

INTERDEPENDÊNCIA DE RECURSOS ENTRE EMPREENDEDORES E AS INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.

Victor Wolowski Kenski

Faculdade Instituto Paulista de Ensino, Rua Euclides da Cunha, 377, Centro, Osasco, SP, CEP 06016-30.

RESUMO

Uma incubadora de empresas tem por finalidade prover recursos gerenciais e materiais e apoiar o desenvolvimento dos recursos humanos para empreendedores que tenham como objetivo constituir empresas para desenvolver e utilizar recursos tecnológicos ou de conhecimento e explorá-los comercialmente. Este trabalho tem seu foco sobre as ações que estão sendo tomadas pelas incubadoras para auxiliar os empreendedores que as procuram para desenvolver as suas empresas. Neste sentido, são feitas análises com base em artigos recentes que tratam do assunto, desenvolvido um referencial teórico e apresentadas proposições para uma ação mais eficaz, e orientada estrategicamente, das incubadoras. O texto mostra que o apoio recebido pela empresa incubada não se restringe aos recursos recebidos diretamente da incubadora, mas se estendem às redes de relacionamentos entre a incubadora e as empresas a ela vinculadas.

Palavras-chave: empreendedorismo, incubadora, redes de relacionamento.

ABSTRACT

This paper focuses in actions taken by business incubators to help their entrepreneurs look for assistance to start up their companies. It is presented that the support received by the entrepreneurs are not restricted to the resources provided by the incubator but includes also the network relationship between the incubator and the firm. It is focused in incubators that receive firms with a technological base. The assistance offered by incubator is shown and the theories behind this assistance are developed. At the end, suggestions are introduced to help the incubators develop some actions in order to improve the real support given to the firms that are associated with it.

Key-words: entrepreneurs, incubators, network



INTRODUÇÃO

Uma incubadora de empresas tem por finalidade prover recursos gerenciais e materiais e apoiar o desenvolvimento dos recursos humanos para empreendedores que tenham como objetivo constituir empresas para desenvolver e utilizar recursos tecnológicos ou de conhecimento, e explorá-los comercialmente.

No processo de desenvolvimento da empresa, a relação entre a incubadora e o empreendedor possui três fases distintas: na primeira, há um aporte de conhecimentos gerenciais necessários para que o empreendimento tome a sua forma empresarial; na segunda, com a empresa já definida e constituída, há um fornecimento de recursos materiais para a instalação e manutenção da empresa (esses recursos são: o espaço físico, o acesso a telecomunicações, disponibilidade de internet banda larga e o apoio administrativo); a terceira fase, quando a empresa está desenvolvida, é caracterizada por um contínuo aperfeiçoamento dos seus quadros dirigentes nos diversos aspectos da administração, com um enfoque administrativo e mercadológico. Nessa última fase, a empresa continua a receber o aperfeiçoamento gerencial, agora em nível mais amplo, e também passa a pagar percentual do seu faturamento para a incubadora, que é parte dos recursos que a incubadora dispõe para os demais projetos e para dar continuidade à sua atuação.

Dessa forma, pode-se observar um processo contínuo de interdependência e que, a partir da última fase de incubação, a saída da empresa da incubadora poderá ter continuidade em um novo ambiente: o da formação entre a incubadora e as empresas ex-incubadas de uma rede de empresas de base tecnológica que, além de continuarem a receber da incubadora o apoio para seus negócios, trocam informações técnicas e comerciais, e podem, complementarmente, oferecer produtos e serviços em escala ampliada e comunitária.

Este trabalho foi desenvolvido dentro das teorias de interdependência de recursos, da capacidade de absorção do conhecimento e da visão baseada em recursos (RBV- Resources Based View), com o objetivo de mostrar o processo de formação do empreendedor. São apresentadas as condições teóricas que dão suporte ao processo de incubação e, ao final, feitas algumas proposições sobre o processo de incubação.

DISCUSSÃO



O processo de incubação é um projeto de apoio a empreendedores e tem início com um programa de aprendizagem nas questões primeiras de montagem de uma empresa, oferecido pela incubadora aos potenciais empresários. Entende-se que o empreendedor seja detentor de uma ideia do negócio, mas lhe faltam os instrumentos teóricos e práticos em administração para dar a partida no empreendimento. Em consequência desta abordagem, é providenciado aos entrantes um curso, com a simultânea montagem, de um plano de negócios. A partir de então, outros cursos individuais são ministrados nos demais aspectos da administração (pessoal, finanças, marketing, vendas).

Esse processo não considera desde o início as diferenças dos níveis de conhecimento possuídos pelos entrantes. Conforme Cohen & Levinthal (1990), a capacidade de absorção depende de uma base de conhecimento que permita ao aluno assimilar o que lhe é exposto. Não se sabe de qualquer incubadora que tenha procurado avaliar e nivelar os conhecimentos dos entrantes antes de lhes oferecer treinamentos relativos ao plano de negócios e aos demais processos administrativos. Devido a isso não se pode avaliar se planos de negócio não se realizaram por inviabilidade técnica ou por incompetência do aluno quanto à possibilidade de aprendizagem e da sua consequente execução.

Esses autores mostram ainda que a solução de problemas e a capacidade de aprendizagem são similares, bem como seus modos de desenvolvimento. Sugerem ainda que “as pré-condições necessárias para uma aprendizagem bem sucedida não diferem das condições para a solução de problemas e para o processo criativo” (p.130). Para estes autores, um nível suficiente de sobreposição dos conhecimentos para assegurar uma comunicação e interações entre indivíduos que possuem diferentes estruturas de conhecimentos aumentará a capacidade da organização de fazer novas ligações e associações, ou seja, de inovar.

Parte do saber que será necessário à empresa absorver é constituída pelo conhecimento tácito, cuja forma primeira de ser transmitido é por meio do trabalho conjunto. Estes dois últimos argumentos nos mostram que esses processos de transmissão do conhecimento só poderão existir entre uma empresa e uma incubadora se houver entre ambos uma interconexão maior do que o simples oferecimento de cursos, que se torne efetiva na troca de experiências compartilhadas.

A tendência das incubadoras de formar redes entre seus ex e atual incubados serve também a esse propósito de compartilhar o conhecimento e poder dar lições de estratégias a terceiros que iniciam seu processo empresarial.

Nessa mesma linha de aprendizagem organizacional, Crossan *et al.* (1999) afirmam que o processo de aprendizagem se dá individualmente, por intuição e interpretação e depois



é integrado nos grupos, com o que passa a ser institucionalizado. Para os autores, “a integração requer o desenvolvimento de uma compreensão comum e a tomada de uma ação coordenada por membros de um grupo de trabalho” (p.525). Esse processo de integração é o que se dá quando um conhecimento em poder da incubadora é transferido para ser integrado nas empresas incubadas. O trabalho em grupo, a comunicação, o saber tácito que é transferido pressupõem uma integração plena entre ambos, que se dá sob um completo interrelacionamento entre empresa e incubadora.

É raro, segundo estes autores, ver um empreendedor de negócios capaz de converter um *insight* intuitivo para a realidade dos negócios em uma base consistente. Para isso, há a necessidade de um trabalho em grupo, interrelacionado com aqueles que, por definição, devem prover os meios de que essa conversão seja feita para os negócios, que são os membros da incubadora.

Conforme Barney (2002), os Gerentes Gerais, entendidos como aqueles que têm uma responsabilidade significativa sobre os lucros e as perdas de uma organização, “têm um impacto grande na performance da firma. Eles são os indivíduos que têm a responsabilidade por analisar o ambiente da firma, compreender as suas forças e fraquezas internas e escolher as estratégias para maximizar o seu valor” (p.151). Segundo ainda este autor, essas habilidades dos Gerentes Gerais, junto com outros fatores econômicos e de crescimento da firma, podem dar à firma uma vantagem competitiva. Essa moldura, chamada de Visão Baseada em Recursos (RBV- Resources-Based View, em inglês) tem foco nos recursos da firma que são difíceis de copiar e que seriam os causadores da vantagem competitiva mencionada. Esses recursos são de quatro tipos:

- capital financeiro, que são os recursos financeiros que a firma usa para suas operações;
- capital físico, composto das plantas e equipamentos e acesso às matérias-primas;
- capital humano, incluindo o treinamento, experiências e relacionamentos dos gerentes e das pessoas da firma;
- capital organizacional, que inclui o planejamento, a estrutura, a coordenação e o controle.

As incubadoras que pretendem formar empreendedores em toda a extensão do termo têm, então, uma dupla missão pela frente, conforme Barney (2002): dotá-los das competências e da visão estratégica necessárias para as suas análises e fazê-los entender a importância dos recursos para as suas empresas, para que possam construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Mais uma vez aqui, o trabalho interrelacionado e o



conjunto de ambos (empresa e incubadora) se fazem necessários para este projeto de formação.

Há organizações que têm como sua função primeira a influência ou o controle de uma outra organização. Ao agir dessa maneira, fazendo com que o seu produto seja um insumo para outro, estaria configurado um processo de interconexão simbiótica, caracterizada por duas empresas usando diferentes recursos, onde uma é dependente da outra. Esta interdependência é importante para uma das organizações porque lhe dá a possibilidade de conseguir sua produção. Neste sentido, a interdependência é caracterizada por duas empresas transacionando no mesmo ambiente, com a conexão sendo feita por meio do fluxo das transações (Pfeffer & Salancik, 2003).

As organizações não podem prover a sua sobrevivência se não dominarem os recursos de que necessitam e garantir as suas demandas do ambiente onde estão instaladas. Ainda segundo estes autores, “as organizações tenderão a ser influenciadas por aqueles que controlam os recursos de que necessitam” (p.44). E apresentam uma lista de condições que fazem com que as organizações concordem com o controle sobre elas:

- 1 - A organização tem conhecimento das suas demandas.
- 2 - A organização obtém recursos de um outro participante que provê essas demandas.
- 3 - O recurso é crítico para a organização.
- 4 - O outro participante controla a alocação, o acesso ou o uso desses recursos; recursos alternativos para a organização não estão disponíveis.
- 5 - A organização não controla a alocação, o acesso ou uso de outros recursos críticos do outro participante.
- 6 - As ações ou *outputs* da organização são visíveis e podem ser acessadas pelo participante para julgar se as ações concordam com as suas demandas.
- 7 - O cumprimento pela organização das demandas do outro participante não estão em conflito com os cumprimentos das demandas dos outros componentes do ambiente com o qual é interdependente.
- 8 - A organização não controla a determinação, formulação ou expressão das demandas do participante.
- 9 - A organização é capaz de desenvolver ações ou produções que satisfarão as demandas externas.
- 10 - A organização deseja sobreviver.



Não é necessário que todas as condições acima estejam presentes para que se configure um processo de influência de uma sobre outra. Mas quanto mais condições estiverem presentes, maior será a influência exercida.

Pode-se daí deduzir, independente das necessidades, que no papel de formadora que a incubadora possui, ela reúne também algumas das condições acima mencionadas para poder exercer sua influência sobre as empresas, às quais presta seus serviços. Desta forma, atua no sentido de que possa dotá-las dos saberes, competências, qualificações que permitam a essas empresas um melhor desempenho atual e um pensamento estratégico para garantir a sua sobrevivência e as vantagens competitivas que as sustentem no longo prazo. Ou, como mencionam Madhok & Tallman (1998), “a chave dessas colaborações é a intenção estratégica de combinar relevantes recursos organizacionais e capacidades dos dois parceiros em busca de uma vantagem competitiva sustentável” (p.327).

Empresas e incubadoras devem entender que uma rede entre firmas opera em uma *lógica de troca* que é muito diferente da lógica de mercado e das hierarquias e, não menos importante, de como esta lógica combina elementos cooperativos e competitivos, autonomia e dependência, confiança e controle (Sydow & Windeler, 1998). Granovetter (2007) refere-se a essa lógica como imersão social, que significa que relações estáveis entre atores sociais moldam suas expectativas e seus comportamentos.

Pfeffer (1972) explica a possibilidade dessa interdependência entre a empresa e a incubadora, quando menciona:

“A influência interorganizacional surge da condição de interdependência entre organizações. A interdependência pode ser vista produtivamente sob uma moldura de troca de recursos. Quando as organizações são interdependentes, por causa dessa troca de recursos, e quando uma delas é menos dependente do que a outra naquela relação particular, existem condições que podem levar a uma influência interorganizacional” (p.320).

Os estudos referentes às incubadoras, às empresas que dela participam, ou participaram, ou às ações que ocorrem entre ambos são recentes e cobrem apenas alguns aspectos desse relacionamento.

Abreu *et al.* (2006) apresentaram o processo de criação do conhecimento que se dá entre as empresas incubadas e por ação da própria incubadora. As conclusões mostram que:

“(a) a vizinhança entre empresas não é suficiente para assegurar o compartilhamento de conhecimento; (b) a aquisição de conhecimento depende



de uma ação orquestrada entre diversos atores; (c) a complementaridade entre os negócios de empresas incubadas pode favorecer a gestão do conhecimento; (d) no processo de incubação, as etapas voltadas ao planejamento do negócio são as mais favoráveis para a aprendizagem e aquisição de conhecimentos; (e) o estabelecimento de memória da incubadora e das empresas no processo depende de criação de estruturas e rotinas específicas” (p.12)

Como aspectos favorecedores dessa relação, no plano normal, destacam-se a formação de plano de negócios e a atuação de consultores. Como aspecto negativo destaca-se a não institucionalização do conhecimento.

Já no plano informal, destacam-se a vizinhança entre as empresas incubadas, a identidade entre os empresários, o comportamento do empresário e a dependência da incubadora. O papel da incubadora é representado como favorável apenas nas etapas voltadas ao planejamento do negócio.

Em outro estudo que teve como objetivo identificar, a partir da percepção dos dirigentes empresariais, quais os aspectos ambientais que influenciam nas formulações estratégicas das empresas incubadas brasileiras e quais são os recursos da cadeia de valor que são considerados vantajosos em relação à concorrência, os resultados indicam que a capacitação em gestão empresarial dos dirigentes das empresas incubadas precisa enfatizar a análise do macroambiente da organização focando em aspectos relacionados ao impacto da economia, da política e aos aspectos sociocultural, legal, do sindicato e do meio ambiente (Assis & Netto, 2004). Segundo os autores, deve ainda ser abordada, nos cursos de capacitação, a análise dos recursos competitivos da cadeia de valor que envolvem atividades relacionadas à logística interna e externa, às operações, ao marketing e comercialização de produtos e serviços, à aquisição de equipamentos e suprimentos, ao desenvolvimento tecnológico gerencial, à gestão de recursos humanos e à provisão de infraestrutura da empresa em relação a finanças, contabilidade.

Todos os recursos estruturais da cadeia de valor das empresas incubadas foram considerados neutros ou vantajosos em relação aos dos concorrentes. Os dirigentes entrevistados das empresas incubadas consideram que os recursos que oferecem vantagem competitiva para as suas empresas são: a inovação, os relacionamentos, a reputação, o processo decisório, a experiência gerencial e a cultura organizacional e que a gestão é fator decisivo para a sobrevivência das empresas incubadas. Verificou-se nesse estudo que as incubadoras investigadas primam por oferecer às empresas incubadas todo tipo de cursos,



assessorias e consultorias nas áreas administrativa e financeira, sendo mais negligentes com os aspectos relacionados à comercialização. Os empresários entrevistados mencionaram que precisam de qualificações nas áreas de logística, infraestrutura e comercialização.

Em um levantamento exploratório realizado junto a 59 empresas que atuam no setor de base tecnológica da Região Metropolitana do Recife, Souza Neto & Cordeiro (2006) buscaram investigar a conexão entre as dimensões da orientação empreendedora, as competências diferenciadas de marketing e a relação destas últimas com o desempenho organizacional. Entre outras afirmações, concluíram que a participação em sistemas de incubação ou em redes de empresas não se traduz necessariamente em um fator produtor de incremento de desempenho organizacional ou de competência mercadológica. A presença nas incubadoras, por sua vez, surge como possibilidade para conferir solidez e agilidade ao pleno desenvolvimento da plataforma de negócios e tecnologia das empresas do setor de base tecnológica. Foi constatado, porém, que o processo de incubação e a formação de redes, por si só, não garantem o desenvolvimento de maiores competências.

O estudo destacou, também, que o comportamento empresarial por si só é insuficiente se não existirem circunstâncias de apoio, disponíveis para compartilhamento de recursos e experiências, que podem existir nos sistemas de incubação. Porém, tais espaços devem garantir que a empresa incubada possa considerar metas organizacionais e sociais mais amplas, auxiliando-a a lidar com um ambiente dinâmico, sem tolher o incremento de suas competências mercadológicas nem de seu desempenho empresarial (Souza Neto & Cordeiro, 2006).

Dada a importância do tema empreendedorismo, incubação de empresas e formulação estratégica enquanto apoio à sobrevivência de empresas recém-criadas, Gonçalves *et al.* (2007) desenvolveram um modelo em que propunham mensurar os impactos de esforços de planejamento estratégico, feitos pelos empreendedores, e da qualidade dos serviços prestados pelas respectivas incubadoras no desempenho das empresas incubadas. Foi feito um estudo com oitenta empresas em Minas Gerais, em que as conclusões apontaram que a implementação e o controle da estratégia, o monitoramento do ambiente externo e a qualidade em serviços são determinantes, no desempenho empresarial das empresas incubadas. Constataram ainda que é necessária uma monitoração constante do ambiente externo e a implementação e o controle do modelo de estratégia, este último feito com a participação e a orientação da incubadora.

Ainda dentro desta proposta, os autores concluíram que, no processo de formulação da estratégia empresarial dentro dos empreendimentos incubados, o mais importante na visão do



empreendedor é estar atento ao processo gerencial, criando e implementando estratégias rápidas e eficazes com o apoio de uma análise do ambiente externo e interno; e que na atual conjuntura não existe tempo para elaborar ideias e decisões. Estas vão emergindo no dia a dia da empresa. E afirmam que os empreendedores que avaliaram bem os serviços prestados pelas incubadoras são as organizações que ainda necessitam muito deste ambiente de incubação para desenvolverem, futuramente, seus empreendimentos de maneira sólida, tornando suas empresas perpétuas no tempo.

O Sebrae-SP apoiou um estudo feito por Carmo & Nassif (2005) que teve por objetivo identificar se as incubadoras apoiadas por ele estimulam o desenvolvimento da capacidade empreendedora das pessoas, potencializando, assim, o desenvolvimento do negócio. Os resultados apontaram, por um lado, que a maioria dos incubados valoriza a incubadora e atribui a elas o desenvolvimento de suas capacidades de realização do plano de negócios e fixação de metas e controles gerenciais. Por outro lado, sinalizam que, a inovação de produtos e a identificação de fontes de recursos são fatores a serem aprimorados no contexto destas incubadoras. Os autores concluíram que os empreendedores entrevistados foram capazes de desenvolver capacidades empreendedoras, como:

- Realizar e manter o plano de negócio;
- Ter metas fixadas em curto prazo;
- Utilizar-se do ambiente da incubadora e da marca Sebrae para identificar oportunidades de negócios e aumentar sua rede de contatos;
- Implantar controles de gestão, principalmente na área financeira;
- Inovar os processos de venda, contato com os clientes e controles de gestão.
- Adquirir a visão do negócio como um todo, permitindo melhor avaliação do risco da atividade.

Neste estudo, ficou claro ainda que algumas capacidades são pouco desenvolvidas, tais como:

- Inovação dos produtos e serviços;
- Identificação de mais fontes captação de recursos, não se limitando aos bancos;
- Visão de futuro, que acontece somente no curto prazo;
- Liderança de equipe.

Mas como a visão de futuro dos empreendedores é de curto prazo, a consolidação da ideia e a busca por clientes são as prioridades imediatas. Porém, no longo prazo, sem



desenvolver a capacidade de agregar valor nos produtos e serviços, o empreendedor pode encontrar problemas para o sucesso e a continuidade da empresa.

O estudo no qual ficou mais evidente a interconexão entre a incubadora e a empresa que nela se desenvolveu foi o efetuado por Raupp & Beuren (2004), com 37 incubadoras, cujos resultados mostram que as características das incubadoras influenciam no tipo de suporte disponibilizado. Esses tipos de suporte, agrupados em administrativo, financeiro e de estrutura, contribuem para desenvolver as características empreendedoras dos incubados. Adicionalmente, as incubadoras procuram, por meio de programas específicos, desenvolver características empreendedoras, nos empreendedores. Observou-se que os critérios mais utilizados pelas incubadoras brasileiras no recrutamento e seleção de empresas são: a viabilidade do negócio, a característica inovadora do produto, a tecnologia do produto, o perfil empreendedor, o setor de atuação do empreendimento, a experiência do empreendedor no setor em que pretende atuar e o processo de produção não poluente. Verificou-se que o suporte administrativo mais disponibilizado pelas incubadoras às empresas incubadas, nas diferentes fases, consiste de apoio jurídico, orientação empresarial e mercadológica e serviços de secretaria. Já o suporte financeiro que mais se destacou foi o apoio na captação de recursos e custos compartilhados durante o processo de incubação. Quanto aos serviços de estrutura, os mais disponibilizados são os serviços de treinamento e a utilização de salas de reunião.

Os suportes fornecidos pelas incubadoras contribuem para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. As características empreendedoras que obtiveram maior grau de importância na maioria das fases do processo de incubação foram: a identificação de novas oportunidades, a resolução de problemas e a valorização do trabalho em equipe. Percebeu-se também que as características são potencializadas por programas desenvolvidos pela própria incubadora e/ou por agentes de desenvolvimento junto às incubadoras. Apesar da importância de potencializar todas as características, constatou-se que algumas não são contempladas em programas organizados ou promovidos pelas incubadoras pesquisadas.

No que se refere à incubadora de base tecnológica, em um estudo efetuado na incubadora do INATEL, em Minas Gerais, Marchelli & Corcetti (2004) constataram ser possível concluir que a pequena empresa de base tecnológica pode sobreviver quando uma rede de relacionamentos é tecida em sistemas de parceria e cooperação com a incubadora. Foi sugerido que as incubadoras procurem manter-se em rede com outras empresas e agentes de fomento, desenvolvendo, assim, políticas de capacitação e inovação. A Incubadora de Empresas e Projetos do INATEL começou de forma espontânea na década de 70 e hoje possui



uma infraestrutura acessível às empresas residentes que inclui a disponibilidade de laboratórios, suporte de profissionais especializados, cursos e aconselhamentos. Os dados levantados pela pesquisa demonstraram que durante esses anos a incubadora evoluiu, oferecendo, além de assessoria gerencial, assessoria jurídica e assessoria de marketing. Isso demonstra que a incubadora deixou de ser apenas um espaço físico para as empresas, passando a ter significado mais amplo. Mas a incubadora deve dar atenção à gestão da inovação tecnológica e à gestão da propriedade intelectual, pois é por meio da inovação e do registro das patentes que as empresas de base tecnológica podem ter mais fôlego para enfrentar a concorrência.

A Incubadora de Empresa e Projetos do INATEL tem um processo de atuação que possibilita a identificação dos erros que as empresas residentes estão cometendo, fornecendo aconselhamento e suporte necessários para a revisão das metas, dos objetivos e do planejamento feito durante a formatação do plano de negócios. A incubadora está atenta para as possibilidades abertas pelas novas formas de estratégia, fornecendo espaço para o aprendizado organizacional e gerencial. Ela está aprendendo a trabalhar com o ciclo completo da transferência tecnológica dos produtos de suas empresas para o mercado.

Em outro estudo onde se procurou levantar como as incubadoras encaram e colaboram para a formação das competências individuais do empreendedor, Becker & Lacombe (2005) entrevistaram dois consultores do CIETEC, hoje a maior incubadora da América Latina, e oito empresas de base tecnológica incubadas. Suas conclusões mostram que, ao se resgatar a trajetória do incubado, percebe-se que seu agir de forma empreendedora é uma competência necessária. Entretanto, a complexidade, ou seja, os níveis com que cada empreendedor absorve e se apropria dessa competência, é que qualificará seu desempenho e o êxito do negócio. Os iniciantes demonstram ter uma crença de que o CIETEC resolverá todos os problemas para eles, fato que não apenas não se realiza, como potencialmente pode criar uma postura de passividade neles.

Dos estudos acima referenciados podem-se tirar as seguintes conclusões: a) considera-se, de forma geral, que deve haver um sentimento paternalista da parte da incubadora no sentido de prover um treinamento sobre o plano de negócios e de prover a infraestrutura para uma empresa que nela se instala; b) os estudos apontam para o lado do empresário em relação com o ambiente externo, não se apresentando a correlação e interconexão existente entre ambos; c) em apenas uma delas (INATEL), houve ou há a preocupação com os aspectos estratégicos de longo prazo, com enfoques na visão dos recursos e competências básicas que possam colocar a empresa em situação de vantagem competitiva no setor tecnológico onde



atua; d) a aprendizagem ofertada é padronizada não considerando as diferenças de formação e experiência prévia do empreendedor e da empresa incubada e) por fim, o aspecto da mútua responsabilidade no processo não foi apontado nos estudos acima referenciados. A abordagem efetuada privilegia um dos lados, o do empreendedor, e pouca referência faz à outra parte, à incubadora, e não é considerada a mútua relação de dependência existente entre as duas partes, durante todo o processo.

As seguintes proposições podem ser tiradas das observações obtidas nas incubadoras analisadas e segundo o referencial teórico apresentado:

- 1- As incubadoras deverão avaliar a capacidade de absorção dos empreendedores com relação ao nível dos novos conhecimentos que pretende transmitir a eles.
- 2- Deverá ser criado nas incubadoras um programa mínimo de nivelamento dos conhecimentos dos empresários que nela ingressam para permitir a absorção do que for transmitido pela incubadora.
- 3- A formação do empreendedor, além dos cursos tradicionais ligados ao dia a dia da empresa, deverá conter um conhecimento profundo de estratégia, visando às ações de longo prazo com o objetivo de conseguir, para a empresa incubada, uma vantagem competitiva sustentável.
- 4- As incubadoras devem entender a relação de interdependência que existe entre ela e cada empresa nela sediada, de forma a compreender a sua responsabilidade e o seu compromisso com o desenvolvimento pleno da empresa nela residente.
- 5- Esta relação de interdependência assimétrica dá à incubadora o poder para propor e promover as ações que forem necessárias para que a geração e a transmissão do conhecimento necessário sejam feitos de forma eficaz, sem descontinuidade.
- 6- Ficou constatado que o simples oferecimento de cursos não forma as competências requeridas pelas empresas que ingressam no mercado. A ação da incubadora deverá estar baseada em um quadro permanente de profissionais que possam interagir continuamente com as empresas e com elas trocar e formar conhecimentos.
- 7- Para que o conhecimento seja continuamente gerado, mesmo após a saída da empresa da incubadora, e para que o conhecimento dos que dela saíram possa ser aproveitado por ela e pelas novas empresas entrantes, deverá ser formada e estimulada a formação de uma rede dos empreendedores em um ambiente de interconexão permanente.



A globalização trouxe para o mercado alguns fatores importantes: a disponibilidade de recursos financeiros; a ampla distribuição de informações; a possibilidade de acesso fácil a novas tecnologias; e mercados abertos para a venda dos produtos.

Isto fez com que fosse possível a disseminação de desenvolvimentos tecnológicos nas mais diversas situações, que precisam ter condições para chegar aos mercados como produtos e promover o bem-estar social e os lucros para aqueles que os desenvolveram. Devido a esta proliferação de empresas tecnológicas querendo conquistar seus espaços, o papel das incubadoras torna-se de extrema importância na materialização das empresas que tenham como base os desenvolvimentos tecnológicos feitos.

O estudo presente procurou apontar algumas ações que uma incubadora pode seguir para que sua ação seja eficaz e que considere os aspectos estratégicos para melhor orientar quanto ao longo prazo essas empresas que a procuram. Um próximo estudo poderá tratar da formação da equipe de consultores para dar suporte aos projetos e quais conhecimentos devem ser transmitidos, em que ordem e como deve ser feito o acompanhamento das empresas para garantir o sucesso de ambos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, F.C.; Souza, Y.S. & Gonçalo, C.R. 2006. Aprendizagem e Criação do Conhecimento em Incubadoras. **XXX Encontro da ANPAD**, Salvador.

Assis, S.A.G. & Netto, A.A. 2004. A Interpretação dos Dirigentes das Empresas Incubadas Brasileiras sobre a Avaliação dos Recursos da Cadeia de Valor e a Influência dos Fatores Ambientais na Formulação de Estratégias Empresariais. **XXVIII Encontro da ANPAD**, Curitiba.

Barney, J. 2002. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Prentice Hall, New Jersey.

Becker, G.V. & Lacombe, B.M.B. 2005. Gestão, inovação e competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica. In: Ruas, R., Antonello, C.S. & Boff, L.H. (Eds.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Bookman, Porto Alegre. pp: 166-186.

Carmo, R.M. & Nassif, V.M.J. 2005. Incubadoras de Empresas e a Capacidade Empreendedora das Pessoas. **XXIX Encontro da ANPAD**, Brasília.

Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly** 35: 128-152.



- Crossan, M.M.; Lane, H.W. & White, R.E. 1999. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review** 24 (3): 522-537.
- Gonçalves, C.A.; Gosling, M. & Lanna, M.A.M.F. 2007. A Influência da Qualidade das Incubadoras e da Formulação Estratégica dos Empreendimentos Incubados no Desempenho Empresarial. **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro.
- Granovetter, M. 2007. Ação Econômica e Estrutura Social: O Problema da Imersão. **RAE Eletrônica** 6(1).
- Madhok, A. & Tallman, S.B. 1998. Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships. **Organization Science** 9(3): 326-339.
- Marchelli, P.S. & Corcetti, E. 2004. Gestão da Inovação na Incubadora de Base Tecnológica do INATEL. **XXVIII Encontro da ANPAD**, Curitiba.
- Pfeffer, J. 1972. Interorganizational Influence and Managerial Attitudes. **Academy of Management Journal** 15: 317-330.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. 2003. **The External Control of Organizations – A resource Dependence Perspective**. Stanford Business Books, Stanford.
- Raupp, F.M. & Beuren, I.M. 2004. O Suporte das Incubadoras Brasileiras para Potencializar as Características Empreendedoras nas Empresas Incubadas. **XXVIII Encontro da ANPAD**, Curitiba.
- Souza Neto, A.F. & Cordeiro, A.T. 2006. Orientação Empreendedora, Incubação e Redes de Empresas vis-à-vis Competências Mercadológicas e Desempenho: um Estudo em Empresas de Base Tecnológica. **XXX Encontro da ANPAD**, Salvador.
- Sydow, J. & Windeler, A. 1998. Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on network Processes and Effectiveness. **Organization Science** 9(3): 265-284.

