se adaptar e colaborar construtivamente com o próprio Sócio Responsável da Innvent passam a ser atributos extremamente valorizados pela Innvent em relação aos empreendedores que participam do processo de seleção.

No caso da Gomus, os seus empreendedores já possuíam um significativo conhecimento técnico e do mercado no qual pretendiam atuar, antes mesmo de entrarem na incubadora. Esse conhecimento foi desenvolvido pela atuação dos mesmos na Manga Jingle, onde se especializaram em *Sound Branding* (conhecimento técnico), além de criar um relacionamento com diversas marcas de roupas bem conceituadas (conhecimento do mercado). Toda essa bagagem foi muito importante para que os empreendedores da Gomus pudessem avançar rapidamente com o desenvolvimento do novo negócio. Além disso, o trabalho nessa primeira empresa já havia dado aos empreendedores uma experiência administrativa, principalmente ao sócio entrevistado, que era o responsável por essa função. Por outro lado, ainda faltava aos empreendedores da Gomus uma competência crucial: a capacidade de desenvolver a plataforma de *software* que habilitaria a nova operação, competência essa que divergia muito da forma de atuação da Manga Jingle.

No caso da Vandal, o Sócio Principal da empresa nascente já tinha um bom conhecimento do mercado de *Design*, no qual trabalhava anteriormente. Esse conhecimento se mostrou crucial para que a Vandal pudesse desenvolver a rede de designers com lojas virtuais. Aliado a isso, estava a sua notória criatividade e dedicação que chamaram a atenção do sócio responsável da Innvent no dia em que ele atuou como júri de um concurso de planos de negócio no qual o Sócio da Vandal fez uma apresentação. No entanto, antes da incubação, o Sócio Principal da Vandal não tinha conhecimento sobre o método mais adequado para a produção das camisetas e procurava fazê-lo via serigrafia. Ele não tinha também qualquer competência prévia na área administrativa.

5.6.2. Interação entre os empreendedores e a gerência da incubadora

A forma como a gerência de cada uma das incubadoras estudadas interage com cada uma das empresas incubadas é extremamente diferente. Essa diferença fica fortemente marcada no discurso do Sócio Responsável da Innvent e da Gerente da Incubadora da UFRJ. De acordo com o Sócio Responsável da Innvent, uma das coisas mais interessantes no modelo da Innvent é o fato de que, diferente de outros modelos similares (como as aceleradoras de negócio), os empreendedores não se referem à

Innvent como algo separado da empresa incubada “Em outros modelos eles [os empreendedores] falam eles – a aceleradora e a gente – a empresa. Aqui eles só dizem a gente – Innvent”. Essa confusão de limites de atuação pode ser claramente contrastada ao discurso da Gerente da Incubadora da COPPE/UFRJ, segundo quem “a Incubadora nunca vai fazer nada no lugar da empresa – A gente não dá o peixe, a gente ensina a pescar”.

Essa postura não aparece apenas no discurso, se fazendo fortemente presente na prática, podendo ser tratada segundo diferentes aspectos:

- Influência da gerência sobre a elaboração do conceito do negócio;
- Importância da interação sobre a alocação de recursos da Incubadora;
- Atuação da gerência da incubadora como parte da equipe de empreendedores;
- Apoio para acesso a recursos externos;

Influência da gerência sobre a elaboração do conceito do negócio: o contato direto com o Sócio Responsável da Innvent se mostrou um importante mecanismo para orientar os Sócios da Gomus e da Vandal com relação ao desenvolvimento do conceito do negócio, em particular no início da empresa. No caso da Gomus, essa atuação consistiu na participação do sócio responsável nas reuniões de planejamento entre os Sócios da empresa, na qual ele assumia o papel de sintetizar as discussões, reconhecendo as decisões a serem tomadas, e fazendo com que todos chegassem a uma linha comum de pensamento.

Já no caso da Vandal, a atuação do sócio responsável foi até mais importante, porém aconteceu de forma diferente. Antes da entrada do Sócio Principal da Vandal no grupo Innvent, o Sócio Responsável da Innvent já vinha trabalhando, com o auxílio de um estagiário, no desenvolvimento de um modelo de negócio para a nova empresa. Ao longo desse tempo, o estagiário trabalhou guiado pelo Sócio Responsável da Innvent, buscando diversas alternativas para operacionalizar a ideia – que na época se chamava Customize Web. Entre essas alternativas exploradas estavam desde diferentes possibilidades de produção e distribuição até possibilidades de parceria. O estagiário também trabalhava no estudo de concorrentes brasileiros com modelos de negócio similares ao que eles gostariam de produzir. Desta forma, sob a orientação do

Sócio Responsável da Innvent, este estagiário – que posteriormente se tornou um dos Sócios da Vandal – construiu uma visão bastante embasada do conceito de negócio para a empresa nascente. Quando o Sócio Principal da Vandal resolveu se juntar à Innvent, o estagiário passou a trabalhar com ele e, com isso, vários dos elementos do modelo de negócio pensados sob orientação do Sócio Responsável da Innvent foram assimilados pela Vandal, incluindo elementos centrais, como a utilização do *site* com lojas virtuais para venda *on-line* de camisetas e o uso da impressora para produção.

Por outro lado, a Gerência da Incubadora da COPPE/UFRJ não atua de forma tão direta na construção do conceito de negócio das incubadas. No lugar disso, ela assume a função de intermediária entre as empresas incubadas e a sua rede parceiros com experiência no desenvolvimento e gestão de novos negócios – esses sim, responsáveis por auxiliar o desenvolvimento do conceito do negócio. Essa contribuição se inicia ainda na fase de seleção, quando a Gerência da Incubadora da COPPE/UFRJ convida especialistas externos para participar da banca julgadora das empresas candidatas. Esses especialistas são, então, apresentados aos planos de negócios de cada candidata e podem lhes dar o seu *feedback*.

No período de incubação, as empresas incubadas na COPPE/UFRJ passam por uma série de capacitações e assessorias padronizadas. As capacitações são palestras temáticas realizadas por especialistas externos convidados e abertas a todas as incubadas. Já as assessorias padronizadas são fornecidas por consultorias especialmente contratadas pela Incubadora da COPPE/UFRJ. Tanto a Ambidados, quanto a Aquamet destacaram a importância dessas assessorias e capacitações para se conscientizar das suas lacunas de competência nas áreas de marketing e gestão e superá-las parcialmente. A palavra parcial precisa ser utilizada aqui para deixar claro que não é intenção da incubadora suprir completamente essas lacunas, e sim orientar os empreendedores sobre como buscar a sua superação.

Com relação às competências na área de gestão, tanto a Aquamet, como a Ambidados decidiram buscar o apoio do Sebrae para complementar as assessorias e capacitações recebidas na incubadora. Isto, no entanto, não foi visto com maus olhos pela Incubadora da COPPE/UFRJ, que, inclusive, estimula a participação do Sebrae no dia-a-dia da incubadora, convidando seus representante para realizar capacitações.

Além do Sebrae, ambas as empresas voltaram a recorrer, por diversas vezes, a consultorias na área de gestão, prática que pretendem continuar mantendo indefinidamente.

Já tratando das competências relacionadas à área de marketing, tanto a Aquamet, quanto a Ambidados reconhecem que, ao iniciar o processo de incubação, tinham grandes deficiências e que conseguiram avançar significativamente com elas. O sócio entrevistado da Aquamet descreveu que a assessoria de marketing foi muito importante para definir o posicionamento do seu negócio, que até então era demasiadamente amplo, focando nas áreas de energia e meio ambiente. Ele também colocou que, em uma rodada posterior de assessoria realizada inclusive por outra consultoria, a empresa pode repensar especificamente as suas ofertas para o mercado para torna-las mais padronizadas. Já a sócia da Ambidados, por outro lado, destacou a importância dessas assessorias em ajudar-lhes a perceber a sua lacuna de competência no processo de vendas e orientá-los sobre como cobrir essa lacuna.

Comparando-se os dois modelos, percebem-se grandes diferenças com relação à influência sobre elaboração do conceito do negócio. No caso da Innvent, vemos que a atuação do Sócio Responsável é muito diferente em cada caso, no entanto, em ambos ele é capaz de contribuir com ideias que fazem uma diferença profunda sobre o conceito do negócio. Vale destacar que esse tipo de atuação só é possível graças à sua própria experiência como empreendedor.

Já no caso da Incubadora da COPPE/UFRJ, o papel da gerência está em identificar as principais lacunas de competência comuns a todas as empresas incubadas e acionar a sua rede de parceiros para fornecer serviços de assessoria e capacitação que ajudem-nas a suprir essas dificuldades. Com relação à elaboração do conceito do negócio, vemos uma contribuição muito menos profunda, ficando a cargo dos empreendedores julgar se o conceito do seu negócio precisa ou não ser alterado. Esse tipo de abordagem parece adequado para o tipo de empresa que o processo de seleção da Incubadora da COPPE/UFRJ tende a privilegiar: empresas fundadas por empreendedores de alta competência técnica e que já tenham desenvolvido soluções tecnológicas e as aplicado com sucesso em pelo menos um cliente, mas que, por outro lado, apresentam lacunas na área de marketing e gestão – como foi o caso tanto da

Aquamet, quanto da Ambidados. Dessa forma, as empresas são incubadas já com a experiência de um conceito de negócio bem sucedido em pelo menos um caso. Em outras palavras, elas já possuem uma linha mestra a ser seguida e necessitam principalmente de uma orientação sobre como podem melhor comunicar o valor que são capazes de gerar, e de apoio para estruturar a gestão do negócio – área na qual não possuem qualquer experiência.

Importância da interação sobre a alocação de recursos da Incubadora: A forma como a Innvent aloca os seus recursos para beneficiar as diversas empresas incubadas também é muito diferente do mecanismo de alocação de recursos da Incubadora da COPPE/UFRJ. Enquanto que na Incubadora da COPPE/UFRJ a entrada de uma empresa se dá mediante a assinatura de um contrato que descreve o escopo dos serviços que a Incubadora se dispõe a prestar (incluindo desde as assessorias e capacitações, até a provisão de uma sala própria e acesso à infraestrutura compartilhada). A empresa que entra na Innvent conta com poucas garantias relacionadas às contribuições que pode esperar da Innvent. Normalmente essas garantias são limitadas a um salário enxuto acordado com o Sócio Responsável da Innvent, à possibilidade de uso compartilhado da infraestrutura da Innvent e ao acesso aos serviços compartilhados providos pela Along.

No entanto, nos dois casos estudados, a Innvent foi muito além desse apoio “mínimo”. Em ambos, a Innvent realizou investimentos estratégicos que tornaram viável a operação do novo negócio. Para que esses investimentos fossem realizados, no entanto, os mesmos tinham de ser acordados junto ao Sócio Responsável.

No caso da Gomus, as discussões iniciais de planejamento – das quais o Sócio Responsável fazia parte – mostraram claramente que a empresa precisaria desenvolver uma plataforma de *software* para que o seu modelo de negócio fosse viável. Ciente desta necessidade, o Sócio Responsável atuou não apenas financiando esse desenvolvimento, como também negociou com a Intelie (que até então não havia se juntado à Innvent) para que ela desenvolvesse a plataforma¹⁸.

¹⁸ Vale lembrar que, na época em que isso ocorreu, a Innvent não possuía ainda a equipe de desenvolvedores voltada a apoiar as empresas incubadas. No entanto, foi a

Já no caso da Vandal, a compra da impressora e a disponibilização do espaço físico para a instalação da mesma no escritório da Innvent no Rio de Janeiro – maiores investimentos necessários para habilitar o funcionamento da nova empresa – tiveram de ser justificados perante o Sócio Responsável da Innvent. Por mais que o sócio responsável da Innvent já estivesse pensando nesse formato de produção, antes mesmo de conhecer o Sócio Principal da Vandal, o investimento não foi aprovado sem que os Sócios da Vandal tivessem pesquisado diversas alternativas e preparado uma planilha financeira para mostrar as premissas pelas quais o investimento poderia se tornar lucrativo.

Dessa forma, pode-se dizer que o fato de que o Sócio Responsável da Innvent possui o poder de aprovar ou não investimentos estratégicos nas empresas incubadas reveste a interação entre eles de uma importância ainda maior. Por um lado, a possibilidade de obtenção de novos recursos faz com que os empreendedores estejam realmente interessados em interagir com o Sócio Responsável, discutindo abertamente o andamento dos seus negócios, propondo-lhe novas ideias e escutando sua opinião e orientação. Por outro lado, essas interações dão ao sócio responsável o poder de direcionar estrategicamente as empresas incubadas – ele não apenas influencia o entendimento dos sócios quanto ao conceito do negócio, como tem o poder de habilitar a alocação dos recursos necessários para tornar esse conceito uma realidade.

Agora, analisando as empresas da Incubadora da COPPE/UFRJ, vemos uma flexibilidade muito menor por parte da Gerência da Incubadora em trazer novos recursos para as empresas incubadas. Nos casos estudados, isso ocorreu de forma restrita. A Ambidados, ao crescer rapidamente com o grande contrato obtido junto à Petrobrás, precisou de uma segunda sala para a sua expansão. A ocupação desta sala teve de ser aprovada pela Gerência da Incubadora. Posteriormente, a Ambidados obteve a aprovação para prorrogar a sua estadia dentro da Incubadora após o término do prazo padrão de 3 anos. Essa prorrogação teve de ser aprovada tanto pela Gerência da Incubadora, quanto pelo seu conselho. Já a Aquamet teve de interagir com a

essa experiência com a Gomus que se motivou tanto a aproximação da Elo Group e Intelie para formar a estrutura atual da Innvent, quanto a formação das equipes de desenvolvimento.

Gerência da Incubadora, ainda no início do período de incubação, para sair de uma sala pequena para uma sala maior.

Essa postura da incubadora está perfeitamente alinhada à sua política de não influenciar o desenvolvimento da estratégia das empresas incubadas. Nessa lógica de atuação, a necessidade de interação entre a gerência da incubadora e as empresas incubadas se restringe a discutir a prorrogação do prazo de incubação e a alocação das salas extras da incubadora.

Atuação da gerência da incubadora como parte da equipe de empreendedores:

Se, por um lado, a gerência da Incubadora da COPPE/UFRJ faz questão de delimitar muito claramente quais as fronteiras entre a sua atuação e a das empresas incubadas, no caso da Innvent, esses dois papéis se misturam até o ponto em que o Sócio Responsável da Innvent se apresenta em algumas situações como um dos empreendedores por trás da empresa nascente.

No caso da Gomus, o Sócio Responsável da Innvent ajudou a desenvolver o *site* da empresa, aparecendo ele mesmo em um dos vídeos do *site* como um dos fundadores. Além disso, ele atuou em eventos diversos eventos de moda, assim como em várias reuniões de grande importância, onde se apresentava como um dos Sócios da Gomus. De acordo com o próprio sócio responsável, essa atuação é importante não apenas pelo apoio dado por ele na atividade específica – por exemplo, aumentando as chances de que uma grande venda seja realizada – mas pelo fato de que, ao trabalhar junto aos empreendedores, ele os está capacitando por meio do exemplo.

Já no caso da Vandal, a interação com o sócio responsável foi mais intensa no período anterior a chegada do Sócio Principal da Innvent. Nesse período o estagiário da Innvent, responsável por estudar a ideia da empresa mais a fundo, era orientado de perto pelo Sócio Responsável da Innvent que, até então, atuava como também como o principal responsável pela Vandal. No entanto, após a entrada do Sócio Principal da Vandal no grupo Innvent, o Sócio Responsável da Innvent deixou de atuar como membro da equipe da Vandal.

Comparando os dois casos, vemos uma postura bastante diferente por parte do Sócio Responsável da Innvent. Essa diferença se deve ao seu entendimento de que o seu

tempo é um recurso extremamente escasso e deve ser investido da melhor forma possível entre as duas empresas do grupo e a atividade de consultoria na Elo Group. Assim, ele adota posturas diferentes de acordo com o potencial de geração de valor para o grupo Innvent como um todo. Por exemplo, os anos de experiência em consultoria do sócio responsável da Innvent lhe permitiram desenvolver a habilidade de vender ideias para o público de grandes empresas. Tal experiência é melhor aproveitada pela Gomus por ter como clientes grandes empresas do que pela Vandal que trabalha com designers e com o público de massa. Consequentemente, o apoio comercial dado pelo Sócio Responsável à Gomus foi maior do que o dado à Innvent.

Essa postura de envolvimento flexível dificilmente poderia ser implementada em uma incubadora como a da COPPE/UFRJ por dois motivos. O primeiro é o fato de existir uma diferenciação clara entre o papel das empresas incubadas e o da Gerência da Incubadora da COPPE/UFRJ. O segundo é que essa forma de atuação poderia expor a gerência da incubadora a críticas relacionadas a estar favorecendo uma empresa sobre as demais, quando todas haviam assinado o mesmo contrato e deveriam ter direito aos mesmos serviços. E de fato, a Gerência da Incubadora da COPPE /UFRJ não se envolveu com as empresas ali incubadas a ponto de atuar como um dos empreendedores.

Apoio para acesso a recursos externos: apesar das diferenças entre os dois modelos, vale chamar a atenção para um ponto em comum: em ambos os modelos de incubação estudados, as gerências interagiram com as empresas incubadas para ajudá-las a obter recursos financeiros em editais públicos. No entanto, mesmo aqui, a forma como essa interação se deu foi muito diferente entre um modelo e o outro.

A Innvent apoiou todas as suas incubadas na época a obter o apoio do programa Prime da FINEP. Na ocasião, não só o Sócio Responsável como também vários dos colaboradores da Elo Group foram acionados para preparar o plano de negócios que cada uma das empresas deveria apresentar para receber o financiamento – tarefa que se esperaria caber à cada uma das empresas.

A Gerência da Incubadora da COPPE/UFRJ, também ajudou as suas incubadas a obter recursos financeiros da FINEP, porém em um programa completamente diferente: o programa setorial CT-PETRO. Nesse caso, a atuação da Gerência da

Incubadora da COPPE/UFRJ não foi tão ampla quanto a da Innvent, ela desenvolveu um projeto para toda a incubadora e entrou em contato com as empresas incubadas que atuavam no setor de petróleo para que preparassem subprojetos a serem inclusos nesse projeto mais amplo.

Além de recursos financeiros, as gerências das incubadoras também ajudaram as suas incubadas a encontrar parceiros que pudessem lhes prover recursos mais específicos. O Sócio Responsável da Innvent indicou o fornecedor de caixas de papelão para a Vandal e a Intelie como desenvolvedora para a Plataforma Echo da Gomus.

Já a Incubadora da COPPE/UFRJ colocou o Sebrae em contato com as empresas incubadas ao convidá-lo a participar das suas capacitações. Tanto a Ambiadados, quanto a Aquamet acabaram por recorrer ao Sebrae para superar as suas lacunas de competência na área de gestão.

Comparando a atuação das duas incubadoras, chama a atenção para o fato de que as indicações do Sócio Responsável da Innvent foram bastante mais específicas e relacionadas aos desafios técnicos possuídos pelas empresas incubadas. Por outro lado, a Gerência da Incubadora da COPPE/UFRJ colocou as suas incubadas em contato com o Sebrae para a resolução de desafios de gestão pouco específicos. Essa diferença pode ser explicada pelas características contextuais de cada caso. A Innvent possui à sua disposição as competências em gestão dos colaboradores da Elo Group, além de contar com a ajuda da Along, o que faz com que não seja necessário conectar as empresas incubadas a atores, como o Sebrae, para apoiar os seus empreendedores. No entanto, as empresas da Innvent possuem uma significativa limitação no que diz respeito a alguns aspectos técnicos dos seus produtos, havendo aqui uma oportunidade grande de contribuição da Innvent ao indicar parceiros com competência necessária para contribuir nessa área. Analisando as empresas incubadas na COPPE/UFRJ, vemos que o grau de sofisticação das soluções técnicas por elas desenvolvidas é altíssimo, o que faz com que apenas uns poucos especialistas no Brasil possam lhes ser úteis – felizmente, tais especialistas já faziam parte das redes pessoais dos empreendedores antes mesmo da incubação – de forma que a Incubadora da COPPE/UFRJ simplesmente não teria muito como ajudar nesse sentido. Por outro lado, todas as empresas da Incubadora da COPPE/UFRJ possuem dificuldades muito

similares e elementares na área de gestão, que podem ser ajudadas por meio de um parceiro como o Sebrae. A Tabela 2 resume as análises comparativas desta seção.

Tabela 2 - Quadro resumo da comparação relacionada à forma de interação

Perfil das empresas Incubadas		Os empreendedores ou equipes das empresas selecionadas possuem competências singulares que são alavancadas por meio do negócio. Por outro lado, apresentam lacunas em diferentes áreas que, muitas vezes, precisam ser complementadas por competências técnicas específicas para operacionalizar o negócio. O grau de maturidade dos negócios é mínimo: as empresas são aceitas para desenvolver negócios a partir do zero.	Perfil homogêneo marcado, por um lado, pela altíssima competência técnica e, por outro, por lacunas importantes em Marketing e Gestão. Privilegia-se a seleção de empreendedores que tenham desenvolvido as suas tecnologias ao ponto de já ter passado pela experiência de implantar essas tecnologias em grandes clientes.
Forma de Interação	Influência na elaboração do conceito do negócio	Alta influência sobre o conceito do negócio alavancando a experiência do Sócio Responsável. Essa influência acontece por meio da interação direta, mas a frequência e a forma com que as interações realizadas com esse objetivo variam de acordo com o contexto da incubadora	A incubadora não influencia diretamente o conceito do negócio. Assessorias externas são contratadas e palestrantes externos são convidados como forma de conscientizar os empreendedores das fraquezas nos seus modelos de negócio para que eles mesmos corrijam os seus rumos. A interação da gerência com os empreendedores é importante unicamente para que ela possa definir a agenda de assessorias a capacitações.
	Importância da interação sobre a alocação de recursos da Incubadora	O Sócio Responsável e o gerente responsável pelos desenvolvedores e designers liberam a alocação de recursos, tanto financeiros quanto humanos para apoiar as incubadas a perseguir estratégias que consideram adequadas. Essa alocação acontece mediante a interação para chegar-se a um acordo de uma visão comum relativa a uma estratégia a ser apoiada. A alocação de recurso é um mecanismo que reforça a influência da gerência da Innvent sobre a estratégia das empresas incubadas.	Se restringe a alocação das salas da incubadora entre as empresas incubadas, seja para a mudança para uma sala maior, seja para o uso de uma sala extra devido a um crescimento repentino, seja para prorrogar o tempo de incubação, permanecendo na sala após o período padrão.
	Atuação da gerência da incubadora como parte da equipe de empreendedores	Atuação do Sócio Responsável em ações estratégicas como reuniões muito importantes. Ele prioriza a alocação do seu tempo de forma a maximizar a sua contribuição para a Innvent como um todo, o que pode significar participação muito maior em algumas empresas do que em outras.	A Gerência da Incubadora da COPPE /UFRJ não se envolveu com as empresas ali incubadas a ponto de atuar como um dos empreendedores
	Apoio a acesso a Recursos Externos	Identifica oportunidades de financiamento por meio de editais e elabora junto aos empreendedores a documentação pertinente. Também indica possíveis parceiros para as empresas incubadas.	Identifica oportunidades de financiamento por meio de editais e elabora projetos pedindo que os empreendedores submetam os seus subprojetos para compô-lo e, com isso, obter recursos financeiros para diversas empresas. Trás palestrantes externos para as capacitações e, alguns desses, acabam fornecendo outras capacitações para as empresas incubadas.

5.6.3. Duas diferentes abordagens de contribuição

As diferenças observadas na interação entre a gerência dos dois modelos de incubação e as suas respectivas empresas incubadas se refletem também no impacto que essas

interações têm sobre o desenvolvimento de cada empresa. Como a maior parte do apoio provido pela incubadora da COPPE/UFRJ é baseada em serviços altamente padronizados, a interação com a Gerência da mesma é necessária apenas para orientar a incubada sobre como utilizar esses serviços e permitir que a Gerência da incubadora tenha insumos para alinhar esses serviços às necessidades gerais da população de incubadas. O impacto dessa interação é, de forma geral, pouco extenso, ou seja, podemos dizer que a interação com a Gerência da Incubadora COPPE/UFRJ não impacta diretamente, de forma estratégica, o desenvolvimento das empresas incubadas.

No entanto, embora o impacto da interação entre a gerência da incubadora e as empresas incubadas seja muito menos extenso no caso incubadora da COPPE/UFRJ do que no caso da Innvent, não se pode dizer que o processo de incubação da primeira seja ineficaz. Muito pelo contrário: a contribuição acontece durante o processo de incubação, mas se dá por outros mecanismos. Por exemplo, tanto a Ambidados, quanto a Aquamet perceberam grande valor nas assessorias recebidas pelas consultorias contratadas pela incubadora. Ambas se aproveitaram da proximidade física e institucional com os laboratórios de pesquisa da UFRJ, com quem desenvolveram diversas e extensas parcerias. Outro exemplo de contribuição importante foi a associação ao nome da COPPE /UFRJ que, por si só, confere grande legitimidade à empresa incubada frente a clientes e parceiros. Finalmente, a disponibilidade de infraestrutura a um preço relativamente barato se mostrou crucial para viabilizar economicamente essas empresas.

Dessa forma, pode-se dizer que as incubadoras estudadas apresentam abordagens de contribuição muito distintas e que a interação entre a gerência da incubadora e os empreendedores incubados assume papéis também muito distintos em cada uma delas. Para entender com maior profundidade essas diferentes abordagens de contribuição, é interessante levar em consideração também as discussões anteriores, a respeito do perfil das empresas incubadas em cada incubadora, além de analisar outros aspectos contextuais de cada incubadora.

Pode-se dizer que, enquanto a Incubadora da COPPE/UFRJ se desenvolveu para aproveitar, de forma eficiente, as potencialidades da UFRJ, a Innvent evoluiu como

uma maneira de melhor explorar a competência e experiência empreendedora da gerência da Innvent para ajudar empreendedores talentosos a desenvolver novos negócios. Essa diferença pode ser vista nas aspirações declaradas por cada uma das incubadoras. Enquanto a parede do escritório da Innvent expressa os seguintes dizeres: “Onde pessoas incríveis combinam competências para fazer *startups* acontecerem”¹⁹ o *site* da Incubadora da COPPE/UFRJ declara ter o seguinte objetivo principal: “Apoio a formação de empresas de base tecnológica nas áreas de atuação de grupos de pesquisa da UFRJ”

A Incubadora da COPPE/UFRJ aproveita as potencialidades da universidade, buscando oportunidades de negócio entre os seus grupos de pesquisa. Esses grupos dominam tecnologias de grande potencial de mercado e, muitas vezes, já as aplicam com algum grau de sucesso em grandes clientes. Ao redor dessas tecnologias, novas empresas podem ser construídas por integrantes desses grupos de pesquisa com espírito empreendedor. Tais empreendedores são marcados por um elevado conhecimento técnico, e lacunas de competência nas áreas de marketing e gestão. As empresas assim formadas acabam tendo necessidades e dificuldades muito parecidas. Isso permitiu o desenvolvimento de uma abordagem de contribuição focada em fornecer serviços padronizados voltados a satisfazer essas necessidades e dificuldades comuns. Nesse caso, o trabalho da Gerência da Incubadora COPPE/UFRJ está muito mais voltado a criar e manter conexões com os parceiros capazes de prover serviços, do que na contribuição por meio da interação direta com as empresas.

Por outro lado, a Innvent busca empreendedores que tenham alguma competência excepcional, além de disposição para errar e aprender, e alinhamento à cultura e valores da Innvent. Tais empreendedores raramente chegam com uma concepção clara de negócio em mente. Assim, ao discutir a entrada das candidatas à incubação, o Sócio Responsável da Innvent é capaz de influir e transformar a concepção do negócio, levando em consideração como melhor combinar as competências dos empreendedores com os recursos internos compartilhados pela Innvent – incluindo o

¹⁹ Traduzido do original em inglês: “Where incredible people combine competencies to make startups happen”

tempo do próprio Sócio Responsável. Verifica-se que a maneira como a Innvent trabalh resulta em uma contribuição particular a cada uma das empresas incubadas. Tal contribuição é foretamente dependente da concepção de negócio que emerge a partir da busca pela melhor combinação dos recursos da Innvent e da empresa incubada. Esse tipo de contribuição particularizada, por sua vez, exige uma interação mais próxima e intensa entre a gerência da incubadora e a empresa incubada.

A Figura 13 descreve este raciocínio, conectando os aspectos contextuais de cada um dos modelos de incubação estudados à abordagem de contribuição da incubadora.

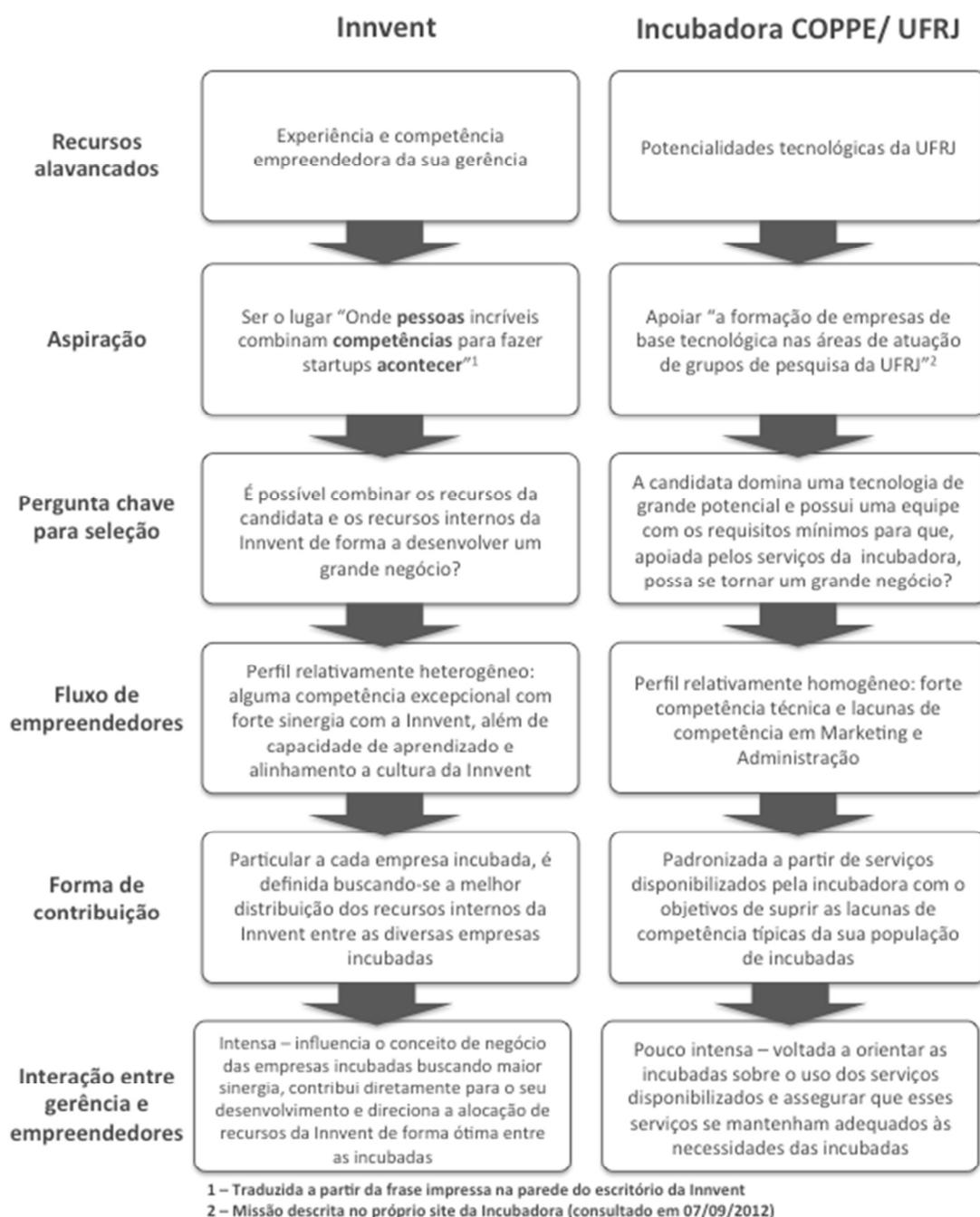


Figura 13 – A abordagem de contribuição de cada incubadora e os aspectos contextuais que as conformam

6. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou aprofundar estudos na relação entre a gerência da incubadora e as empresas incubadas, com o objetivo de entender como esta relação pode contribuir para o desenvolvimento das últimas. Para tanto, duas incubadoras muito diferentes foram estudadas, e, em cada uma delas, encontramos relações muito distintas entre a gerência e as empresas incubadas. Essas diferentes relações, no entanto têm suas raízes em fatores contextuais mais profundos, como a própria aspiração de cada incubadora e o perfil de empresa que cada uma busca incubar. Este capítulo conclui este trabalho, situando os resultados encontrados perante a literatura e discutindo as suas implicações práticas. Após essa discussão, ele apresenta uma reflexão sobre a diversidade das organizações que recebem a denominação de incubadora de empresa. O capítulo se encerra com o apontamento das limitações da pesquisa realizada e sugestões de novos desdobramentos.

6.1. Situando os resultados do estudo dentro do campo de pesquisa

Embora muito já tenha sido escrito sobre o fenômeno da incubação de empresas nas últimas três décadas, ainda se sabe muito pouco sobre exatamente como se dá a contribuição da incubadora para o desenvolvimento das empresas incubadas. Essa lacuna de conhecimento se deve, principalmente, à predominância, durante anos, de uma abordagem de pesquisa na qual o processo de incubação de empresas era tratado como uma caixa preta (Hackett e Dilts, 2004a).

Felizmente, trabalhos mais recentes começaram a abrir essa caixa preta e mostrar a riqueza e complexidade desse processo. Entre esses avanços, podemos destacar o entendimento de que o valor para a empresa incubada é co-criado através da interação entre a gerência da incubadora e as empresas incubadas (Rice, 2002). Outro destaque é a importância da rede de negócios que a incubadora provê para as empresas incubadas (Hughes et al. 2007) e o papel da gerência da incubadora em formar essas redes e ajudar as empresas incubadas a utilizá-la (Hansen *et al.*, 2000; Jack e Soeatano, 2011).

Avanços como esses colocam a atuação da gerência da incubadora como sendo central no processo de incubação. Quanto maior a nossa compreensão sobre o processo de incubação, mais complexo e desafiador parece ser o trabalho da gerência da incubadora em garantir a contribuição para as empresas incubadas.

Trabalhos anteriores também já haviam discutido o fato de que diferentes modelos de incubação tinham diferentes objetivos e apoiavam empresas de diferentes naturezas, provendo-lhes recursos e serviços também diferenciados (Grimaldi e Grandi, 2005). Este trabalho buscou conectar essas duas discussões, comparando as abordagens de contribuição adotadas por gerências de duas incubadoras de modelos muito distintos.

Por meio dos estudos de caso nas duas incubadoras, foi possível entender como fatores contextuais muito diferentes criam condições para a adoção de abordagens de contribuição também muito distintas entre si. Cada abordagem de contribuição se mostrava mais adequada a um diferente perfil específico de empresa incubada. Além disso, cada uma dessas abordagens implicava em um padrão completamente diferente de interação.

A Innvent apoia empreendedores bastante heterogêneos entre si. Tais empreendedores possuem competências muito singulares em determinadas áreas e lacunas de competência em outras. A abordagem de contribuição da Innvent focava-se em definir, para cada caso, qual a melhor maneira pela qual a incubadora pode apoiar a incubada – o que exige uma interação muito mais intensa por parte da gerência da incubadora, que passa a atuar contribuindo diretamente para o desenvolvimento da empresa.

Já no caso da Incubadora da COPPE/UFRJ, vimos um grupo de empresas incubadas muito mais homogêneo, marcado por empreendedores de grande competência técnica e lacunas em marketing e gestão. Nesse caso, a abordagem de contribuição baseada em serviços padronizados, que supriam as necessidades comuns a todas as empresas, e que exigiam uma interação menor por parte da gerência da incubadora.

No entanto, não podemos afirmar que uma das abordagens de contribuição é mais adequada do que a outra, muito pelo contrário, em ambos os casos os empreendedores valorizam bastante contribuição recebida da incubadora. O que podemos concluir é a

necessidade se estabelecer uma coerência entre os fatores contextuais no qual a incubadora se insere, o perfil das empresas incubadas, a abordagem de contribuição adotada e a forma como se dá a interação entre a gerência e os empreendedores incubados. Tal coerência pode ser verificada nos dois casos estudados, onde esteve associada a uma contribuição substancial por parte de cada incubadora para o desenvolvimento de duas das suas empresas incubadas.

6.2. Análise crítica da incubadora da COPPE/UFRJ

A Incubadora da COPPE/UFRJ segue o modelo tradicional de incubadora universitária. Pode-se dizer que muitas de suas características se assemelham a descrições com a das *University Business Incubators* de Grimaldi e Grandi (2005). As incubadoras que se encaixam nessa categoria são criadas por universidades com o objetivo de levar ao mercado negócios baseados nas tecnologias desenvolvidas por seus grupos de pesquisa. Tais incubadoras combinam serviços básicos de incubação, como disponibilização de infraestrutura, apoio ao desenvolvimento do negócio e acesso a redes de negócio, com a facilitação do acesso aos recursos humanos e tecnológicos da universidade.

No entanto, essa semelhança não deve ser considerada surpreendente, dado que, no momento em que a Incubadora da COPPE/ UFRJ foi criada, o modelo tradicional de incubadora universitária já estava consolidado (Hackett e Dilts, 2004a). Já existia, portanto, uma grande quantidade de conhecimento técnico sobre este modelo que deve ter servido de base para estruturação da Incubadora da COPPE/ UFRJ.

Apesar de não desviarem significativamente das descrições contidas na literatura, as assessorias providas pela Incubadora da COPPE/ UFRJ chamam a atenção pela sua organização e padronização. Dado que esses serviços são providos por atores externos diretamente para as empresas incubadas, existiria um grande risco de perda de eficiência caso eles tentassem adequar os seus serviços a um diagnóstico específico de cada empresa. Por tanto, essa padronização e organização podem ser entendidas como esforços para assegurar a eficiência desses serviços.

Entretanto, o modelo de incubação adotado na Incubadora da COPPE/UFRJ apresenta as suas próprias limitações. Os serviços de capacitação e assessoria oferecidos não são

suficientes para suprir, de forma plena, as lacunas de competência apresentadas pelos empreendedores nas áreas de marketing e gestão. Nas entrevistas com ambas as incubadas estudadas, ficou claro que, embora os empreendedores valorizassem as capacitações recebidas, eles ainda não estavam satisfeitos com as suas próprias competências nessas áreas. O valor das capacitações estava em fazer os empreendedores perceberem as suas próprias limitações, embora não sendo capazes de levá-los a superá-las plenamente.

Provavelmente, esta incapacidade estava relacionada à organização e padronização desses assessoria e capacitação. Lacunas de competência relacionadas ao negócio requerem uma interação continuada, que permita ao apoiador o entendimento profundo das necessidades específicas da incubada (Hughes *et al.*, 2007). Esse tipo de interação dificilmente pode ser obtido em uma situação onde um provedor externo de serviço aplica um conjunto padronizado de conceitos e ferramentas dentro de um prazo pré-definido.

Para superar essa dificuldade, a incubadora teria de prover um apoio continuado e com maior grau de customização para cada empresa incubada. Isso seria mais fácil caso o apoio fosse oferecido internamente, e não por meio de uma consultoria externa. No entanto, para fazê-lo, a incubadora precisaria adquirir competências que hoje não possui. Como exemplos de incubadoras universitárias onde a gerência possui uma base significativa de competências ligadas a negócio, pode-se citar o programa VentureAccelerator da Universidade de Maryland (Laughlin *et al.*, 2007).

6.3. Análise crítica da incubadora – Innvent

Na sua origem, a Innvent poderia ser classificada como uma *Corporate Private Incubator* (Grimaldi e Grandi, 2005), uma vez que ela foi fundada como o “braço de novos negócios” da consultoria Elo Group. Entretanto, com a resstruturação ocorrida após o ingresso da Intelie no grupo, a Innvent passou a se tornar um *holding*²⁰, sob a

²⁰ Termo inglês que se refere a uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS), ou seja, uma empresa criada com o objetivo de atuar como administradora de um conjunto de outras empresas nas quais ela tem participação social.

qual estaria a própria Elo Group. Dessa forma, atualmente, O modelo de incubação com o qual a Innvent mais se assemelha é o de uma incubadora *Bottom-up* (Bøllingtoft, 2012), na medida em que foi o resultado da união de duas empresas que unem forças para formar a incubadora.

Comparando a Innvent com o modelo *Bottom-up*, salta aos olhos o fato de que a incubadora é proprietária de parte do capital social das empresas incubadas, o que se distancia da descrição de Bøllingtoft (2012). Além disso, a Innvent apresenta um maior grau de centralização na tomada de decisões. Os fundadores das duas maiores empresas (Elo Group e Intelie) dividem entre si o capital social da Innvent e, com isso, centralizam o poder de decisão para investimento de recursos nas empresas incubadas. No entanto, como o Sócio Responsável atua mais ativamente apoiando o desenvolvimento das menores empresas incubadas, ele mesmo acaba assumindo o papel principal nas decisões de investimento relacionadas a maior parte das empresas. Em geral, apenas as decisões de maior importância são levadas aos demais Sócios da Innvent para validação.

A descrição de Bøllingtoft (2012) inclui a troca de experiência entre empresas de diferentes graus e maturidade. Por outro lado, o envolvimento do Sócio Responsável da Innvent junto às demais empresas incubadas é muito mais profundo do que a simples troca de experiência. O Sócio Responsável da Innvent atua de fato como um gerente da incubadora, direcionando os seus recursos para apoiar as diversas incubadas. Tal figura, de um gerente, também não aparece no modelo de incubadora *Bottom-up* descrito por Bøllingtoft (2012).

Se existe algo que pode ser afirmado a respeito do modelo da Invent é que ele está longe de se estabilizar. Embora hoje a maior parte do capital que sustenta a sua operação e os seus investimentos seja proveniente da Elo Group e da Intelie, pode-se esperar que, na medida em que outras empresas alcancem um crescimento significativo, os lucros repassados por elas à Innvent se tornem cada vez mais relevantes.

Outra tendência declarada durante a entrevista com o Sócio Responsável foi a de aumentar a descentralização, passando maior poder de decisão às demais empresas. No entanto, os mecanismos que possibilitarão esta descentralização ainda estão sendo discutidos.

Essas duas intenções mostram que a Innvent tende a se aproximar cada vez mais do modelo *Bottom-up*. Tal movimento parece estar extremamente bem alinhado com a aspiração da Innvent em se tornar um ambiente extremamente estimulante para a atividade empreendedora. Em particular, as seguintes características positivas das incubadoras *Bottom-up* podem ser observadas na Innvent:

- Criação de laços sociais profundos entre os colaboradores das diversas empresas incubadas. Esses laços sociais criam uma grande confiança entre as empresas, facilitando a troca de informações entre elas e aumentando a predisposição para a colaboração.
- Intensa troca de experiência entre as empresas incubadas nos mais diversos assuntos, indo desde aspectos estratégicos do negócio, até detalhes operacionais como, por exemplo, táticas para divulgar a empresa em redes sociais.
- Intensa colaboração das empresas nas atividades comerciais, incluindo desde a simples indicação das demais empresas para os atuais clientes, até a colaboração para prover serviços combinados.

No entanto, a Innvent guarda ainda muitas características típicas de *uma Private Corporate Incubator*. Isso acontece pois, embora a Elo Group e a Intelie possam ser vistas como empresas incubadas na Innvent, em alguns momentos a sua participação no grupo se assemelha à da grande empresa que financia a incubadora:

- Essas duas empresas financiam majoritariamente as operações da Innvent e os investimentos nas demais empresas.
- Grande parte do provimento de recursos e serviços da Innvent para as menores empresas só é economicamente viável graças ao ganho de escala obtido pela operação das grandes empresas.

- A atuação do Sócio Responsável da Innvent como líder da gerência da incubadora. Tal atuação é característica de uma incubadora corporativa, cuja gestão é delegada a colaboradores da empresa estabelecida, que financia a incubadora.
- O envolvimento dos colaboradores das grandes empresas da Innvent para no apoio pontual às empresas incubadas.
- O aproveitamento do *networking* das grandes empresas em prol das empresas incubadas.

Não obstante a similaridade com um ou outro modelo descrito na literatura, vale a pena destacar algumas características muito interessantes da Innvent, e que parecem não se encaixar com as descrições de trabalhos anteriores:

- Forte estímulo ao intraempreendedorismo. Pode-se dizer que a Elo Group tem uma grande capacidade de formação de pessoas na área de negócios, enquanto a Intelie faz o mesmo na área de programação. Essas são duas áreas de competência críticas para praticamente qualquer novo empreendimento. Dessa forma, os jovens formados nas grandes empresas da Innvent são vistos como uma importante fonte de empreendedores para as empresas nascentes.
- Motivação intrínseca à participação do grupo Innvent. A expectativa de sucesso e crescimento da Innvent é compartilhada entre os colaboradores de todas as empresas, funcionando como um fator poderoso de atração, retenção e motivação de jovens talentosos. Esse mecanismo se torna ainda mais forte na medida em que os colaboradores vislumbram a oportunidade de, no longo prazo, participar da fundação e desenvolvimento de uma nova empresa do grupo.

Finalmente, o modelo da Innvent, apresenta algumas limitações. A maior delas, sem qualquer dúvida, é a grande dependência da disponibilidade da figura do Sócio Responsável da Innvent, que precisa conciliar as suas atividades na Innvent com a sua atuação como consultor pela Elo Group. Não há dúvidas de que todas as empresas do grupo poderiam se beneficiar de um contato mais próximo a ele. Para superar essa barreira, dois caminhos não excludentes podem ser sugeridos:

- A formação de outras pessoas capazes de dividir algumas de suas responsabilidades dentro da Innvent. Esse esforço já está em andamento, seja por meio da formação de novos talentos como o próprio estagiário da Innvent, seja por meio da maior aproximação de outros Sócios da Elo Group e Intelie das demais empresas incubadas. No entanto, ainda levará um certo tempo até que esse movimento possa trazer resultados significativos.
- Criação de serviços padronizados e de alto valor agregado – como capacitações para os empreendedores – que possam ser realizados sem grande envolvimento do Sócio Responsável da Innvent. Essa linha de ação ainda não é trabalhada na Innvent.

Uma segunda limitação se refere ao *networking*, que, na Innvent, ainda não alcançou todo o seu potencial. Isso é natural, dado que ela é uma organização muito recente e, embora duas de suas empresas tenham crescido rapidamente, ela ainda está construindo uma imagem enquanto desenvolvedora de negócios de grande potencial. Pode-se esperar que, com o passar do tempo, as empresas da Innvent consigam mostrar resultados expressivos, aumentando a fama da incubadora e, conseqüentemente, a sua capacidade de intermediação de redes.

Uma última limitação do modelo, é a ausência de uma estratégia de *portfólio* que lhe facilite buscar sinergias entre as empresas incubadas e a sua rede externa. No entanto, é sabido que a formação de um *portfólio* sinérgico demanda tempo e esforço (Hansen *et al.*, 2001). Dessa forma, caso a Innvent queira aproveitar esse tipo de sinergia, seria interessante que ela formulasse tal estratégia, a integrasse com o seu processo de seleção e a utilizasse para priorizar os parceiros a serem buscados. Embora durante a entrevista o Sócio Responsável da Invent tenha reconhecido a necessidade de desenvolvimento desse tipo de estratégia, nenhuma ação concreta nesse sentido foi observada.

6.4. Implicações para gerências de incubadoras

Intuitivamente, a comparação entre a Innvent e a Incubadora da COPPE/UFRJ pode nos levar a pensar ambos os casos como os dois extremos de um contínuo. Em um extremo estaria uma incubadora que possui acesso a uma fonte contínua de equipes de

empreendedores com forças e fraquezas muito semelhantes. Tal incubadora recorreria a um conjunto de serviços padronizados, que ajudaria a população de empresas incubadas a superar as suas deficiências comuns. No outro extremo, estaria um modelo de incubação no qual a interação com cada empresa incubada é pensada com o objetivo de combinar, da melhor forma possível, as competências da incubadora com as características específicas de cada empresa incubada. O resultado seria uma incubadora que necessitaria de uma grande aproximação entre o empreendedor e a gerência da incubadora, aliada a uma boa dose de criatividade e experiência para definir a melhor forma de contribuição para cada empresa.

A implicação desse raciocínio é que a gerência de uma determinada incubadora deveria escolher em que ponto deste contínuo deveria se colocar, decidindo pela padronização dos serviços ou por uma contribuição específica, a partir da interação direta entre a gerência da incubadora e as empresas incubadas.

Por outro lado, esta oposição é apenas uma primeira impressão que pode e deve ser desafiada. Uma incubadora poderia combinar o melhor dos dois mundos, fornecendo um conjunto de serviços padronizados de alto valor agregado, combinados a uma contribuição específica desenvolvida a partir de uma interação mais próxima entre a gerência da incubadora e o empreendedor.

Levando este raciocínio para a prática, pode-se pensar que a Gerência da Incubadora da COPPE/UFRJ poderia usar as práticas de interação similares às vistas na Innvent como uma forma de se aproximar mais das empresas incubadas e dar-lhes um apoio diferenciado. Por outro lado, a Innvent poderia desenvolver uma estratégia de *portfólio* mais específica, que lhe permitisse obter um fluxo de empresas com maior homogeneidade. Essa homogeneidade, por sua vez, poderia ser usada como base para o desenvolvimento de serviços padronizados, capazes de gerar grande valor para todas as empresas (ou pelo menos a maior parte delas) de forma eficiente.

É lógico que essas mudanças não aconteceriam sem que isto implicasse novos desafios para as incubadoras. As táticas empregadas pela gerência da Innvent implicam em tratar de forma muito diferente cada uma das empresas incubadas, injetando recursos e dando atenção especial a algumas empresas em momentos específicos. Essa atenção especial poderia simplesmente não ser bem compreendida

pelos empreendedores das empresas incubadas, assim como pelas instituições que apoiam e legitimam a Incubadora da COPPE/UFRJ. Como resultado, ela poderia ser acusada de preterir algumas empresas em favor de outras. Outro desafio seria desenvolver a competência necessária para identificar e avaliar oportunidades de contribuição cada empresa incubada – algo que a Innvent faz por meio da experiência do Sócio Responsável e que a Incubadora da COPPE/UFRJ precisaria acumular alguma experiência para fazer de forma efetiva. Apesar desses desafios, tal forma de contribuição mais específica não é impossível no contexto de uma incubadora universitária, como nos mostram, por exemplo, os casos da Incubadora de alta tecnologia da Universidade de Southampton, relatado por Patton *et al.*, (2009) e do Venture Accelerator Program relatado por Laughlin *et al.* (2007).

Por outro lado, a Innvent também enfrentaria alguns desafios para desenvolver estes serviços mais padronizados, que poderiam ser aproveitados pelas demais empresas de forma eficiente. Em primeiro lugar, isso implicaria conseguir aumentar a homogeneidade do seu *portfólio* de incubadas, resultado esse que só pode ser conseguido com tempo e esforço da gerência da incubadora (Hansen *et al.*, 2000) que precisaria, por exemplo, de um fluxo contínuo de empreendedores com características similares entre si. Além disso, faltaria à incubadora desenvolver os serviços padronizados que aproveitassem essa homogeneidade para garantir contribuições de maior valor agregado às diversas empresas incubadas. Os programas de aceleração, como o Y Combinator (Miller *et al.*, 2011), podem servir como exemplo de incubadoras privadas dirigidas por empreendedores de grande experiência e renome, que conseguem unir serviços padronizados ao apoio customizado, a partir da interação direta com os empreendedores. Embora o escopo desses programas tenha algumas particularidades diferentes em relação ao escopo da Innvent, eles são capazes de combinar um conjunto de serviços padronizados, de alto valor agregado, como a realização do *Demo Day* – evento no qual os empreendedores têm a oportunidade de apresentar as suas empresas para um conjunto de potenciais investidores – com contribuições mais específicas, a partir da tutoria²¹ dada sob demanda pela equipe

²¹ Do inglês, *coaching*

responsável pelo programa para abordar dificuldades particulares enfrentadas pela equipe de empreendedores.

A Figura 14 busca generalizar essa discussão, em princípio particular para as incubadoras estudadas, criando diretrizes que possam ser úteis a uma maior população de incubadoras de empresa. Nela vemos uma matriz que separa a abordagem de contribuição de uma incubadora em duas grandes dimensões que podem ou não ser combinadas.

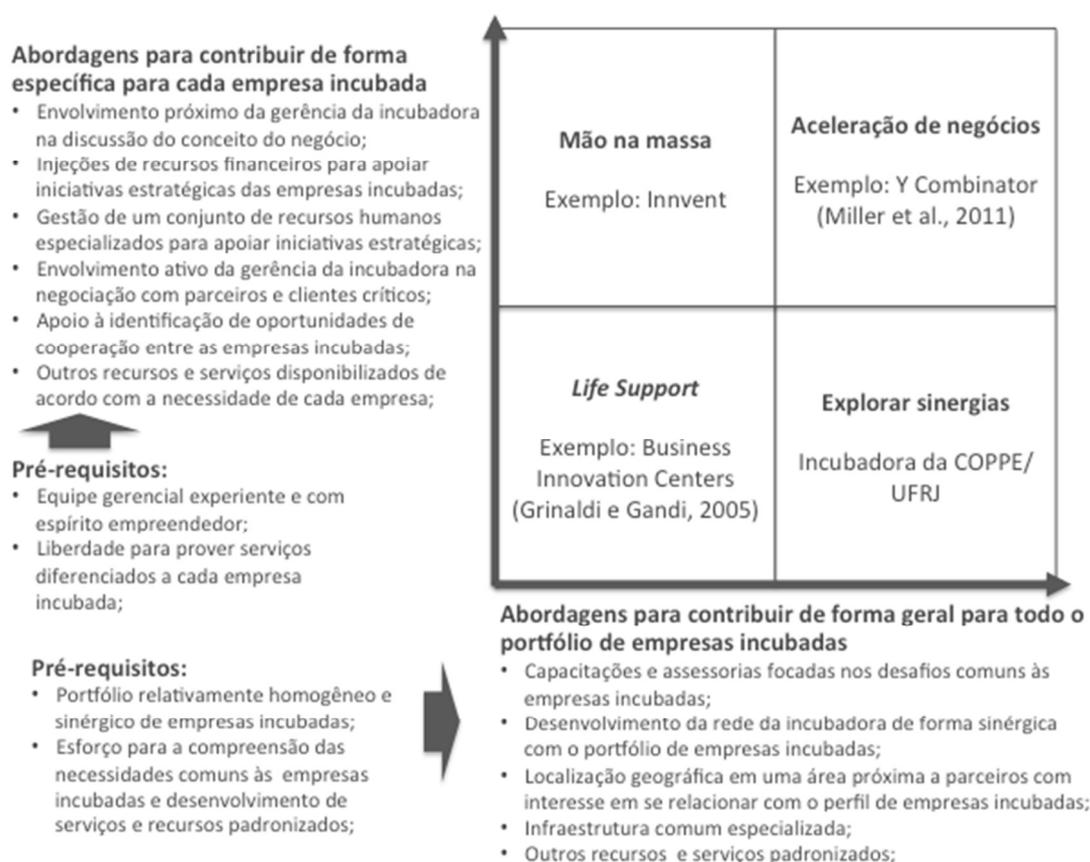


Figura 14 – Composição da abordagem de contribuição vista como uma combinação de duas dimensões

A dimensão horizontal diz respeito a táticas que visam contribuir, de forma geral, para todo o *portfólio*. Essas táticas tratam da disponibilização de um conjunto de recursos e serviços que possam ser úteis a maior parte do *portfólio* de empresas incubadas. Essas táticas incluem:

- Capacitações e assessorias focadas nos desafios comuns às empresas incubadas;
- Desenvolvimento da rede da incubadora de forma sinérgica com o *portfólio* de empresas incubadas;
- Localização geográfica em uma área próxima a parceiros com interesse em se relacionar com o perfil de empresas incubadas;
- Infraestrutura comum especializada;
- Outros recursos e serviços padronizados;

Para maximizar a utilização dessas táticas, dois pré-requisitos são importantes:

- O desenvolvimento de um *portfólio* relativamente sinérgico e homogêneo de empresas incubadas;
- A realização de um esforço para compreender as necessidades comuns a esse *portfólio* de empresas, e usar essa compreensão para desenvolver serviços e recursos padronizados que respondam a essas necessidades;

A dimensão vertical se refere a táticas voltadas a contribuir de maneira específica para as empresas incubadas. Essas táticas, incluem um envolvimento maior da gerência para compreender as necessidades de cada empresa e direcionar os esforços da incubadora para abordar especificamente essas necessidades. Essas táticas incluem:

- Envolvimento próximo da gerência da incubadora na discussão do conceito do negócio;
- Injeções de recursos financeiros para apoiar iniciativas estratégicas das empresas incubadas;
- Gestão de um conjunto de recursos humanos especializados para apoiar iniciativas estratégicas;
- Envolvimento ativo da gerência da incubadora na negociação com parceiros e clientes críticos;
- Apoio à identificação de oportunidades de cooperação entre as empresas incubadas;
- Outros recursos e serviços disponibilizados, de acordo com a necessidade de cada empresa;

Como pré-requisitos para que essas táticas possam ser aplicadas de forma efetiva, podemos citar:

- A disponibilidade de uma equipe gerencial com grande experiência no desenvolvimento de novos negócios e com espírito empreendedor;
- Liberdade para prover serviços diferenciados a cada empresa incubada, sem que isso seja tomado pelas próprias empresas e apoiadores da incubadora como uma ação inadequada;

Incubadoras incapazes de usar quaisquer dessas táticas acabam se limitando a prover serviços de baixo valor agregado, como o provimento de infraestrutura física a um baixo custo. No entanto, embora esses serviços sejam capazes de manter as empresas vivas durante a incubação, são pouco efetivos no sentido apoiar o desenvolvimento do negócio. Os *Business Innovation Centers* (BICs) relatados por Grimaldi e Grandi (2005) são exemplos dessa abordagem de incubação.

Algumas incubadoras, no entanto, são capazes de tirar grande proveito de uma relativa homogeneidade na população de empresas incubadas. Isso pode ser feito por meio de sinergias entre o perfil de empresas incubadas e uma rede atores com interesse especial nesse perfil, ou provendo serviços e recursos especialmente úteis para esse mesmo perfil. Incubadoras universitárias de base tecnológica, como a Incubadora da COPPE/UFRJ, normalmente se concentram na exploração de sinergias com o ambiente universitário.

Outras incubadoras se ocupam em prover um apoio especializado para cada empresa incubada. Ao fazer isso, o contato próximo com a gerência da incubadora é essencial para direcionar essa contribuição específica. É lógico que muito dificilmente uma dessas incubadoras irá deixar de buscar sinergias ao apoiar o *portfólio* de empresas incubadas, no entanto, a contribuição de incubadoras como a Innvent se destacam pela capacidade prover uma forma de apoio específica a cada empresa incubada.

Finalmente, algumas incubadoras são capazes usar plenamente essas duas táticas. O melhor exemplo dessas incubadoras seria, como dito anteriormente, o das aceleradoras de negócio como a Y Combinator (Miller e bound., 2011). A Y Combinator só trabalha com negócios digitais, o que lhe permite tirar proveito da rede

de contatos da sua gerência dentro desse setor, além de ser reconhecida por programadores do mundo todo como o melhor lugar para acelerar o seu negócio (Miller *et al.*, 2011). Ela também provê serviços padronizados, como a realização do *Demo Day*, atraindo investidores com grande interesse em financiar empresas que tenham passado pela aceleradora. Por outro lado, a Y Combinator também prove apoio particular às necessidades de cada empresa incubada por meio das seções de tutoria²² sob demanda.

6.5. A pluralidade das incubadoras de empresa

Ao chegar o final deste trabalho, um dos pontos que pode chamar atenção do leitor é a grande diferença entre as duas organizações aqui estudadas que, apesar disso, são classificadas como incubadoras de empresa. Uma das incubadoras estudadas foi a Incubadora da COPPE/UFRJ, uma instituição pública, criada com o objetivo de acelerar o processo de transferência das tecnologias desenvolvidas na Universidade para o mercado. Essa incubadora apresenta um conjunto de serviços bem definidos e padronizados, que fazem do seu processo de incubação transcorra de forma bastante homogênea e repetitiva. As empresas incubadas na Incubadora da COPPE/UFRJ recebem um espaço físico próprio e possuem um prazo para realizar a sua graduação.

Já a Innvent é uma organização com fins lucrativos, cujo funcionamento depende fortemente da atuação proativa do líder de sua gerência – o Sócio Responsável da Innvent. Para cada empresa incubada, a Innvent estabelece uma forma específica de contribuição, configurando o processo de incubação para melhor atender às suas necessidades particulares. A maioria das empresas da Innvent não recebe um espaço físico próprio e precisa compartilhar o seu espaço com as demais empresas do grupo²³. Além disso, a Innvent jamais graduou uma de suas empresas, nem tem políticas para realizar essa graduação. Por todas essas diferenças, é necessário perguntar-se se realmente faz sentido tratar organizações tão diferentes dentro de uma mesma classificação como incubadora de empresas.

²² Do inglês, *coaching*

²³ A Vandal é a única empresa da Innvent que recebeu uma sala própria

No entanto, é o entendimento do autor desse trabalho que a Innvent deve ser considerada uma incubadora de empresas, embora de um tipo diferente que a Incubadora da COPPE/UFRJ. A primeira justificativa é o fato de que a literatura sobre o assunto apresenta organizações como as *Networked Incubators* (Hansen *et al.*, 2000) e as incubadoras *Bottom-Up* (Bøllingtoft, 2012), que divergem bastante das incubadoras mais tradicionais como a da COPPE/UFRJ, apresentam características muito parecidas com a Innvent. Assim, dizer que a Innvent não pode ser considerada uma Incubadora de empresas significaria excluir também as incubadoras apresentadas nesses trabalhos.

Com relação à grande variabilidade no processo de incubação e à alta dependência da atuação do Sócio Responsável, pode-se dizer que é uma consequência direta da sua abordagem de contribuição, conforme discutido na sessão anterior. Apesar da variabilidade do processo de incubação, a Innvent sempre opera recebendo empreendedores e os ajudando a desenvolver as suas ideias de negócio, para criar empresas bem estruturadas e com relativa independência. Mesmo que, no início do processo de incubação, o Sócio Responsável da Innvent atue como se ele mesmo fosse um dos empreendedores responsáveis pela empresa incubada, com o passar do tempo, ele invariavelmente reduz a sua participação e deixa de assumir esse papel. Embora não exista uma política clara para que essas empresas deixem o grupo, ao amadurecerem, elas elevam o seu grau de independência, até o ponto em que a sua permanência na Innvent terá como principal foco a busca de sinergias de negócio com as demais empresas do grupo.

Dessa maneira, entende-se que afirmar que a Innvent não é uma incubadora de empresa significaria criar uma definição demasiadamente limitada para o que é uma incubadora de empresas. A consequência de uma definição reducionista como essa seria ignorar existência de um conjunto de estratégias de incubação viáveis e de grande potencial.

6.6. Limitações e novas oportunidades de pesquisa

Antes de encerrar este trabalho, cabe uma reflexão a respeito de quais perguntas não puderam ser respondidas. Ao se fazer isso, apontam-se também desdobramentos de pesquisa que possam respondê-las.

Em primeiro lugar, deve-se reconhecer que a abordagem para seleção das empresas incubadas privilegiou casos de sucesso. Por um lado, isso era necessário, já que se desejava observar a fundo casos em que houve uma contribuição significativa da gerência da incubadora para o desenvolvimento das empresas incubadas. Por outro lado, esta seleção tornou mais difícil a identificação de pontos fracos nos modelos de incubação, ou seja situações em que a abordagem de incubação não se mostrou bem sucedida. Pode-se, portanto, identificar táticas de contribuição válidas em um determinado contexto, mas não convém generalizar a sua eficácia para quaisquer situações.

A partir daí, é possível apontar uma primeira oportunidade de pesquisa interessante: o levantamento e classificação de boas práticas para o processo de incubação, de acordo com as situações nas quais elas podem ser consideradas promissoras. Tal pesquisa poderia consistir em replicar o método de pesquisa aqui utilizado em uma população mais abrangente de empresas incubadas que incluísse tanto incubações bem sucedidas, quanto mal sucedidas. Isso permitiria identificar mais precisamente para quais tipos de empresas e necessidades cada prática é eficaz e em quais situações deveria ser evitada. Este desenho de pesquisa seria ainda mais promissor se replicado para diversas incubadoras, operando de acordo modelos de incubação distintos entre si. Quanto maior a abrangência e diversidade de incubadoras estudadas, maior o potencial para o levantamento de práticas de incubação diferentes e interessantes.

Uma outra oportunidade de pesquisa que se desdobraria, a partir do levantamento dessas boas práticas de incubação, seria a criação de um sistema de indicadores de desempenho para um processo de incubação. Esse conjunto de indicadores seria um mecanismo capaz de evidenciar que as boas práticas foram implementadas de forma alinhada ao contexto particular da incubadora e suas empresas incubadas.

Outra questão que este trabalho não é capaz de responder se refere à efetividade das incubadoras enquanto mecanismos de desenvolvimento econômico regional. Essa efetividade, apesar de ter sido tomada como verdadeira por governos e definidores de políticas públicas, que realizam grandes investimentos em incubadoras, vem sendo questionada por trabalhos acadêmicos recentes, que falham em encontrar evidências que lhe suportem (Campos, 2010; Schwartz, 2011). É verdade que este trabalho demonstrou que a incubadora pode sim contribuir para acelerar desenvolvimento de empresas nascentes – como aconteceu nos quatro casos estudados. Entretanto, esta constatação ainda está muito longe de poder ser entendida como uma comprovação da efetividades das incubadoras estudadas enquanto mecanismos capazes de catalisar o desenvolvimento econômico regional. Para tanto, seria necessário comprovar que essa contribuição se deu de forma sistemática para um grande número de empresas incubadas, e que os seus benefícios não poderiam ser obtidos de outra forma mais eficiente.

Uma possível extensão da pesquisa para avaliar a eficácia das incubadoras estudadas envolveria um estudo da sua contribuição para o desenvolvimento de um conjunto mais amplo de empresas incubadas, além da comparação com a atuação de empreendedores não apoiados pelas incubadoras. Assim seria possível identificar como empreendedores não incubados contornam – ou falham em contornar – as dificuldades que as incubadoras se propõe a sanar. Essa visibilidade ajudaria os pesquisadores a avaliar se a diferença de desempenho derivada da atuação das incubadoras de empresa é substancial e justifica o investimento necessário.

O presente estudo também não tratou da importância de atividades realizadas pela gerência da incubadora que não impactam diretamente no desenvolvimento das empresas incubadas, mas que são de enorme importância indireta. Por exemplo, dependendo das circunstâncias institucionais que cercam a incubadora, a sua gerência pode ter de realizar uma série de atividades de caráter político, simplesmente para garantir a disponibilidade de recursos para que a incubadora possa manter as suas atividades. Outro desafio enfrentado pela gerência das incubadoras é garantir a organização das atividades internas, em particular, daquelas relacionadas ao provimento de serviços especializados. Um último exemplo seriam as atividades de

networking realizadas pela gerência da incubadora para montar uma rede de parceiros capazes de contribuir com o desenvolvimento das empresas incubadas.

Dessa forma, um interessante, e provavelmente desafiador, desdobramento para esta pesquisa seria estudar o trabalho da gerência da incubadora sob uma perspectiva mais ampla. Tal estudo incluiria as atividades citadas no parágrafo anterior, trazendo uma perspectiva mais completa para o trabalho dos gerentes de incubadoras de empresa.

A Figura 15 resume as limitações dessa pesquisa na forma de perguntas que ela não foi capaz de responder e aponta oportunidades de pesquisa futura que possam trazer essas repostas.

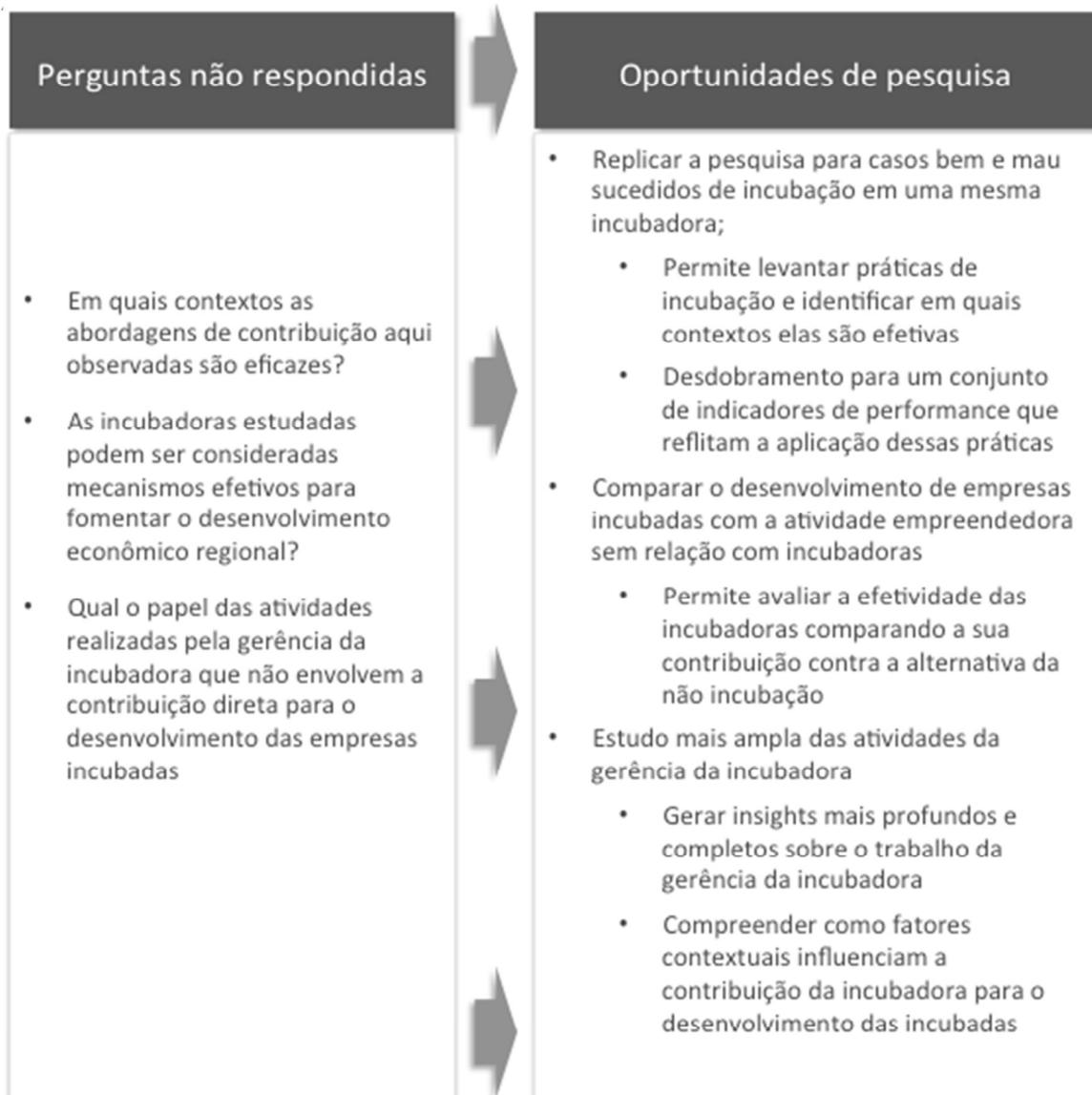


Figura 15 - Resumo das limitações dessa pesquisa e oportunidades de pesquisa futura

Referências Bibliográficas

- Abduh, M., C. D'Souza, A. Quazi, and H. T. Burley. 2007. "Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services." *Managing Service Quality* 17(1):74–91.
- ANPROTEC. 2006. *Panorama de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos, 2006*. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/secao panorama.php>. Acesso em Março 2, 2012
- ANPROTEC. 2004. *Panorama de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos, 2004*. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/secao panorama.php>. Acesso em Março 2, 2012
- ANPROTEC. 2005. *Panorama de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos, 2005*. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/secao panorama.php>. Acesso em Março 2, 2012
- ASCOM-CT. 2012. "INCUBADORA DA COPPE RECEBE PROPOSTAS DE NOVAS EMPRESAS, A MAIORIA EM TIC E PETRÓLEO/GÁS." Disponível em: http://www.ct.ufrj.br/index.php?option=com_k2&view=item&id=240:incubadora-da-coppe-recebe-propostas-de-novas-empresas-a-maioria-em-tic-e-petr%C3%B3leo/g%C3%A1s. Acesso em junho 12, 2012
- Bergek, Anna, and Charlotte Norrman. 2008. "Incubator best practice: A framework." *Technovation* 28(1–2):20–28.
- Bhidé, Amar V. 2000. *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford University Press, USA.
- Blank, S. G. 2005. *The four steps to the epiphany*. Cafepress. com.
- Bøllingtoft, A. 2012. "The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment." *Technovation*. Retrieved November 2, 2012 (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497211001672>).
- Bøllingtoft, A., and J. P. Ulhøi. 2005. "The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?" *Journal of Business Venturing* 20(2):265–290. Retrieved November 2, 2012.
- Campos, N. A. 2010. "A TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA EM INCUBADORAS DE EMPRESA UNIVERSITÁRIA: A INFLUÊNCIA DA REDE PRECEDENTE DOS EMPREENDEDORES." Universidade Federal do Rio de Janeiro.

- Chan, K. F., and T. Lau. 2005. "Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly." *Technovation* 25(10):1215–1228.
- COPPE-IDEA. 2012. "Site Institucional COPPE-IDEA." Retrieved November 2, 2012 (<http://www.idea.coppe.ufrj.br/>).
- Dee, N., DE Gill, TF Livesey, and THW Minshall. 2011. "Incubation for growth: A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth potential."
- Freeman, J., G.R. Carroll, and M.T. Hannan. 1983. "The liability of newness: Age dependence in organizational death rates." *American Sociological Review* 692–710.
- Gilbert, B. A., P. P. McDougall, and D. B. Audretsch. 2006. "New venture growth: A review and extension." *Journal of Management* 32(6):926–950.
- Grimaldi, R., and A. Grandi. 2005. "Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models." *Technovation* 25(2):111–121.
- Gstraunthaler, T. 2010. "The business of business incubators: An institutional analysis—evidence from Lithuania." *Baltic Journal of Management* 5(3):397–421.
- Hackett, S.M., and D.M. Dilts. 2004a. "A systematic review of business incubation research." *The Journal of Technology Transfer* 29(1):55–82.
- Hackett, S. M, and D. M Dilts. 2004b. "A real options-driven theory of business incubation." *The Journal of Technology Transfer* 29(1):41–54.
- Hansen, M.T., H.W. Chesbrough, N. Nohria, and D.N. Sull. 2000. "Networked incubators." *Harvard Business Review* 78(5):74–84.
- Hughes, M., R.D. Ireland, and R.E. Morgan. 2007. "Stimulating dynamic value: Social capital and business incubation as a pathway to competitive success." *Long Range Planning* 40(2):154–177.
- Latour, Bruno. 2005. *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Laughlin, S., S. Magids, and D. Barbe. 2007. "AC 2007-1609: UNIVERSITY OF MARYLAND'S VENTUREACCELERATOR." *American Society for Engineering Education*.
- Law, J. 1992. "Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy, and heterogeneity." *Systemic Practice and Action Research* 5(4):379–393.

- McAdam, M., and S. Marlow. 2007. "Building futures or stealing secrets?" *International Small Business Journal* 25(4):361–382.
- McKelvie, A., and J. Wiklund. 2010. "Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate." *Entrepreneurship theory and practice* 34(2):261–288. Retrieved November 2, 2012.
- Miller, Paul, and Kirsten Bound. 2011. "The Startup Factories – The rise of accelerator programmes to support new technology ventures." *Nesta - Discussion Paper*.
- Nowak, MJ, and CE Grantham. 2000. "The virtual incubator: managing human capital in the software industry." *Research Policy* 29(2):125–134.
- OCDE. 2009. *Entrepreneurship and business statistics, 2009 edition*. Disponível em: <http://www.oecd.org/industry/entrepreneurshipandbusinessstatistics/measuringentrepreneurshipadigestofindicators2009edition.htm>. Acesso em setembro 23, 2012
- Patton, D., L. Warren, and D. Bream. 2009. "Elements that underpin high-tech business incubation processes." *The Journal of Technology Transfer* 34(6):621–636.
- Peters, L., M. Rice, and M. Sundararajan. 2004. "The role of incubators in the entrepreneurial process." *The Journal of Technology Transfer* 29(1):83–91.
- Planeta COPPE. 2012. "Incubadora seleciona novas empresas." Retrieved November 2, 2012 (http://www.planeta.coppe.ufrj.br/imprimir_artigo.php?artigo=1433).
- Rice, M. P. 2002. "Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study." *Journal of Business Venturing* 17(2):163–187.
- Schumpeter, Joseph. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New ed of 6 Revised ed. Routledge.
- Schwartz, Michael. 2011. "Incubating an Illusion? Long-Term Incubator Firm Performance after Graduation." *Growth and Change* 42(4):491–516.
- Scillitoe, J. L, and A. K Chakrabarti. 2010. "The role of incubator interactions in assisting new ventures." *Technovation* 30(3):155–167.
- SEBRAE. 2005. *Boletim Estatístico de Micro e Pequena Empresas*. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/BibliotecaDigital/VisualizarDocumento.aspx?codigo=940>. Acesso: abril 5, 2012
- SEBRAE. 2012. "Classificação empresarial — Sebrae." Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>. Acesso: abril 5, 2012

- Shehabuddeen, Noordin, David Probert, Rob Phaal, and Ken Platts. 1999. "Representing and Approaching Complex Management Issues: Part 1 - Role and Definition." *SSRN eLibrary*.
- Soetanto, D. P., and S. L. Jack. 2011. "Business incubators and the networks of technology-based firms." *The Journal of Technology Transfer* 1–22.
- Stel, A., M. Carree, and R. Thurik. 2005. "The effect of entrepreneurial activity on national economic growth." *Small Business Economics* 24(3):311–321.
- Thurik, A. Roy, Martin A. Carree, André van Stel, and David B. Audretsch. 2008. "Does self-employment reduce unemployment?" *Journal of Business Venturing* 23(6):673–686.
- Tötterman, Henrik, and Jan Sten. 2005. "Start-Ups Business Incubation and Social Capital." *International Small Business Journal* 23(5):487–511.
- Villela, Tais Nasser, and Lygia Alessandra Magalhães Magacho. 2009. "Abordagem histórica do Sistema Nacional de Inovação brasileiro e o papel das Incubadoras de Empresas na interação entre agentes deste sistema." *Locus Científico* 3(1):13–21.
- Voisey, P., L. Gornall, P. Jones, and B. Thomas. 2006. "The measurement of success in a business incubation project." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(3):454–468.
- Yin, Robert K. 2002. *Case Study Research: Design and Methods, Third Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol 5*. 3rd ed. Sage Publications, Inc.

Anexo A – Revisão Bibliográfica Realizada Sobre o Modelo Genérico do Processo de Incubação de Empresas

Para a construção do modelo genérico do processo de incubação, uma revisão bibliográfica foi realizada. Este anexo descreve o procedimento seguido. É importante reforçar que esse anexo trata apenas da busca dos trabalhos usados para desenvolver esse modelo genérico de incubação. Outras referências (apresentadas na lista de referências bibliográficas) também foram utilizadas para compor outras partes deste trabalho, que não o modelo genérico do processo de incubação de empresas.

O primeiro passo para a realização da revisão foi a busca na base ISI – WEB OF KNOWLEDGE realizada em outubro de 2012 por artigos com os seguintes termos no tópico: “(business incubation) or (business incubator)”. Essa busca retornou 75 resultados. Desses 75 resultados foram lidos todos títulos, selecionando-se 32 artigos cujos *abstracts* foram lidos. Finalmente, a partir dos *abstracts* selecionou-se 6 artigos para uma leitura aprofundada. O critério para a seleção dos artigos foi o alinhamento com o objetivo específico de levantar o conhecimento da literatura sobre o processo de incubação de empresas. Esses 6 artigos funcionaram como um ponto de partida para que o autor do trabalho se capacitasse a buscar outros trabalhos igualmente relevantes, mas que não estivesse listados na base ISI. Dessa forma, mais 9 artigos foram encontrados por meio de citações nos 6 artigos iniciais, e indicações de textos conseguidas junto a outros pesquisadores e especialistas no assunto. A necessidade de buscar uma grande quantidade de trabalho, além dos indexados na base ISI – WEB OF KNOWLEDGE, ocorreu devido à relativa negligência relatada por Hackett e Dilts (2004a) do processo de incubação entre os trabalhos que tratam do fenômeno da incubação/ incubadoras de empresa.

A Figura 16 resume a busca realizada como base na construção do modelo genérico de incubação de empresas.

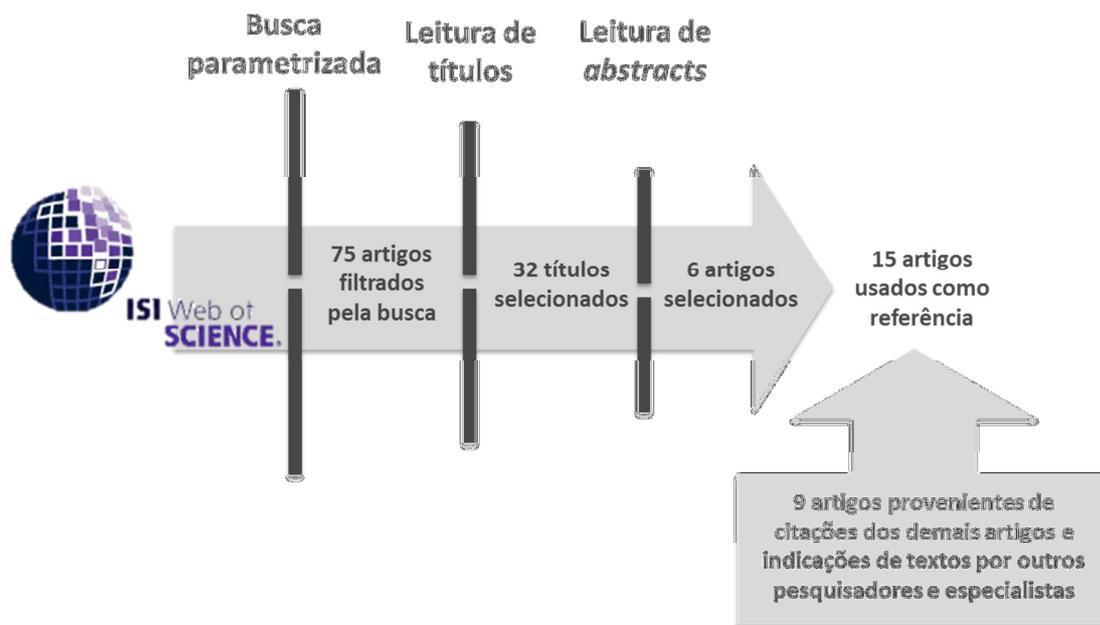


Figura 16 - Resumo da busca bibliográfica realizada como base na construção do modelo genérico de incubação de empresas

A partir da busca bibliográfica na base ISI – WEB OF KNOWLEDGE, foi possível realizar algumas análises interessantes aqui relatadas. O Gráfico 4 mostra a evolução do número de publicações sobre o tema incubação de empresas ao longo do tempo. Percebe-se que o tema vem recebendo atenção desde o início dos anos 90. No entanto, essa atenção cresceu significativamente a partir do ano 2002 e parece estar atingindo o seu ápice no presente ano de 2012 com 10 trabalho sobre o assunto publicados em artigos indexados. Vale ressaltar que a análise foi realizada em outubro de 2012, de forma que ainda existe a possibilidade de que outros trabalhos seja publicados sobre o tema antes do fim desse ano.

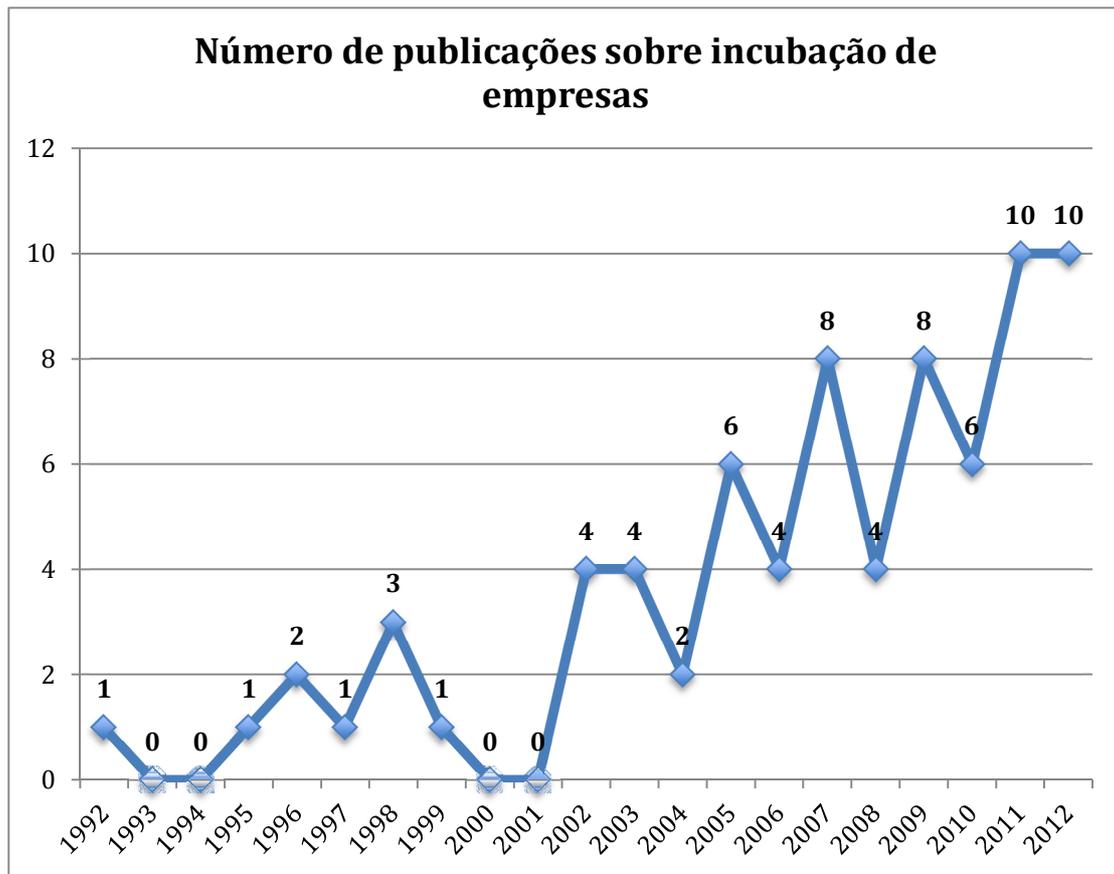


Gráfico 4 - Evolução do número de publicações indexadas sobre incubação de empresas (Análise realizada em outubro de 2012 na base isi Web of Knowledge)

Com relação aos autores com maior volume de publicações sobre o assunto, podemos destacar Susan Marlow e Michael Schwartz, cada um com quatro publicações e Maura McAdam com três publicações.

Finalmente, com relação ao número de publicações por periódico, se destacam o TECHNOVATION, com sete publicações sobre o tema e o Economic Development Quarterly com seis publicações. Outras fontes importantes são: o Economic Development Quarterly, o Journal of Business Venturing e o Journal of Technology Transfer, cada um dos quais com quatro publicações indexadas sobre o assunto. Esses dados são apresentados no Gráfico 5.

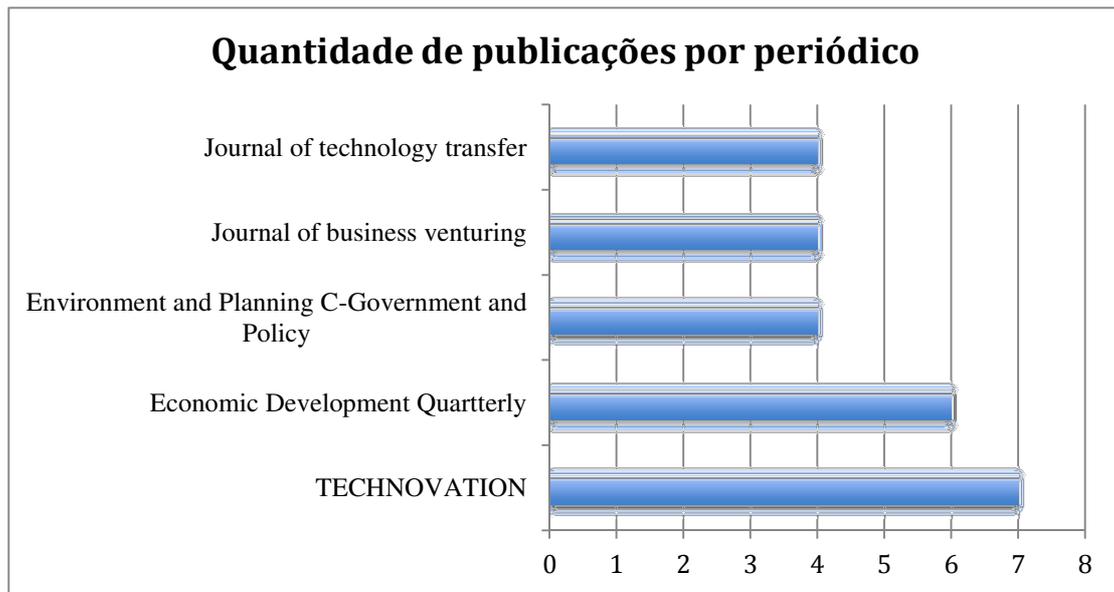


Gráfico 5 - Número de publicações indexadas sobre incubação de empresas por periódico (Análise realizada em outubro de 2012 na base ISI WEB OF KNOWLEDGE)