Demanda por Recursos em uma Incubadora Universitária: uma Abordagem sob a Perspectiva Cliente

REVISTA ELETRÔNICA MULTIDISCIPLINAR
UNIFACEAR

Suzan Lee Hanson; Fernando Oliveira de Araujo; Dennis Hanson; Jeffrey Costa

RESUMO

A literatura científica sobre incubadoras de negócios dos últimos 30 anos revela que pouco se pesquisou sobre aquilo que as empresas incubadas querem ou precisam como clientes. Quais são seus principais desafios? De quais recursos necessitam para superá-los? Os recursos da incubadora são adequados à superação dos seus desafios? O objetivo deste estudo é compreender, sob a perspectiva dos empreendedores, os principais desafios e demandas por recursos que influenciaram sua decisão de incubar, assim como avaliar a satisfação com estes recursos. Complementarmente, identificar a eventual existência de recursos considerados importantes, mas cuja baixa satisfação indique a necessidade de melhorias. Para esta finalidade, realizou-se uma pesquisa com metodologia qualitativa e descritiva numa incubadora universitária localizada no Estado do Rio de Janeiro. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, tendo como roteiro dois questionários, um direcionado aos empreendedores e outro à incubadora. Como resultado, identificou-se como desafios importantes para os empreendedores as necessidades de (a) diferenciação; (b) expertise em negócios; (c) obtenção de meios financeiros, desafios cuja superação traduziu-se nas demandas pelos recursos a seguir, associados a seus respectivos graus de satisfação: (a) o acesso ao conhecimento da universidade - insatisfeitos; (b) treinamentos e consultoria em negócios - entre satisfeitos e muito satisfeitos; (c) acesso a investidores - satisfeitos. Foram identificados três recursos considerados muito importantes cujos baixos níveis de satisfação sugerem, alternativamente, a necessidade de melhorias, ajustes no portifólio de recursos ou no critério de seleção de empresas para a incubadora.

***Palavras chave**: Empreendedorismo, Incubadoras de Negócio, Satisfação de Clientes.*

ABSTRACT

The scientific literature on business incubators over the past 30 years reveals that little research has been done on what incubated companies want or need as customers. What are their main challenges? Which resources do firms need to overcome them? Are the incubator's resources adequate to their needs? The objective of this study is to understand, from the entrepreneurs' perspective, the main challenges and resource demands that led them to join a business incubator program, as well as to evaluate customer satisfaction with the resource portfolio. In addition, to identify the eventual existence of resources considered important, but which low satisfaction levels indicate the need for improvements. For these purposes, an empirical research was taken at a University Business Incubator located in the State of Rio de Janeiro, under a qualitative and descriptive methodology. The data collection was carried out through semi-structured interviews, based on two questionnaires, one aimed at entrepreneurs and other at the incubator management. It was found that: (1) the greatest challenges faced by entrepreneurs were the need for: (1.1) differentiation; (1.2) business expertise; (1.3) financial means; and (2) the main resource demands and their respective customer satisfaction were: (2.1) access to university knowledge - dissatisfied; (2.2) business training and consultancy - between satisfied and very satisfied; (2.3) access to investors - satisfied. It was identified that three resources combined high importance and low satisfaction levels, suggesting either the need for quality improvement, adjustments in the resource portfolio or in the selection criteria of candidates to the incubation program.

***Keywords**: University Business Incubators, Entrepreneurship, Customer Satisfaction.*

1. INTRODUÇÃO

As incubadoras são importantes agentes institucionais capazes de estimular o desenvolvimento de novos negócios, contribuindo para o suporte às micro e pequenas empresas (GRIMALDI e GRANDI, 2005). Em especial, os impactos de suas atividades podem ser verificados sob duas dimensões. A primeira, no âmbito microeconômico, está relacionada a indicadores como a taxa de criação de novos negócios e de diminuição da taxa de mortalidade de novas empresas, conforme apontam Colombo e Delmastro (2002), Schwartz (2009) e Stokan, Thompson e Mahu (2015). A segunda, de implicação macroeconômica, pode ser medida por meio dos efeitos diretos e indiretos sobre o desenvolvimento econômico que derivam do aumento do emprego e salários atribuíveis às firmas incubadas e às cadeias produtivas relacionadas (HAUSBERG e KORRECK, 2018).

De acordo com Albort-Morano e Ribeiro-Soriano (2015), nos últimos 30 anos houve um crescimento progressivo do número de publicações com pesquisas sobre incubadoras e com maior intensidade a partir de 2007 (Figura 1).

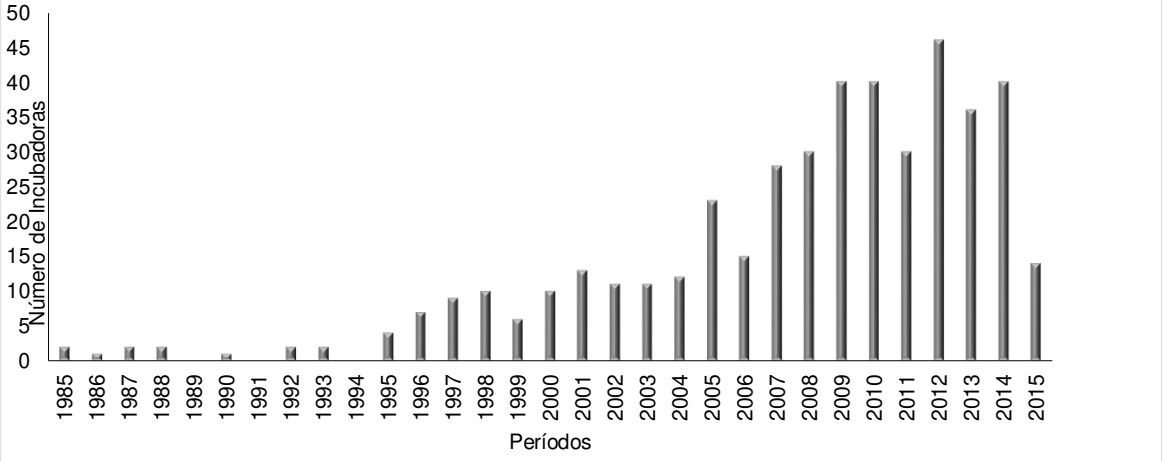


FIGURA 1 - NÚMERO DE PUBLICAÇÕES GLOBAIS POR ANO - 1985 A 2015 TEMA: INCUBADORAS DE NEGÓCIO
FONTE - Albort-Morano e Ribeiro-Soriano (2015)

Dentre estes estudos, diversos autores atribuem grande importância aos serviços de suporte necessários ao desenvolvimento de empresas emergentes (SMILOR e GILL JUNIOR, 1986; HANSEN *et al.*, 2000; MCADAM e MARLOW, 2007; BERGEK e NORRMAN, 2008; WANG *et al.*, 2008; GERLACH e BREM, 2015; HONG e LU, 2016; MIAN, LAMINE e FAYOLLE, 2016; HAUSBERG e KORRECK, 2018). Outros autores apontam a escassez de estudos que revelem a perspectiva das firmas incubadas quanto aos seus principais desafios e suas principais necessidades e demandas por recursos (THEODORAKOPOULOS, KAKABADSE e MCGOWAN, 2014; ALBORT-MORANO e RIBEIRO-SORIANO, 2016; LOSE e TENGEH, 2016; PAUWELS *et al.,* 2016).

Observou-se, assim, uma lacuna na literatura sobre incubadoras de negócio entre: (1) a importância dos recursos oferecidos pelas incubadoras - tanto com relação à sua variedade quanto à sua complexidade e grau de agregação de valor, e (2) a escassez de estudos que revelem a perspectiva do cliente - os empreendedores das firmas que pretendem aderir ou aderiram a um programa de incubação -, quanto aos recursos das incubadoras necessários à promoção do desenvolvimento e sucesso de suas firmas.

Este estudo tem como elemento central a realização de uma pesquisa empírica a fim de investigar a referida lacuna, isto é, com a finalidade de investigar, sob a perspectiva dos empreendedores incubados, os principais desafios e demandas por recursos de suporte que os motivaram a aderir a um programa de incubação, bem como o nível de satisfação com os recursos utilizados. Complementarmente, a fim de verificar a existência de eventuais hiatos entre as visões cliente e fornecedor, a investigação empírica busca levantar a existência de recursos com alta importância atribuída pelas firmas incubadas, porém associados a baixos níveis de satisfação.

Nesse sentido, considerando: (a) a importância da qualidade e adequação do portfólio de serviços de uma incubadora para o sucesso de suas firmas incubadas e (b) a escassez de estudos sob a perspectiva das empresas incubadas, o presente estudo pretende responder às seguintes perguntas:

(1) Quais os principais desafios e demandas por recursos dos empreendedores que os levaram a aderir a um programa de incubação universitário e qual o nível de satisfação com os recursos disponibilizados pela incubadora?

(2) Complementarmente, existem recursos com alta importância atribuída pelas firmas incubadas associados a baixos níveis de satisfação? Quais?

Tendo por base a análise das referências identificadas na revisão da literatura, duas principais vertentes teóricas mostraram-se aderentes aos propósitos deste estudo.

A primeira vertente teórica, diz respeito à análise dos modelos e tipologias das incubadoras de negócio, uma vez que influenciam os recursos a serem oferecidos pelas incubadoras e demandados pelas firmas incubadas. Assim, buscou-se compreender as principais características distintivas que as incubadoras possuem e que, sob a perspectiva cliente, motivam um empreendedor emergente a aderir a um programa de incubação, e, sob a perspectiva do fornecedor, definem a oferta das incubadoras de forma a atrair seus clientes potenciais. Os principais autores e obras que enfatizaram a importância deste tema e abordados neste estudo foram: Grimaldi e Grandi (2005); Mian, Lamine e Fayolle, (2016); Pauwels *et al*. (2016); e Messeghem *et al*. (2018). No estudo empírico, para a identificação

e análise do modelo e tipo de incubadora foi utilizada a abordagem proposta por Grimaldi e Grandi (2005), segundo a qual o mecanismo de provimento de suporte de uma incubadora é identificado através da contraposição entre dois modelos que podem ser considerados como opostos conceituais, como será visto posteriormente.

A segunda vertente teórica está relacionada ao exame das categorias e tipos de recursos, que, de um lado, são ofertados pelas incubadoras, visando dar suporte ao desenvolvimento de empreendimentos emergentes, e, de outro, são necessários para que jovens empresas concebam e implementem estratégias para competirem com sucesso em seus mercados-alvo. Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos, as incubadoras podem ser entendidas como provedoras de um conjunto de recursos estratégicos (tangíveis e intangíveis) com o objetivo de mitigar os riscos inerentes aos novos empreendimentos. Assim, para os pequenos e médios empreendedores - potenciais clientes de uma incubadora, as incubadoras apresentam-se como uma alternativa estratégica para a complementação de suas bases de recursos, seja diretamente ou através de sua rede de *networking.* Os principais autores que trataram deste tema e serviram como referência neste estudo foram: BECKER e GASSMANN, 2006; MCADAM e MARLOW, 2007; AMMETLER, RODRÍGUEZ-ARDURA e LLADOS-MASLLORENS, 2014; LOSE e TENGEH, 2016; VAN WEELE, VAN RIJNSOEVER e NAUTA, 2017. Na pesquisa empírica, utilizou-se um conjunto de serviços de suporte que reúne os principais recursos necessários a empreendimentos em desenvolvimento conforme a Visão Baseada em Recursos apresentada em VAN WEELE, VAN RIJNSOEVER e NAUTA (2017) e pode ser visualizada no quadro 1.

QUADRO 1 - NECESSIDADE DE RECURSOS DAS FIRMAS INCUBADAS E RECURSOS OFERECIDOS PELAS INCUBADORAS

Demanda por Recursos	Oferta de Recursos
a. Recursos Físicos	a.1 Básicos: espaço, serviços administrativos
	a.2 Especializados: laboratórios, bibliotecas
b. Recursos Financeiros	b.1 Acesso a investidores
	b.2 Acesso a empréstimos
c. Recursos Humanos	c.1 Treinamento, palestras e outros na área
	c.2 Treinamento, palestras e outros na área de
d. Conhecimento	d.1.Na área de negócios (consultoria/ mentoria)
	d.2 Na área científica (através da universidade)
e. Capital Social	e.1 Networking interno
	e.2 Networking externo
f. Legitimidade	f. Benefícios relacionados à empresa estar associada à "marca" da universidade

FONTE: ADAPTADO DE Van Weele, Van Rijnsoever e Nauta (2017).

Assim, o objetivo geral deste estudo é compreender, sob a perspectiva dos empreendedores, os principais desafios e demandas por recursos que influenciaram sua decisão de incubar, com a finalidade de avaliar se a oferta de recursos adequa-se à demanda através da avaliação do nível de satisfação dos empreendedores - especialmente com aqueles recursos considerados como importantes pelos empresários porém associados a baixos níveis de satisfação. Para cumprir tal propósito, os objetivos específicos foram (1) compreender os modelos e tipologias de incubadoras de negócio descritos na literatura a fim de caracterizar a incubadora analisada na pesquisa empírica, uma vez que o tipo de incubadora influencia tanto a oferta como a demanda de recursos; (2) levantar o perfil dos entrevistados e das empresas incubadas (3) identificar o conjunto dos principais recursos apontados na literatura para utilizar como referência na pesquisa empírica na identificação dos recursos ofertados pela incubadora e demandados pelas firmas incubadas; (4) identificar os graus de importância atribuídos a estes recursos tanto pela incubadora como pelas firmas incubadas; (5) Identificar o grau de satisfação das firmas incubadas com cada recurso e com o programa de incubação.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa empírica foi realizada entre 05 e 25 de outubro de 2017, por meio de um processo de amostragem por conveniência, com adesão voluntária dos respondentes.

As firmas incubadas foram representadas pelos fundadores de sete dentre 11 firmas então incubadas e a incubadora pelo seu gestor direto, o gerente.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas por telefone, tendo como roteiro dois questionários, um para cada público-alvo supracitado. A abordagem dominante das entrevistas foi qualitativa, adequando-se aos objetivos exploratórios e descritivos desta pesquisa. Utilizou-se o modelo de entrevista semiestruturado, com o intuito de conferir flexibilidade à condução das entrevistas.

Os itens a seguir apresentam as principais características dos sujeitos de pesquisa: o gestor da incubadora e as principais características dos empreendedores entrevistados e de suas empresas.

- O gestor da incubadora possui experiência empreendedora e acadêmica; atuou diretamente nas atividades de mentoria e consultoria de negócios e de facilitação de acesso aos demais recursos da incubadora junto às firmas incubadas, além

de exercer as atividades de gestão da incubadora. O respondente ocupou a função de gerência da incubadora durante todo o período do recorte temporal da pesquisa.

- As firmas incubadas atuam em vários segmentos, confirmando o perfil generalista da incubadora;
- Com relação ao perfil dos empreendedores, quatro dentre sete possuíam experiência empreendedora anterior, mas apenas um dentre sete possuía formação em administração, explicando em grande parte a importância atribuída aos recursos associados à área de negócios (treinamento e mentoria/consultoria). Estes recursos apresentaram, além da alta importância, o segundo melhor nível de satisfação. Cinco dentre sete empreendedores possuíam vínculo anterior com a universidade. Este vínculo não evidenciou contribuir para o acesso aos recursos da universidade nem para a satisfação global do empreendedor, como será mostrado na apresentação de resultados.

Os questionários utilizados foram uma adaptação daqueles aplicados no estudo de Van Weele, Van Rijnsoever e Nauta (2017) e modificados para incluir também questões fechadas e questões pertinentes à identificação do modelo e tipo da incubadora analisada.

Para a análise dos dados provenientes das entrevistas foram considerados os seguintes procedimentos: (i) verificação da consistência dos dados e eventuais novas consultas aos entrevistados; (ii) codificação dos dados: (a) questões fechadas: os dados foram organizados para a etapa seguinte, incluindo-se o cálculo de média e desvio-padrão, visando a interpretação de dados; (b) questões abertas: os dados foram interpretados e padronizados para fins de comparação nos casos aplicáveis;; (iii) tabulação: as informações foram dispostas em tabelas, a partir das quais foram estabelecidas relações dentre as firmas incubadas, dentre os recursos e entre incubadora e firmas incubadas.

Na pesquisa empírica buscou-se também a captura de duas perspectivas, cliente e fornecedor, aplicando-se os referencias teóricos em cada instrumento de pesquisa - os questionários supracitados. A estrutura de pesquisa encontra-se sintetizada na figura 2.

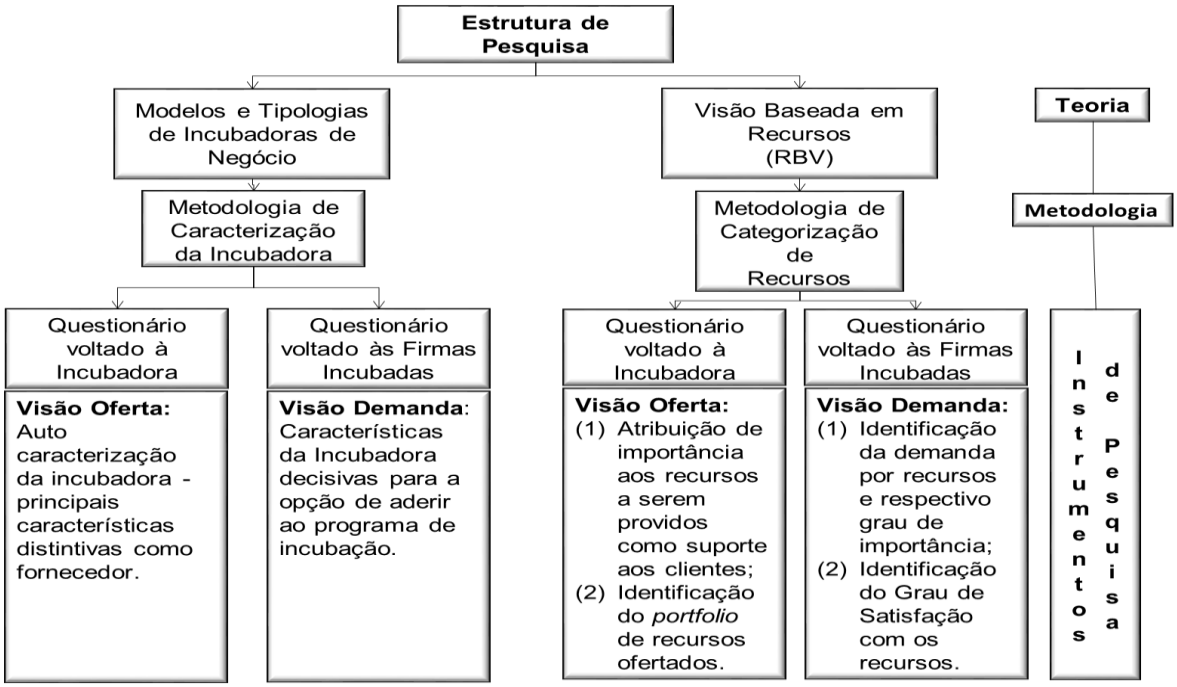


FIGURA 2 - ESTRUTURA DE PESQUISA TEORIA, METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA. FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

2.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

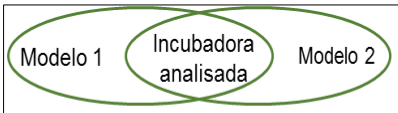
Conforme a figura 2 apresentada no tópico anterior, os seguintes grupos de informações foram coletados na pesquisa de campo:

1) Grupo 1: Caracterização do modelo e tipo da incubadora;
2) Grupo 2: Desafios e Recursos a fim de superá-los:
   a) Principais desafios dos empreendedores
   b) Recursos sob a perspectiva cliente: principais desafios enfrentados pelas firmas incubadas, respectivas demandas por recursos a fim de superá-los e grau de satisfação com a utilização de recursos;
   c) Recursos sob a perspectiva fornecedor: recursos mais importantes para o sucesso dos empreendimentos de seus clientes e portifólio de recursos efetivamente oferecido pela incubadora.

Com relação ao Grupo 1 de informações, o paradigma escolhido neste estudo para a caracterização da incubadora foi apresentado em Grimaldi e Grandi (2005). Neste paradigma, são apresentados 2 modelos extremos, entre os quais identifica-se o modelo da incubadora analisada. O Modelo 1 é representado pelos Centros Públicos de Incubação de Negócios (BICs), os quais não visam o lucro e são voltados aos setores tradicionais. O Modelo 2 é representado pelas incubadoras privadas, com fins lucrativos e voltadas às empresas de alta tecnologia. Adicionalmente, nove variáveis de caracterização são

especificadas para a classificação do tipo da incubadora. A figura 03 apresenta as principais informações com relação ao Grupo 1 de informações, coletadas em campo, com o objetivo de caracterizar a incubadora quanto ao seu modelo e tipo, onde verifica-se a vocação da incubadora em termos de oferta de recursos e serviços, e, em contrapartida, aquilo que seus clientes potenciais buscam.

Dentre todas as características da incubadora analisada, três se destacam por terem sido indicadas de forma unânime pelas sete empresas entrevistadas: (a) a proximidade da incubadora à universidade; (b) a experiência empreendedora do time da incubadora; (c) as competências financeiras e de gestão de representantes da equipe da incubadora. Mais uma característica se destaca, com indicação de seis dentre as sete firmas entrevistadas, e refere-se à razão de ser de uma incubadora universitária: (d) incubadora com foco em transferência de conhecimento da universidade para a empresa.



Caracterização da incubadora conforme o Paradigma de Grimaldi e Grandi:
- Modelo: híbrido entre os Modelos 1 e 2, possuindo características de ambos.
- Tipo: Incubadora de Negócios Universitária.

- Características relacionadas ao Modelo 1:
  - Atendimento a segmentos de atuação mais tradicionais;
  - Origem de receita (financiamento público e de mensalidades das firmas incubadas;
  - Oferta de recursos tradicionais, como os de infraestrutura básica.
- Características
  - Possuir firmas incubadas vinculadas à programas de pesquisa na universidade e utilizando infraestrutura especializada;
  - Meta de incluir como origem de receita e participação nos resultados das firmas;
  - Oferta de recursos especializados (conhecimento na área de negócios, por meio de consultorias e mentorias.

Apesar da classificação da incubadora como do tipo "Incubadora Universitária", questões importantes sobre os recursos relacionados à universidade devem ser observados:
- Ambos os recursos não fazem parte do portifólio informado pela incubadora;
- Ao que se indica, as empresas que possuem acesso aos programas de pesquisa já possuíam, anteriormente, empresas A, b, G =>maiores níveis de satisfação;
- As empresas que não possuíam acesso anterior a programas de pesquisa na universidade, e declararam importância e desafios relacionados à inovação e/ou melhorias de processo, encontram-se insatisfeitas, como no caso das empresas C e D.

Figura 3 - CARACTERIZAÇÃO DA INCUBADORA CONFORME O PARADIGMA DE GRIMALDI E GRANDI (2005)
FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Para Grimaldi e Grandi (2005), o provimento destes recursos seria praticamente a razão de ser de uma incubadora universitária, mesmo quando voltado a segmentos tradicionais e não intensivos em tecnologia.

Com relação à caracterização da incubadora, vale ressaltar que, apesar da incubadora analisada possuir, pelas razões supracitadas, características indicativas de uma incubadora do tipo Universitária, o provimento dos recursos ligados ao acesso das empresas ao conhecimento produzido na universidade mostrou-se satisfatório para três

entre sete empreendedores e insatisfatório para outros três entre sete empreendedores. Este resultado relativiza a abrangência da classificação sugerida, uma vez que, para Grimaldi e Grandi (2005), o provimento destes recursos seria praticamente a razão de ser de uma incubadora universitária, mesmo quando voltado a segmentos tradicionais e não intensivos em tecnologia.

Destaca-se a seguir as informações do Grupo 2, sobre desafios dos empreendedores e recursos para superá-los, em especial aqueles considerados muito importantes pelas firmas incubadas, conforme dados apresentados na tabela 1. Deve-se observar que no corpo do texto os graus de importância e satisfação estão em geral expressos como média dos graus informados pelas firmas incubadas.

Os principais desafios e motivações relatados pelas empresas analisadas encontram-se relacionados à existência de carências e demandas em três categorias de recursos:

1) Acesso ao conhecimento técnico e científico da universidade, principalmente através de programas de pesquisa onde destacam-se os desafios de viabilizar a introdução de elementos de diferenciação às suas ofertas através de melhorias ou de inovações em processos, de obter certificação do produto através de avaliação de qualidade na universidade ou de facilitar a transmissão de conhecimento e tecnologia da pesquisa para a empresa;
2) Conhecimento e experiência na área de negócios, onde destacam-se os desafios identificados perpassam diversas etapas da atividade empreendedora, desde a transformação de uma ideia em conceito de negócio, até demandas por suporte para análises de mercado, precificação, marketing e vendas, gestão e formalização da empresa;
3) Acesso a recursos financeiros, seja através de instituições de fomento à pesquisa e inovação ou de investidores, onde destacam-se a necessidade de orientação para a obtenção de recursos para o financiamento de pesquisas na universidade, bem como a necessidade de acesso a potenciais investidores, além de orientações para o desenvolvimento de análises e apresentações adequados à captação de recursos junto a investidores.

Foram identificados recursos (itens a, b e c abaixo) que, apesar de serem percebidos como altamente importantes pelas firmas incubadas, não são ofertados pela incubadora, ou, não são percebidos como tal pelos empreendedores, de forma que o grau de satisfação pode ser considerado como igual a 1 = insatisfatório. Os recursos aqui

relacionados apresentam os maiores hiatos entre grau de importância e de satisfação e, portanto, demandam especial atenção por parte da incubadora.

a) Acesso ao conhecimento técnico e científico da universidade: este é o recurso considerado pelos entrevistados como o mais importante dentre todos os recursos, com grau de importância 4,9, indicando que a percepção das firmas incubadas coincide com a literatura, como em Grimaldi e Grandi (2007), que apontam a oferta deste recurso como a razão de ser de uma incubadora universitária. Com relação ao grau de (in)satisfação (N/A = 1), existe uma aparente contradição quando apenas uma das firmas incubadas reconhece a oferta deste recurso, embora três dentre as sete empresas analisadas participem de consistentes programas de pesquisa, estando seus produtos e empresas intrinsicamente ligados e beneficiados pelas pesquisas na universidade. O que se verificou, aprofundando a investigação, foi que uma parte dos entrevistados já participavam de pesquisas antes de iniciar o programa de incubação.

Dentre eles, dois interpretaram que prover acesso ao conhecimento científico da universidade não era atribuição da incubadora, enquanto uma concedeu a avaliação máxima de satisfação. As demais empresas, que também tinham a percepção da importância do acesso a pesquisas científicas numa incubadora universitária, não tinham vínculo com pesquisas anteriores e não obtiveram este acesso através da incubadora, o que teve forte influência no nível de satisfação geral destes empreendedores, conforme mostra a tabela 01.

TABELA 1 – RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E VÍNCULO DO EMPREENDEDOR COM PESQUISA NA UNIVERSIDADE

Firmas incubadas	Recursos considerados como disponibilizados	Satisfação média com recursos	Satisfação global com a incubadora	Este empreendimento é resultado de pesquisa na universidade?
A	7	4,1	5	Sim
B	4	3	4	Sim
C	2	2,5	2	Não
D	4	1,8	2	Não
E	6	2,2	3	Não
F	7	3,3	2	Não
G	8	4,9	3	Sim

NOTA - GRAU DE SATISFAÇÃO: ESCALA CRESCENTE DE 1 A 5.
FONTE – ELABORADO PELOS AUTORES

A tabela 2 consolida as principais informações sobre recursos levantadas na pesquisa de campo e apoia os resultados encontrados e descritos em seguida.

TABELA 2 – RECURSOS: PERSPECTIVAS DA INCUBADORA E DAS FIRMAS INCUBADAS[1]

Disponibilização de Recursos X Importância X Satisfação														
Categorias de Recursos			a. Recursos Físicos		b. Recursos Financeiros (Acesso a)		c. Recursos Humanos (Treinamento)		d. Conhecimento		e. Capital Social		f. Legitimidade
			a.1	a.2	b.1	b.2	c.1	c.2	d.1.	d.2	e.1	e.2	
Tipos de Recursos			Básicos	Especializados	Investidores	Empréstimos	Área Técnica	Área Negócios	Área Negócios	Área Científica	Networking interno	Networking externo	-
Disponibilizado?	Incubadora		S	N	S	N	S	S	S	N	S	N	S
Importância	Incubadora		1	5	3	1	3	4	5	5	5	5	5
	Média das incubadas		3,1	2,7	4,9	3,4	2,7	4,8	4,7	4,9	4,4	4,4	4,7
	Desvio padrão das incubadas		1,6	1,9	0,4	1,8	1,6	0,4	0,5	0,4	0,8	1,5	0,8
Satisfação	Média das incubadas		3	N/A	3	N/A	N/A	3,6	3,2	N/A	3	2,7	4
	Desvio padrão das incubadas		1,5	N/A	2	N/A	N/A	1,7	1,2	N/A	1,4	1,5	1,3
Satisfação	Firmas incubadas	A	5	N/A	3	N/A	N/A	4	4	N/A	4	4	5
		B	3	N/A	N/A	N/A	N/A	3	3	N/A	N/A	N/A	3
		C	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3
		D	1	N/A	N/A	N/A	-	-	2	N/A	1	1	2
		E	2	2	N/A	N/A	1	1	2	N/A	N/A	N/A	5
		F	3	N/A	1	N/A	N/A	5	3	N/A	3	3	5
		G	5	N/A	5	5	N/A	5	5	5	4	N/A	5
	Nº DE RESPOSTAS		7	1	3	1	1	5	6	1	4	3	7
IMPORTÂNCIA	**FIRMAS INCUBADAS**	A	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5
		B	4	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5
		C	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5
		D	2	5	5	5	-	-	4	5	3	5	3
		E	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		F	1	1	5	1	1	5	5	4	5	5	5
		G	5	1	4	4	2	5	5	5	4	1	5
	Nº DE RESPOSTAS		**7**	**7**	**7**	**7**	**6**	**6**	**7**	**7**	**7**	**7**	**7**

FONTE – ELABORADO PELOS AUTORES

[1] Notas: (1) Grau de Importância e Grau de Satisfação: escala crescente de 1 a 5; (2) Fonte da lista de recursos: Van Weele *et. al*. (2017); (3) o grau de importância atribuído a cada recurso independente do recurso ser ou não ser oferecido pela incubadora; (4) Os serviços oferecidos pela incubadora, que compõe seu portfólio, estão indicados com "S", indicando a resposta "Sim" a pergunta se o recurso faz parte do portfólio de ofertas; (5) A percepção das firmas incubadas sobre o portifólio de recursos oferecidos pode ser interpretada a partir das atribuições de grau de satisfação. Sempre que o grau de satisfação é considerado N/A (Não Aplicável), para um ou mais clientes, a percepção é de que o recurso não é oferecido pela incubadora.

a) Acesso a investidores: Apesar da incubadora formalmente oferecer o recurso, apenas três dentre sete firmas incubadas reconhecem a existência da oferta, cujo valor médio atribuído é apenas satisfatório (3). Através dos relatos, as firmas reforçam a importância deste recurso. Acreditam que este recurso pode demandar da incubadora recursos financeiros e de tempo relativamente baixos, embora não possam prescindir de recursos humanos especializados;
b) *Networking* Externo: As firmas incubadas atribuem, em média, um alto grau de importância ao recurso (4,4), e, apesar da incubadora formalmente não oferecer o recurso, três dentre sete firmas incubadas relatam sua experiência de consumo, contudo o grau de satisfação médio é baixo (2,7).

Os itens a seguir também merecem destaque, e, embora eventualmente apresentem também oportunidades de melhoria, apresentam níveis de satisfação entre satisfatório e muito bons:

c) Treinamento, Consultoria e Treinamento na Área de Negócios: as firmas atribuem, em média, elevado grau de importância a ambos os recursos (4 e 5) e o grau de satisfação encontra-se, respectivamente, na segunda e terceira posição, dentre as avaliações de satisfação (3,6 e 3,2). Existe, portanto, um bom reconhecimento das firmas incubadas pela *expertise* e entrega dos recursos na área de negócios, tanto de treinamento (c.2), como de transferência de conhecimento sob a forma de consultorias e mentorias (d.1).
d) Legitimidade: existe um ótimo reconhecimento, pelas firmas incubadas, quanto aos benefícios que a "marca" da universidade lhes confere (recurso de legitimidade), no que tange às suas interações com os diversos elos de suas cadeias de valor (fornecedores, pesquisadores, clientes, potenciais financiadores ou investidores, etc). As firmas atribuem, em média, um elevado grau de importância ao recurso (4,7) enquanto seu grau de satisfação, em média, encontra-se na primeira posição dentre as avaliações de satisfação (4,0).

3. CONCLUSÃO

Os objetivos deste estudo foram integralmente atingidos e encontram-se sintetizados na figura 4.

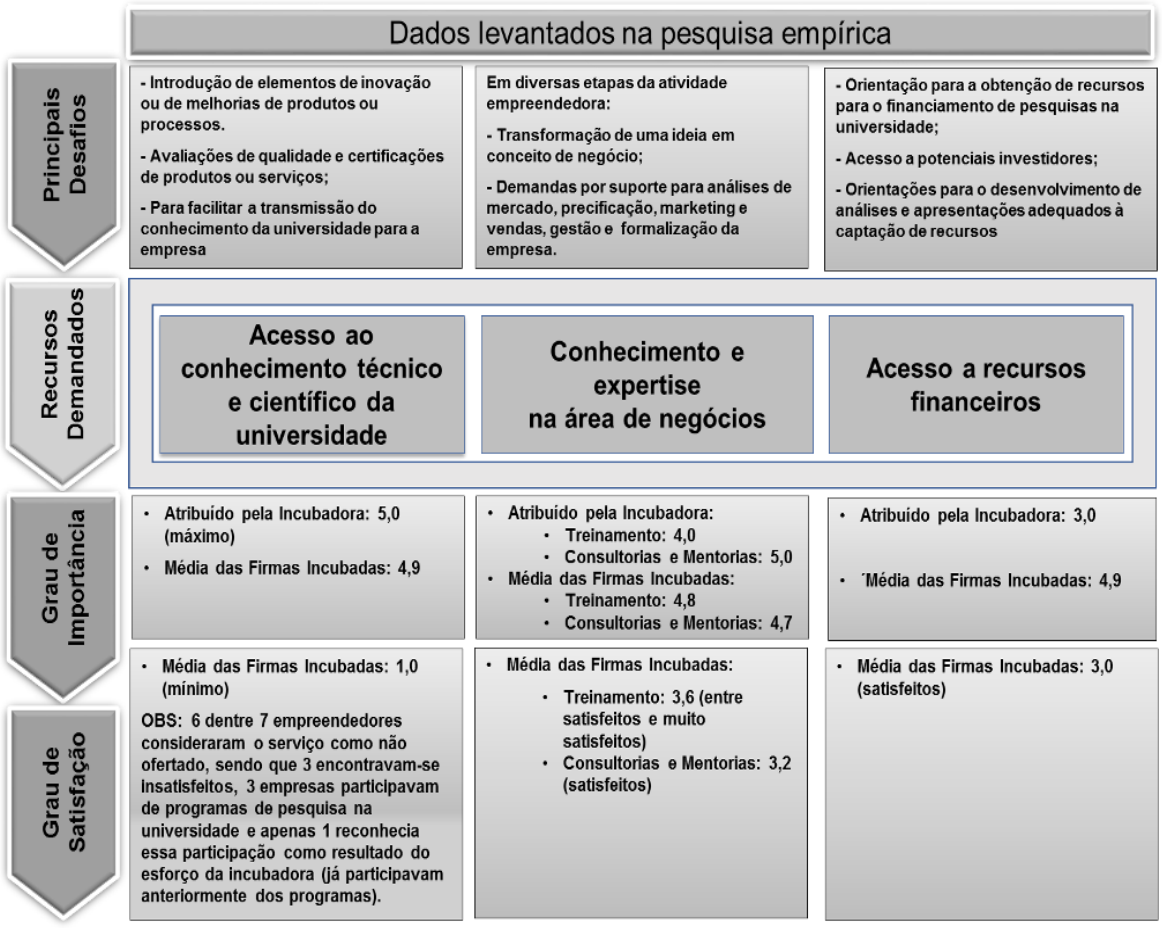


FIGURA 4 - SÍNTESE DAS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DE PESQUISA. FONTE - ELABORADO PELOS AUTORES

Dentre os onze recursos avaliados neste estudo, os recursos apresentados na figura 4 sugerem o aprofundamento da análise em busca de oportunidades de melhoria. Estas podem incluir a melhoria da qualidade dos recursos ofertados, visto que apresentam hiatos entre grau de importância e grau de satisfação ou, ainda, levar a incubadora, se esta tendência persistir em novas levas de firmas incubadas, a modificar a estratégia da incubadora, seja através do realinhamento do mix de recursos do portifólio, seja através da revisão dos critérios de seleção das empresas interessadas em aderir ao programa de incubação. Em especial, o recurso de acesso ao conhecimento científico merece atuação concentrada, pois além de apresentar o maior hiato entre importância (máxima) e satisfação (mínima), este recurso é a razão de ser de uma incubadora do tipo universitária.

Tendo em vista a relevância da discussão ora proposta, ainda que o número de respondentes se delimite a um caso particular, a presente análise é contributiva por apresentar características comuns às incubadoras universitárias, notadamente àquelas vinculadas às universidades públicas, tendo em vista encontrarem-se sob um mesmo marco regulatório e institucional. Contudo, reconhece-se uma limitação no tocante à generalização dos resultados para incubadoras privadas no Brasil.

Por outro lado, independentemente dos resultados encontrados, sugere-se que a estrutura teórica e empírica desta pesquisa (*research framework*), conforme ilustrada na Figura 04 deste estudo, possui potencial para verificação da viabilidade de sua aplicação a quaisquer modelos ou tipos de incubadora. No caso de uma proposta de ampliação significativa da amostra, à verificação da aplicabilidade da estrutura de pesquisa acresce-se a necessidade de melhoria da qualidade e a complexidade das ferramentas para a análise de resultados.

4. REFERÊNCIAS

ALBORT-MORANT, G.; RIBEIRO-SORIANO, D. ***A bibliometric analysis of international impact of business incubators***. Journal of Business Research, v. 69, n. 5, p. 1775-1779, 2015.

AMMETLLER, G.; RODRIGUEZ-ARDURA, I.; LLADÓS-MASLLORENS, J. ***Entrepreneurial decisions****: Insights into the use of support services for new business creation*. South African Journal of Business Management, v. 45, n. 4, p. 11-20, 2014.

BARNEY, J. B. ***Resource-based theories of competitive advantage****: A ten-year retrospective on the resource-based view*. Journal of management, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARNEY, J. B. ***Firm resources and sustained competitive advantage***. Journal of management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: Origins and implications. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Eds.). **The Blackwell handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2001. p. 124-188.

BECKER, B.; GASSMANN, O. ***Corporate incubators****: industrial R & D and what Universities can learn from them*. The Journal of Technology Transfer, v. 31, n. 4, p. 469-483, 2006.

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

COLOMBO, M. G; DELMASTRO, M. ***How effective are technology incubators?****: Evidence from Italy*. Research policy, v. 31, n. 7, p. 1103-1122, 2002.

GERLACH, S.; BREM, A. ***What determines a successful business incubator?*** *Introduction to an incubator guide*. International Journal of Entrepreneurial Venturing, v. 7, n. 3, p. 286-307, 2015.

GRIMALDI, R.; GRANDI, A. ***Business incubators and new venture creation****: an assessment of incubating models*. Technovation, v. 25, n. 2, p. 111-121, 2005.

HANSEN, M. T.; CHESBROUGH, H.; SULL, D.; NOHRIA, N. ***Networked Incubators****: Hothouses of the New Economy*. Harvard business review, v. 78, n. 5, p. 74-84, 2000.

HAUSBERG, J. P.; KORRECK, S. **A Systematic Review and Research Agenda on Incubators and Accelerators**. Atlanta: Springer, 2018. 26 p.

HONG, J.; LU, J. ***Assessing the effectiveness of business incubators in fostering SMEs: evidence from China***. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, v. 20, n. 1-2, p. 45-60, 2016.

LALKAKA, R. Best practices in business incubation: Lessons (yet to be) learned. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS CENTERS: ACTORS FOR ECONOMIC & SOCIAL DEVELOPMENT, 1, 14-15 nov. 2001, Brussels. ***Proceedings…*** Brussels: European Union - Belgian Presidency, 2001. p. 01-35.

LOSE, T.; TENGEH, R. K. ***An evaluation of the effectiveness of business incubation programs****: a user satisfaction approach*. Investment Management and Financial Innovations*,* v. 13, n. 2, p. 370-378, 2016.

MCADAM, M.; MARLOW, S. ***Building futures or stealing secrets?*** *Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators*. International Small Business Journal, v. 25, n. 4, p. 361-382, 2007.

MESSEGHEM, K.; BAKKALI, C.; SAMMUT, S.; SWALHI, A. ***Measuring Nonprofit Incubator Performance****: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach*. Journal of Small Business Management, v, 56, n. 4, p. 658-680, 2018.

MIAN, S.; LAMINE, W.; FAYOLLE, A. ***Technology business incubation****: An overview of the state of knowledge*. Technovation, v. 50, p. 1-12, 2016.

PAUWELS, C.; CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; VAN HOVE, J. ***Understanding a new generation incubation model****: The accelerator*. Technovation, v. 50-51, [s. n.], p. 13-24, 2016.

SCHWARTZ, M. ***Beyond incubation****: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period*. The Journal of Technology Transfer, v. 34, n. 4, p. 403-421, 2009.

SMILOR, R. W.; GILL JUNIOR, M. D. **The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital and Know-how**. Minneapolis: Lexington Books, 1986. 224 p.

STOKAN, E.; THOMPSON, L.; MAHU, R. J. ***Testing the differential effect of business incubators on firm growth***. Economic Development Quarterly, v. 29, n. 4, p. 317-327, 2015.

THEODORAKOPOULOS, N; KAKABADSE, N; MCGOWAN, C. ***What matters in business incubation?*** *A literature review and a suggestion for situated theorizing*. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 21, n. 4, p. 602-622, 2014.

VAN WEELE, M.; VAN RIJNSOEVER, F. J.; NAUTA, F. ***You can't always get what you want****: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness*. Technovation, v. 59, [s. n.], p. 18-33, 2017.
VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WANG, H.; LIN, D.; YIN, H.; LU, Q.; CHENG, H. Linking incubator services to the performance of incubated firms: A review. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF INNOVATION AND TECHNOLOGY, 4, 21-24 Sept. 2008, Bangkok. ***Proceedings…*** Bangkok: IEEE/ICMIT, 2008. p. 894-899.