

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Matusalem Fagundes da Silva

**A ANÁLISE DAS CAPACIDADES NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO JUNTO AS
EMPRESAS PÓS- INCUBADAS DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DA FEEVALE**

Santa Cruz do Sul

2015

Matusalem Fagundes da Silva

**A ANÁLISE DAS CAPACIDADES NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO JUNTO AS
EMPRESAS PÓS- INCUBADAS DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DA FEEVALE**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, Linha de Pesquisa em Gestão de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Pietro Cunha Dolci

Santa Cruz do Sul

2015

S586A SILVA, MATUSALEM FAGUNDES DA
A análise das capacidades no processo de incubação junto as
empresas pós-incubadas da Incubadora Tecnológica da Feevale /
Matusalem Fagundes da Silva. – 2015.
98 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) –
Universidade de Santa Cruz do Sul, 2015.
Orientador: Prof. Dr. Pietro Cunha Dolci.

1. Incubadoras de empresas. 2. Capacidades dinâmicas. I. Dolci,
Pietro Cunha. II. Título.

CDD: 658.11

Matusalem Fagundes da Silva

**A ANÁLISE DAS CAPACIDADES NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO JUNTO AS
EMPRESAS PÓS- INCUBADAS DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DA FEEVALE**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, Linha de Pesquisa em Gestão de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.



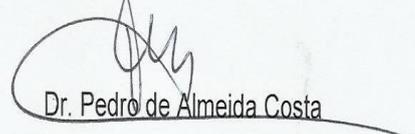
Dr. Pietro Cunha Dolci

Professor orientador - UNISC



Dr. Heron Sérgio Moreira Begnis

Professor examinador - UNISC



Dr. Pedro de Almeida Costa

Professor examinador - UFRGS

Santa Cruz do Sul

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao pensador, idealizador, e construtor do universo: **Deus**. Agradeço ao nosso mais leal e valoroso dos mestres: **Jesus Cristo**. Agradeço a **Nossa Senha Aparecida** por iluminar nossos caminhos, pensamentos e atitudes. Agradeço a **Todos** aqueles que ao longo da história, da civilização humana, abdicaram de suas vidas, sonhos e carreiras, por acreditarem ser possível construir um mundo melhor, mais justo, democrático, igualitário e sustentável, no qual eu também acredito.

Agradeço ao **Professor Marcelo Pavec Ayüb** pelo apoio na publicação do meu primeiro resumo na iniciação científica junto a Universidade Feevale. Além de ser a primeira pessoa a me incentivar a seguir a carreira de professor.

Agradeço a **Professora Jucelaine Bitarello** pelo apoio que sempre me proporcionou em todas as horas seja como amiga, e orientadora. Esse apoio foi importante em vários momentos, e um grande incentivo para o meu ingresso no mestrado.

Agradeço ao **Professor Marcello Noetzold Mafaldo**, pelo apoio durante a minha participação na Plano 1 Consultoria Junior da Feevale. Esse projeto me ajudou a conhecer o ambiente empresarial, visitar várias Universidades, aprender a ministrar cursos, e conhecer o funcionamento interno de uma Universidade.

Agradeço ao **Professor Serje Schmitt**, coordenador do Programa de Pós-Graduação (*lato senso*) em Gestão Empresarial da Universidade Feevale, por me ajudar a expandir minha visão sobre administração e estratégia organizacional. O programa de Gestão Empresarial foi um alicerce importante tanto na vida profissional e acadêmica, e estendo os agradecimentos a todos os professores e professoras do programa.

Agradeço ao **Professor Benicio Backes**, pelas importantes contribuições para a minha formação, durante o Programa de Formação Pedagógica da Universidade Feevale. Sem dúvida essas lições foram um importante incentivo na busca pelo título de mestre.

Agradeço ao **Professor Pedro de Almeida Costa** por me incentivar a estudar o tema Incubação de Empresas, pelas sempre significativas contribuições acadêmicas seja como professor, avaliador e orientador. E, sobretudo, por aceitar compor a Banca Examinadora da minha Dissertação.

Agradeço a **Professora Cleusa Maria Marques Frezza**, atual Professora Líder da Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF), uma amiga e incentivadora deste e de outros trabalhos. Seu apoio tornou-se vital para a realização dessa Dissertação, sem dúvida o trabalho da Professora Cleusa continuará sendo decisivo para o sucesso da ITEF.

Agradeço aos **Gestores e as Gestoras das empresas pós-incubadas pela ITEF**, sempre gentis e dispostos a colaborar com meus estudos e pesquisas, e que forneceram subsídios fundamentais para a construção desta Dissertação. Sem dúvida vocês são empreendedores que merecem todo o respeito e consideração.

Agradeço ao **Professor Heron Sérgio Moreira Begnis**, pelos grandes ensinamentos acadêmicos, pelas excelentes aulas de Pesquisa em Administração e pelas grandes lições de vida, lições de ética, lições primordiais para a formação de um pesquisador. E não posso deixar de agradecer, ao Prof. Héron, o fato de aceitar o convite para compor a Banca Examinadora da minha Dissertação.

Agradeço a **Professora Rejane Maria Alievi**, coordenadora do Programa de Mestrado em Administração da Unisc, pelo apoio sempre importante tanto como coordenadora e professora do programa. Sem dúvida o sucesso do programa, deve-se em muito ao trabalho exemplar realizado, tanto a busca de professores e professoras qualificados, bem como, pela busca constante de melhorar o programa.

Agradeço a **todos os Professores e a todas as Professoras**, permanentes ou convidados, que tive a oportunidade de conviver durante as aulas do mestrado. Certamente todos vocês me ajudaram a me tornar um aluno melhor, e uma pessoa mais crítica e consciente do papel da acadêmica na geração de conhecimento.

Agradeço a **todos os colegas** da nossa turma de mestrado, hoje posso chamá-los de **meus amigos e de minhas amigas**. Sem dúvida uma turma que ficará marcada positivamente, pela união, pelo respeito, pela cooperação, ótimas aulas. Tudo isso sempre com um bom chimarrão por perto. Certamente jamais me esquecerei desses momentos, e por toda minha vida lembrarei todos vocês com carinho e apreço.

Por fim não faço um voto de agradecimento, mas um voto de agradecimento e de gratidão ao **Professor Dr. PIETRO CUNHA DOLCI**, primeiramente por me aceitar como seu Orientando, sem dúvida uma concessão da sua parte. Tendo em vista o seu elevadíssimo nível acadêmico, e destacado reconhecimento dentre os pesquisadores de administração, e por me ajudar de modo decisivo, sempre com paciência e apurada visão acadêmica, no desenvolvimento desta que é a minha primeira Dissertação de Mestrado

EPIGRAFE

**“A crítica, quando despojada de seus aspectos negativos,
torna-se a mais poderosa tribuna do aperfeiçoamento”**

Henrique José de Souza (1906-2000).

RESUMO

Este estudo destina-se a verificar o desenvolvimento das capacidades de inovação, capacidade financeira e capacidade gerencial, junto às empresas pós-incubadas, pela Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF), durante o processo de incubação. O desenvolvimento dessas capacidades é avaliado sob a ótica da teoria das Capacidades Dinâmicas, que visa integrar, adaptar, construir e reconfigurar recursos e habilidades para enfrentar ambientes em estado de mudanças. Atualmente as Capacidades Dinâmicas devem favorecer a formação de recursos e não apenas a sua adaptação ao ambiente, portanto, trata-se de um conceito empreendedor capaz de moldar o ambiente. Propõem-se como objetivo geral: Avaliar o desenvolvimento das capacidades de inovação, financeira e gerencial, durante o processo de incubação, junto às empresas pós-incubadas pela Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF). Quanto aos objetivos específicos propõem-se: identificar contribuições da ITEF que colaboraram para a continuidade das empresas pós-incubadas; avaliar como ocorreu a formação da capacidade de inovação, capacidade financeira e capacidade gerencial junto às empresas pós-incubadas da ITEF; e, capacidade financeira e capacidade gerencial junto às empresas pós-incubadas da ITEF, e identificar novas possibilidades de atuação continuada da ITEF junto a essas empresas. A metodologia do estudo inclui: pesquisa descritiva, pois este tipo de pesquisa possibilita registrar e descrever os fatos observados sem interferir neles, e permite identificar relações entre variáveis observadas. O trabalho constitui-se num estudo de caso único, e realizou-se coleta e análise de dados, por meio, de entrevistas com sete diretores de empresas pós-incubadas. A questão-problema e os dados coletados foram analisados de modo qualitativo com uso da técnica da análise de conteúdo, e categorias previamente definidas. Os resultados da análise e interpretação dos coletados revelou evidências que permitem afirmar ter ocorrido o desenvolvimento das capacidades de inovação, capacidade financeira e capacidade gerencial durante o processo de incubação. Essas capacidades foram integradas aos processos internos dessas empresas, e ao longo dos anos adaptam-se as necessidades desses empreendimentos. Destaca-se que o desenvolvimento de cada capacidade não ocorreu de forma simétrica, ou seja, cada empresa construía e aprimorava as capacidades abordadas de acordo com as suas demandas. Pode-se destacar o desenvolvimento da capacidade de inovação, através das categorias inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing. Capacidade Financeira, por meio, de planejamento financeiro, controle financeiro, administração e ativos e administração de passivos. Capacidade Gerencial envolve capacidade analítica, julgamento, tomada de decisão, liderança e enfrentar riscos e incertezas. Cada uma das categorias analisadas teve no processo de incubação um apoio decisivo, com ações realizadas com auxílio de treinamentos, consultorias, estrutura de órgãos vinculados a universidade, e o desenvolvimento do plano de negócios.

Palavras-chave: Incubadora Tecnológica da Feevale. Capacidades Dinâmicas. Capacidade de Inovação. Capacidade Financeira. Capacidade Gerencial.

ABSTRACT

This study aims to verify the development of innovation capabilities, financial capabilities and management capabilities in post-incubated companies by Feevale Technology Incubator (ITEF) during the incubation process. The development of these capabilities is assessed according to the Dynamic Capabilities framework, which focuses on a firm's ability to integrate, build and reconfigure resources and skills to address changing environments. Currently, Dynamic Capabilities should foster the development of resources besides simply adapting them to the environment. Therefore, it is an entrepreneurial concept that can shape the environment. In this study, the general objective is: to assess the development of innovation, financial and management capabilities during the incubation process with post-incubated companies by Feevale Technology Incubator (ITEF). The specific goals are: to identify the contributions of ITEF to the continuity of post-incubated companies; to evaluate how innovation, financial and management capabilities were developed at ITEF's post-incubated companies; and to identify new prospects for continued operation of ITEF with these companies. The methodology includes: descriptive research, as this type of research allows recording and describing the observed facts without interfering with them as well as identifying the relationship between the observed variables. It is a single case study conducted by collection and analysis of data from interviews with seven directors of post-incubated companies. The problem question and the collected data were qualitatively analyzed using content analysis technique and previously defined categories. The results of data analysis and interpretation showed evidence that supports the development of innovation, financial and management capabilities during the incubation process. These capabilities were integrated into the companies' internal processes and over the years they are adapted to their needs. It should be noted that the development of each capability did not occur symmetrically, that is, each company built and improved these capabilities according to their demands. Development of the innovation capability could be verified through the categories of product innovation, process innovation, organizational innovation, and marketing innovation. Financial Capability through financial planning, financial control, and assets and liabilities management. Management capability involves analytical skills, judgment, decision making, leadership, and facing risks and uncertainties. Each of these categories had decisive support during the incubation process, with actions carried out with the aid of training, consulting sessions, structure of organs associated with the university, and the development of a business plan.

Keywords: Feevale Technology Incubator. Dynamic Capabilities. Innovation Capability. Financial Capability. Management Capability.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de incubadoras.....	23
Quadro 2 - Fases do processo de incubação.....	25
Quadro 3 - Capacidades Dinâmicas.....	27
Quadro 4 - Os tipos de inovação conforme o Manual de Oslo.....	28
Quadro 5 - Capacidade de Inovação.....	31
Quadro 6 - Capacidade Financeira.....	33
Quadro 7 - Elementos da Capacidade Financeira.....	33
Quadro 8 - Capacidade Gerencial.....	35
Quadro 9 - Elementos da Capacidade Gerencial.....	36
Quadro 10 - Síntese dos referenciais teóricos da pesquisa.....	37
Quadro 11 - Características das empresas e dos entrevistados.....	41
Quadro 12 - Processamento da Análise de Conteúdo.....	42
Quadro 13 - Categorias da Capacidade de Inovação.....	53
Quadro 14 - Categorias da Capacidade Financeira.....	62
Quadro 15 - Categorias da Capacidade Gerencial.....	72

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACI-NH/CB/EV	–	Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha
ANPROTEC	–	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas.
BNDES	-	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CD	–	Capacidades Dinâmicas
GEM	–	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
ICT	–	Instituição Científica e Tecnológica
IES	–	Instituição de Ensino Superior
ITEF	–	Incubadora Tecnológica da Feevale
MTCI	–	Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação
OECD	–	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
SEBRAE	–	Serviço Brasileiro de Apoio à micro e pequena empresa.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	14
1.2 Objetivo do estudo.....	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa do estudo	15
1.4 Organização do estudo.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Historia das incubadoras.....	20
2.2 Incubadoras de empresas: conceituação	21
2.3 Tipos de incubadoras e áreas de atuação	22
2.4 O processo de incubação	23
2.4.1 Fases do processo de incubação	24
2.5 Capacidades dinâmicas.....	25
2.5.1 Capacidade de inovação	27
2.5.2 Capacidade financeira.....	31
2.5.3 Capacidade gerencial.....	34
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 Caracterização da pesquisa.....	38
3.1.1 Objeto do estudo.....	38
3.1.2 Tipo de pesquisa	39
3.1.3 Procedimentos técnicos	39
3.1.4 Abordagem do problema	39
3.2 Coleta e análise de dados.....	40
3.2.1 Instrumento de coleta de dados	40
3.2.2 Seleção dos entrevistados	40
3.2.3 Análise dos dados	41
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1. Capacidade inovação	43
4.1.1 Empresa 1	43
4.1.2 Empresa 2	45
4.1.3 Empresa 3	46
4.1.4 Empresa 4	47
4.1.5 Empresa 5	48
4.1.6 Empresa 6	50
4.1.7 Empresa 7	52
4.1.8 Análise conjunta das empresas	53
4.2 Capacidade financeira.....	55
4.2.1 Empresa 1	55
4.2.2 Empresa 2	57
4.2.3 Empresa 3	57
4.2.4 Empresa 4	58
4.2.5 Empresa 5	59
4.2.6 Empresa 6	60
4.2.8 Análise conjunta das empresas	62

4.3 Capacidade gerencial	64
4.3.1 Empresa 1	64
4.3.2 Empresa 2	65
4.3.3 Empresa 3	66
4.3.4 Empresa 4	68
4.3.5 Empresa 5	69
4.3.6 Empresa 6	70
4.3.7 Empresa 7	71
4.3.8 Análise conjunta das empresas	72
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
5.1 Capacidade de inovação	75
5.2 Capacidade financeira.....	79
5.3 Capacidade gerencial	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
6.1 Considerações gerais sobre o estudo	86
6.2 Implicações acadêmicas	88
6.3 Implicações gerenciais.....	89
6.4 Limitações do estudo	90
6.5 Sugestões para futuros estudos	90
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE	96
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA	97

INTRODUÇÃO

As empresas trabalham para atender e manter seus clientes, obter vantagens em contratos com fornecedores e conquistarem novos mercados. Isto é realizado com a finalidade de gerar o lucro esperado, por seus proprietários. Por isso, precisam utilizar novas tecnologias, investir em pesquisa e desenvolvimento e contratar trabalhadores especializados. Essas ações destinam-se a atender consumidores cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e serviços oferecidos (DRUCKER, 2009).

Diante desse quadro, as organizações para manterem suas posições mercadológicas, passam a impor barreiras de entrada aos novos empreendimentos, e adotar estratégias para fortalecerem suas indústrias (PORTER, 1999). No entanto, ao longo do tempo as estratégias genéricas, devido à emergência de um ambiente de mudanças constantes, tornaram-se insuficientes para as organizações lograrem o êxito comercial pretendido. Esse cenário exigiu das empresas, inclusive, dos novos empreendimentos: capacidade de inovação, habilidade gerencial e condições econômico-financeiras para fazer frente aos custos, e a elaboração de novas estratégias para enfrentar a nova dinâmica do mundo dos negócios.

Nesse contexto visando tornar os novos empreendimentos mais preparadas, para ingressar com maior chance de êxito no mundo dos negócios, surgiu o movimento de incubadoras de empresas. As empresas instaladas nas incubadoras ficam localizadas num mesmo espaço e desenvolvem mecanismos de divisão de despesas, compartilhamento de recursos e tornam-se mais propensas a inovação (ANPROTEC, 2009; BESSI et al, 2012). O processo de incubação de empresas para ser efetivo exige a parceria com instituições de ensino e pesquisa, sobretudo, com as Universidades. Cabendo as universidades disponibilizarem as empresas incubadas: assessoramento técnico, estrutura, consultorias, treinamentos e até divulgação dos empreendimentos (BARBOSA e HOFFMANN, 2013; MARTINS, VENANCIO e MARTINAZZO JUNIOR, 2013).

O apoio de uma Instituição de Ensino Superior (IES) e de uma Instituição Científica e Tecnológica (ITC), dentro de um ambiente tecnológico, propicia benefícios para as empresas incubadas. A parceria com uma IES permite aos pequenos empreendedores a possibilidade de planejar o empreendimento com maior previsibilidade, pois nos primeiros meses de existência, a maioria das empresas não possui recursos financeiros e clientes.

1.1 Contextualização

O movimento de incubadoras empresariais iniciou no Brasil na década de 1980, o seu objetivo era auxiliar os empreendedores que desejassem transformar ideias inovadoras em empreendimentos de sucesso. As incubadoras buscam oferecer infraestrutura e suporte gerencial ao incubados, mas sempre com o apoio de universidades e entidades empresariais. As incubadoras podem exercer um papel de destaque no contexto regional, seja para fortalecer uma cadeia produtiva, ou diversificar a economia local. No Município de Novo Hamburgo e nas cidades vizinhas, devido a sua base produtiva estar fortemente ligada cadeia coureiro-calçadista; sob a liderança da Universidade Feevale buscou-se criar incubadoras com o intuito de tornar a econômica da região menos dependente da indústria coureiro-calçadista.

A Universidade Feevale criou a sua primeira incubadora em agosto de 1998, a primeira do Vale do Rio dos Sinos, denominada de Incubadora Tecnologia da Feevale (ITEF) em parceria com: a Associação Comercial Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha (ACI-NH/CB/EV), SEBRAE, e Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo (COSTA et al. 2006). Atualmente a ITEF encontra-se instalada no Núcleo de Extensão Universitária, no município de Campo Bom/RS, junto ao Parque Tecnológico do Vale dos Sinos (Feevale Techpark).

O tema desta pesquisa é o processo de incubação de empresas, pois é um tema relevante para o mundo dos negócios, sobretudo, pelo fato de muitas empresas não alcançarem vida longa no mercado. Trata-se de um tema importante no âmbito acadêmico, e também para a sociedade, pois os empreendimentos oriundos das incubadoras geram renda e empregos. A análise da efetividade do processo de incubação é essencial para o seu próprio aperfeiçoamento, por isso, a realização desse estudo é relevante.

Optou-se por delimitar esse estudo aos reflexos da incubação junto às empresas pós-incubadas, pela Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF). Esses empreendimentos já concluíram o processo de incubação, portanto, encontram-se operando fora das dependências da ITEF. Assim, pode-se verificar o quanto o processo de incubação contribuiu para esses negócios atingirem ou não seus objetivos, e se houve o desenvolvimento de capacidades para auxiliar no enfrentamento dos desafios do ambiente empresarial.

Por isso, propõem-se a questão: ***Como a Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF) colaborou com as empresas pós-incubadas, durante a incubação, para o desenvolvimento de capacidades de inovação, financeira e gerencial?***

Acredita-se que o desenvolvimento dessas capacidades colaborou com o êxito das empresas pós-incubadas, tanto em termos de competitividade, e continuidades desses negócios. A busca de uma resposta para esta questão de pesquisa é um desafio, enquanto proposta de trabalho, e uma oportunidade de avaliar o processo de incubação da ITEF e melhorá-lo, o que será alcançado com os objetivos apresentados na próxima seção.

1.2 Objetivo do estudo

Nessa etapa da dissertação apresentam-se os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Propõem-se como objetivo geral:

- Avaliar o desenvolvimento das capacidades de inovação, financeira e gerencial durante o processo de incubação, junto às empresas pós-incubadas pela Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF).

1.2.2 Objetivos específicos

Quanto aos objetivos específicos propõem-se:

- a) Identificar contribuições da ITEF que colaboraram para a continuidade das empresas pós-incubadas;
- b) Avaliar como ocorreu à formação da capacidade de inovação, capacidade financeira e capacidade gerencial junto às empresas pós-incubadas da ITEF;
- c) Identificar novas possibilidades de ações continuadas da ITEF junto às empresas pós-incubadas para a manutenção das capacidades desenvolvidas na incubação.

1.3 Justificativa do estudo

O trabalho das incubadoras empresariais colabora com o desenvolvimento de uma cidade, região e até mesmo de um país (PEDROZA-ZAPATA E PUFFAL, 2014). As incubadoras fomentam o empreendedorismo, a inovação, a geração de renda e a criação de postos de trabalho especializados. No entanto para atingir os resultados desejados, as incubadoras, devem dispor de parcerias efetivas com: IES, entidades empresariais, órgãos de fomento e poder público.

O processo de incubação proporciona aos responsáveis pela gestão dos negócios, o desenvolvimento, e o aperfeiçoamento de capacidades para auxiliar os empreendimentos a alcançarem um bom desempenho (STOROPOLI, BINDER, MACCARI, 2013). O papel das incubadoras tornou-se estratégico, tendo por finalidade a proteção dos empreendimentos nascentes. Isto ocorre desde a concepção inicial da proposta de negócio, até a organização do empreendimento. A incubação assegura as empresas incubadas um período de aprimoramento das suas capacidades. Assim, possibilita aos empreendimentos condições mais favoráveis para ingressar no mercado em condições de lograr êxito, e gerar resultados satisfatórios.

Na última década pesquisas foram realizadas visando avaliar o impacto das incubadoras no fortalecimento de negócios. Wolffenbüttel (2001) analisou o processo de incubação, avaliando as capacidades que as mesmas desenvolvem no período de incubação. Os resultados desse estudo revelam que os empreendimentos incubados desenvolvem as capacidades de inovação, tornam-se financeiramente sólidos e possuem gestores capacitados.

Colombo e Delmastro (2002) estudaram a efetividade das incubadoras de empresas na Itália, analisando empresas incubadas e não-incubadas do segmento de tecnologia, comparando capacidades de inovação e acesso a financiamento externo. O estudo demonstrou que as empresas incubadas possuem essas capacidades em grau maior, mas não conclui que as incubadoras contribuam decisivamente nesses quesitos.

Andino e Fracasso (2005) realizaram um estudo comparativo entre empresas pós-incubadas e empresas não incubadas do setor de informática do Estado do Rio Grande do Sul medindo o desenvolvimento de capacidades em três dimensões: inovação, financeira e gerencial. O estudo revelou que as empresas pós-incubadas possuem gestores mais capacitados, entendem a ser mais inovadoras. Contudo, obtêm menor solidez financeira. Os resultados foram obtidos analisando empresas da área de informática, embora, constitui-se num ponto de partida para análises em outras áreas.

Apresente pesquisa visa abordar o impacto do processo de incubação, desenvolvido pela ITEF, junto às empresas pós-incubadas, ou seja, os empreendimentos que deixaram as dependências da incubadora. Porém encontram-se atuando no mundo dos negócios; mas agora sem contar com o apoio e estrutura de uma incubadora.

A ITEF é uma instituição sólida com mais de 16 anos de atuação, sendo a primeira incubadora da região do Vale do Rio dos Sinos. Ela possui um papel estratégico dentro da política de Universidade Feevale de contribuir com: a produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento, sobretudo, priorizando a inovação e o empreendedorismo para favorecer o

desenvolvimento regional. A ITEF conta com respaldo de entidades empresariais locais como a ACI-NH-CB-EV, o SEBRAE, além das prefeituras da região.

As incubadoras já são agentes econômicos e sociais com significativa atuação no Brasil, até 2011 o país contava com 384 incubadoras que abrigavam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho e já haviam sido formados 2.509 empreendimentos. Essas empresas, nesse período, faturavam R\$ 4,1 bilhões e empregavam 29.205 pessoas. Sendo que: 98% das empresas incubadas inovam, sendo 28% com foco local, 55% no nacional e 15% no mundial. (ANPROTEC E MCTI, 2011).

Os dados apresentados demonstram a contribuição das incubadoras para dinamizar a economia do país, tanto em geração de empregos e renda. A ITEF não é apenas uma organização destinada a atender a Universidade Feevale; mas trata-se de uma ferramenta vital para o desenvolvimento da cidade de Novo Hamburgo, e demais municípios da região. Nesse contexto quanto mais eficiente for o processo de formação de empresas, por parte das incubadoras, os empreendimentos terão maiores condições de gerar empregos, contribuindo para o desenvolvimento de uma região e do país.

O papel de uma incubadora ganha destaque quando observa-se que 37% das empresas não atingem os dois primeiros anos de vida no Brasil (SEBRAE, 2011). Portanto, apesar de muitos negócios iniciarem suas atividades a sua permanência no mercado é incerta. Os primeiros vinte e quatro meses de existência de uma empresa demandam cuidados especiais. Nessa fase as empresas estão formando sua clientela e melhorando seus produtos, logo, ainda, não possuem as condições ideais para ingressarem no mercado.

Há outros fatores limitantes conforme o GEM¹ (2014): sendo o principal “educação e capacitação” (55,2 %), “falta de políticas governamentais” (52,2 %), seguido por falta de “apoio Financeiro” (41 %). A falta de apoio governamental afeta os empreendedores nos quesitos: tributação, financiamento de capital de giro, e políticas voltadas ao aprimoramento da capacidade de inovação das empresas nascentes. Ao observar esse cenário o papel de uma incubadora de empresas torna-se importante do ponto de vista econômico e social.

Justifica-se esse estudo, pois essa análise irá contribuir para verificar a efetividade de uma incubadora no desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de capacidades. Tendo como foco as empresas pós-incubadas. Os resultados do estudo podem auxiliar no melhoramento da

¹*Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Trata-se de um projeto iniciado em 1999 resultante de uma parceria entre a *London Business School* e a *Babson College*. A pesquisa é realizada anualmente. Atualmente abrange mais de 100 países, sendo o maior estudo em andamento sobre o empreendedorismo no mundo.

condução do trabalho das incubadoras, sobretudo da ITEF, ou confirmar a eficácia ferramentas e serviços disponibilizados aos empreendimentos.

A motivação inicial para a execução da pesquisa está no fato de, até o momento, não haver trabalhos destinados a avaliar o processo de incubação desenvolvido pela ITEF junto às empresas pós-incubadas; enquanto incubadas, sobre o desenvolvimento de capacidades: gerencial, financeira e de inovação. O desenvolvimento das capacidades de inovação, financeira e gerencial será avaliado sob a ótica da teoria das Capacidades Dinâmicas (TEECE, PISANO E SHUEN, 1997) concebida para analisar a condição de uma empresa de: integrar, construir e reconfigurar recursos para enfrentar ambientes afetados por constantes mudanças.

Outro fato que constitui-se num segundo elemento de motivação para a realização da pesquisa é o número reduzido de trabalhos no Brasil sobre Capacidades Dinâmicas (CD), segundo estudo bibliométrico há 19 artigos completos publicados sobre o tema entre os anos 1997 a 2012 (PICOLI, SOUZA e TAKAHASHI, 2013). Dentre o conjunto de trabalhos mencionados, anteriormente, há um número, ainda, menor de estudos que analisam o desenvolvimento de capacidades pelas incubadoras.

Esta pesquisa avança em relação às anteriores, pois diferentemente desses estudos elaborados com base tão somente na concepção inicial das CD (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997), este trabalho, além respeitar as premissas iniciais da teoria, leva em consideração o *framework* proposto por Teece, em 2007. Nessa nova abordagem as CD foram desdobradas em: capacidade de identificar o contexto e o ambiente (*sensing*), capacidade de aproveitar/incorporar oportunidades (*seizing*) e capacidades de gerenciar ameaças e transformações (*reconfiguring*). Logo as CD passam a atuar para colaborar com as organizações nas mudanças do ambiente, e não somente a formação e gestão de recursos.

Outra contribuição desta pesquisa está na proposição de elementos que combinados levam a formação de três capacidades de nível superior: capacidade gerencial, capacidade financeira e de capacidade de inovação durante a incubação. Nesse contexto a partir da integração das três capacidades citadas, as empresas pós-incubadas adquirem uma condição favorável para obter o sucesso almejado. A forma como são analisadas as capacidades mencionadas anteriormente é uma contribuição específica dessa pesquisa; e apresentam-se avanços em relação a estudos anteriores, levando em consideração abordagens mais contemporâneas sobre a CD. A pesquisa demonstrando como as capacidades de inovação, financeira e gerencial são constituídas, deixando esse modelo como proposição para ser aplicado em novos estudos.

Por fim, analisando a formação de empresas, por incubadoras, sob a ótica das CD; pode-se contribuir para melhorias na formação desses empreendimentos. Afinal uma boa preparação durante a incubação, tem por finalidade, auxiliar no enfrentamento dos fatores limitantes de sucesso empresarial (GEM, 2014): a falta de políticas governamentais, dificuldades de obter apoio financeiro e necessidade de capacitação dos recursos humanos.

1.4 Organização do estudo

O trabalho está estruturado nos seguintes capítulos:

No **capítulo um, introdução**, foram apresentados a contextualização onde está inserida questão que motivou a realização deste estudo. Apresentou-se os objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo.

No **capítulo dois, referencial teórico**, apresenta-se o tema incubadoras empresariais, o seu conceito, história, tipos de incubadoras e o processo de incubação. Abordam-se os aspectos conceituais das Capacidades Dinâmicas, ressaltando as Capacidades de Inovação, Capacidade Financeira e Capacidade Gerencial.

No **capítulo três, metodologia**, são descritos os aspetos metodológicos caracterizando a pesquisa: objetivo, tipologia, procedimentos técnicos, abordagem do problema; e posteriormente apresentando a forma de coleta e análise dos dados, falando do instrumento, seleção e análise de conteúdo.

No **capítulo quatro, análise dos resultados**, realiza-se com base em entrevistas realizadas com empresários responsáveis por empresas pós-incubadas, a análise dos dados coletados junto de cada empresa analisada. Após a análise dos dados apresentam-se os resultados obtidos em cada uma das empresas quanto ao desenvolvimento das Capacidades de Inovação, Capacidade Financeira e Capacidade Gerencial; além de expor uma análise conjunta em quadros com categorias iniciais, intermediarias e finais.

No **capítulo cinco, discussão dos resultados**, realiza-se uma análise detalhada dos resultados obtidos; apresentam-se as aproximações entre os achados da pesquisa e o referencial teórico que orientou a condução do estudo.

No **capítulo seis, considerações finais**, realiza-se o fechamento do trabalho com considerações gerais, implicações acadêmicas, implicações gerenciais, limitações do estudo e sugestões de futuros estudos. Por fim, fazem parte do estudo às referencias utilizadas na pesquisa e o apêndice com o roteiro de entrevistas semiestruturadas.

No capítulo2 a seguir apresenta-se o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico destina-se a aprofundar as reflexões sobre o tema de pesquisa possibilitando uma compreensão precisa dos conceitos estudados. A pesquisa avalia o desenvolvimento de capacidades, durante o processo de incubação de empresas, junto às empresas pós-incubadas oriundas da Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF). Realiza-se uma breve descrição sobre o histórico das incubadoras no Brasil e no Mundo. Define-se o seu conceito, os tipos de incubadoras, áreas de atuação e a dinâmica do processo de incubação. O referencial teórico é concluído com a apresentação da teoria das Capacidades Dinâmicas (CD) que fundamenta as análises dos dados e os resultados da pesquisa quanto desenvolvimento da capacidade de inovação, capacidade financeira e capacidade gerencial.

Na próxima seção do trabalho apresenta-se a história das incubadoras.

2.1 História das incubadoras

As incubadoras empresariais surgiram em 1959 nos Estados Unidos devido ao fechamento de uma fábrica da Massey Ferguson, no Estado de Nova Iorque, resultando na perda de postos de trabalho (ANPROTEC, 2009). O comprador das instalações da antiga fábrica locou o espaço para pequenos negócios, assim, eles minimizavam seus custos compartilhando serviços como: secretaria, limpeza, contabilidade e divulgação.

Nesse momento iniciou-se um modelo de compartilhamento de recursos, ainda embrionário. Esse formato de negócio serviu de base para o trabalho atualmente desenvolvido com maior complexidade pelas incubadoras empresariais. A origem da expressão “incubadora de empresas” remete ao fato de que foi um aviário uma das primeiras empresas a instalar-se nas dependências da antiga fábrica. Esse fato conferiu ao prédio a denominação de incubadora, embora, atualmente o termo “incubadora” é utilizado num sentido mais técnico.

As primeiras incubadoras de negócios surgiram no Brasil na década de 80. A Parqtec da Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, criada em 1984, é a primeira incubadora de empresas do Brasil e a mais antiga da América Latina (ANPROTEC, 2009). O movimento das incubadoras ganhou maior visibilidade no Brasil em 1987 com o Seminário Internacional de Parques Tecnológicos realizado no Rio de Janeiro.

Nesse evento surgiu a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC). Ela passou a representar as incubadoras, e os empreendimentos que utilizam a incubação para gerar inovação no Brasil.

A criação da ANPROTEC constitui-se um marco para a criação de incubadoras no Brasil, e a idéia de incubar empresas ganha força. Consequentemente as incubadoras passam a ser tratadas com maior respeitabilidade e agora avalizadas por uma entidade representativa devidamente formalizada. A ANPROTEC permitiu as incubadoras condições mais favoráveis para busca de apoio junto aos órgãos governamentais, universidades, entidades e, inclusive, perante a iniciativa privada.

As parcerias das incubadoras com outras entidades tornaram-se possíveis com a ANPROTEC. Isso ocorreu, por meio, de convênios ou termos de cooperação com: universidades, institutos de pesquisa, prefeituras, empresas e associações de classe. Pois sem o amparo de uma entidade representativa seria mais difícil efetivar parcerias estratégicas.

Na próxima seção apresenta-se a conceituação de incubadora de empresas.

2.2 Incubadoras de empresas: conceituação

O tema incubação de empresas tem sido objeto de discussões tanto no universo acadêmico, no ambiente empresarial e na esfera governamental. Por isso, encontrar uma definição para a expressão “incubadoras de empresas” requer a análise de um conjunto de definições. Conforme Lalkaka e Bishop (1997) uma incubadora constitui-se num “ambiente projetado e controlado para amparar a vida”. Nessa perspectiva reforça-se a necessidade de proteção aos empreendimentos durante a sua fase de constituição.

O amparo a uma empresa constituída há pouco tempo se faz necessário, a exemplo do que ocorre com uma criança recém nascida, pelo fato dela possuir uma maior vulnerabilidade a fatores externos. As incubadoras também podem ser definidas como espaços compartilhados que proporcionam aos novos negócios espaço físico e recursos organizacionais, monitoramento e ajuda empresarial (ENGELMANN e FRACASSO, 2013).

Dornelas (2002) define incubadora como um mecanismo mantido por entidades governamentais, universidades, e grupos comunitários com o propósito de aceleração de empreendimentos, por meio, de serviços e suporte técnico compartilhados. As diferentes definições de “Incubadora” remetem à necessidade do oferecimento de infraestrutura e um trabalho voltado a apoiar a gestão do empreendimento.

Para aprofundar a compreensão do significado das incubadoras de empresas cabe analisar o conceito da ANPROTEC (2014) no qual:

Uma incubadora é uma entidade que tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

As diversas conceituações de Incubadora de Empresas (LALKAKA e BISHOP, 1997; DORNELAS, 2002; ENGELMANN e FRACASSO, 2012) convergem com as diretrizes da ANPROTEC (2014); quanto à necessidade de uma Incubadora dispor de uma estrutura de apoio os negócios incubados. A disponibilização de apoio as empresas recém constituída evita exposição a ameaças como: inadimplência dos seus clientes, dificuldades para negociar com fornecedores em condições favoráveis, carga tributária elevada, custos de operações e ações dos concorrentes para barrar a entrada de novas empresas no mercado.

Na próxima seção apresentam-se os tipos de incubadoras e áreas de atuação.

2.3 Tipos de incubadoras e áreas de atuação

Os propósitos de uma incubadora incluindo sua área de atuação devem ser definidos antes da sua constituição (BIAGIO, 2006). A definição da finalidade de uma incubadora interfere diretamente no seu funcionamento, estrutura física e o número de profissionais envolvidos na sua gestão e equipe de apoio.

A ANPROTEC (2014) classifica as diferentes incubadoras existentes em quatro tipos: incubadora de empresas de base tecnológica, incubadora de empresas tradicionais, incubadoras mistas e incubadoras sociais; a seguir apresenta-se a definição de cada uma dessas incubadoras.

a) Incubadora de empresas de base tecnológica: tem por finalidade apoiar empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para os quais a tecnologia representa alto valor agregado, isso ocorre, sobretudo com empreendimentos ligados à tecnologia da informação, bioquímica, química fina e mecânica.

b) Incubadora de empresas de setores tradicionais: destina-se a apoiar empreendimentos ligados aos setores econômicos que detêm tecnologias largamente difundidas na indústria, comércio e serviços, desde que queiram agregar valor aos seus produtos, processos e serviços por meio de um incremento em seu nível tecnológico.

c) Incubadora de empresas mista: apoiam simultaneamente empresas de base tecnológica e empresas de setores tradicionais, as incubadoras mistas geralmente existem em

universidades que possuem apenas uma incubadora, e estão em busca dos primeiros empreendimentos para serem incubados.

d) Incubadora de empreendimentos populares: tem por objetivo apoiar pequenos empreendimentos ligados aos setores tradicionais da economia com pouca utilização de tecnologia e inovação. Essas incubadoras abrigam cooperativas, empreendimentos de economia popular solidária, empresas ligadas ao mundo das artes e da cultura.

No Quadro 1 apresenta-se a síntese dos diferentes tipos de incubadoras:

Quadro 1 - Tipos de incubadoras

TIPOS DE INCUBADORA	FOCO DE ATUAÇÃO
De base tecnológica	Empreendimentos com uso de tecnologias.
Tradicionais	Setores tradicionais da economia.
Mistas	Aceitam base tecnológica e de setores tradicionais
Sociais	Cooperativas e associações populares.

Fonte: ANPROTEC (2014).

Na próxima seção apresentam-se os conceitos de processo de incubação de empresas.

2.4 O processo de incubação

O processo de incubação diz respeito ao conjunto de procedimentos e recursos, utilizados para assegurar, tanto o cumprimento dos objetivos das incubadoras e dos empreendimentos nela abrigados (ZARDO e MANCHADO, 2005). Esse processo favorece o desenvolvimento de mecanismos, para assegurar as empresas maiores perspectivas de sobrevivência no mercado. As empresas estando próximas a outros empreendimentos possuem boas oportunidades de parcerias (ANPROTEC, 2014).

Na próxima seção do trabalho apresentam-se as fases do processo de incubação:

2.4.1 Fases do processo de incubação

Conforme Zardo e Machado (2005) há cinco fases distintas no decorrer do processo de incubação: a pré-incubação, a seleção, a incubação, a graduação e a pós-incubação. A seguir descrevem-se os momentos que marcam cada uma dessas etapas:

a) Pré-incubação: desenvolvimento do conceito do negócio, elaboração do plano de negócios, e, sobretudo, o empreendedor deve estar disposto a assumir riscos, ou seja, trata-se do momento em que o indivíduo decide tornar-se empreendedor.

b) Seleção para ingressar na Incubadora: nessa fase é analisada a proposta do empreendedor por professores e técnicos da incubadora, após esta análise o empreendimento poderá aceitar ou não pela incubadora.

c) Incubação: a empresa passa a usufruir das instalações da incubadora e do parque tecnológico visando preparar-se para ingressar de forma sustentável no mercado.

d) Graduação: a empresa deverá deixar as instalações da incubadora ou parque tecnológico, pois terá adquirido condições de assimilar os custos de mercado, bem como, a capacidade enfrentar a concorrência externa.

e) Pós-incubação: a empresa, embora, não esteja instalada nas dependências da incubadora, recebe acompanhamento e auxílio das incubadoras, através de ações continuadas.

As Incubadoras, no entanto, podem atribuir outras nomenclaturas a essas fases, incluir a seleção de empresas como uma etapa da pré-incubação, e considerar a “Graduação” e a “Pós-incubação” fases não distintas. As cinco fases do processo de incubação retratam a trajetória de um empreendedor dentro de uma incubadora; desde seus primeiros passos, até o seu ingresso no mercado.

No Quadro 2 apresentam-se as diferentes fases do processo de incubação:

Quadro 2 - Fases do processo de incubação

Fase	Ênfase
Pré-incubação	Elaboração do plano de negócios.
Seleção	Análise de projeto de empreendimento.
Incubação	Início das operações da empresa dentro da Incubadora.
Graduação	Conclusão da incubação e saída da incubadora.
Pós-incubação	Empresa está no mercado, mas interage com a incubadora

Fonte: Adaptado pelo autor (ZARDO e MACHADO, 2005)

Na próxima seção do trabalho apresenta-se a teoria das Capacidades Dinâmicas:

2.5 Capacidades dinâmicas

As empresas desenvolvem e adquirem capacidades com o objetivo de se tornarem mais competitivas oferecendo novos e melhores bens ou serviços, em ambientes de rápida mudança (ANDINO e FRACASSO, 2005). No processo de incubação há uma preocupação em desenvolver mecanismos, capazes de proporcionar as empresas condições, para o desenvolvimento e o aprimoramento de capacidades.

A definição de capacidade de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997) enfatiza o papel da administração da empresa em adaptar, construir, integrar e reconfigurar; as habilidades organizacionais (externas e internas) e seus recursos com a finalidade de adequar-se a um ambiente em constante mutação. A expressão capacidade enfatiza a condição de desempenhar de modo exitoso uma ou mais tarefas e/ou a habilidade de gerar um resultado satisfatório. Pois as empresas têm por objetivo possuir diferenciais para consolidarem-se no mercado. As capacidades não podem ser adquiridas facilmente como uma mercadoria; e a formação de capacidades depende das características como: força de trabalho, estrutura organizacional, condição financeira, estratégias de marketing, aliança com outras empresas ou universidades (ANDINO e FRACASSO, 2005).

O conjunto dessas capacidades é denominado de Capacidades Dinâmicas, e tem por objetivo definir a capacidade da empresa integrar, construir e reconfigurar recursos e habilidade para enfrentar ambientes em estado de mudanças. As CD estão presentes na estrutura organizacional e nos processos administrativos que apoiam suas atividades (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

As CD têm por finalidade gerar atividades e resultados satisfatórios envolvendo recursos e rotinas operacionais que afetam o desempenho econômico das empresas. Segundo Zott (2002) as CD destinam-se não somente a evolução da configuração ou reconfiguração de recursos e rotinas, e sim a capacidade dos gestores da empresa de gerir seus recursos e incorporá-los aos processos organizacionais e aperfeiçoá-los de modo contínuo.

Teece (2007), considerado o precursor dessa teoria, destaca que as CD devem envolver formação de recursos e não apenas a sua adaptação ao ambiente, portanto, trata-se de um conceito empreendedor que visa possibilitar a empresa moldar o ambiente. Nesse sentido, propôs uma classificação onde as CD desdobram-se em: (1) capacidade de identificar o contexto do ambiente (*Sensing*); (2) capacidade de aproveitar/incorporar as oportunidades (*Seizing*); e (3) capacidade de gerenciar as ameaças e transformações (*Reconfiguring*). Cada um dos três desdobramentos é sustentado por um conjunto de microfundamentos destinados a operacionalizar as CD. Teece (2007) busca facilitar a compreensão da teoria, além de indicar um caminho para a integração das estratégias da empresa com formação de capacidades.

Nessa perspectiva há duas funções essenciais para a gestão: antever as mudanças e lidar com elas incorporando-as aos processos administrativos da empresa (TEECE, 2012; TONDOLO e BITTENCOURT, 2014). As CD podem tomar uma variedade de formas, mas com características comuns, por serem capacidades de nível superior (TEECE, 2012), e oferecerem oportunidades para compartilhamento de conhecimento, e atualização contínua dos processos internos (EASTERBY-SMITH, LYLES e PETERAF, 2009).

A teoria das CD é utilizada nessa pesquisa em virtude dela poder ajudar a determinar como uma incubadora, ao longo do tempo, auxilia as empresas a articularem seus recursos e capacidades, alocando-os na gestão dos negócios incubados. A vantagem competitiva não advém diretamente dos recursos escassos e difíceis de imitar, que uma empresa eventualmente possui, mas sim de como estes são articulados pelos seus gestores (TEECE, 2012). Por isso, o trabalho das incubadoras é estratégico na formação de negócios, pois pode auxiliar as empresas não apenas na aquisição de recursos, mas na sua articulação, através do desenvolvimento das CD. O Quadro 3 a seguir apresenta a síntese dos autores e conceitos de CD:

Quadro 3 - Capacidades Dinâmicas

Autor (es)	Ano	Definição
TEECE, PISANO E SHUEN	1997	Integrar, construir e configurar recursos.
ZOTT	2002	Incorpora os recursos produzidos aos processos organizacionais.
ANDINO E FRACASSO	2005	Envolve estrutura, condição financeira, marketing, aliança com empresas ou universidades.
TEECE	2007	Moldar o ambiente e não apenas adaptação ao ambiente.
EASTERBY-SMITH, LYLES e PETERAF	2009	Atualização contínua dos processos de operação.
TEECE	2012	Capacidades de alto nível e favorecem a competitividade.
TONDOLO e BITTENCOURT	2014	Mudança e o esforço em lidar com essa mudança.

Fonte: elaborado pelo autor

A pesquisa utiliza como referência a teoria das CD, tendo como objetivo avaliar a efetividade do impacto do processo de incubação de empresas da ITEF. A avaliação das contribuições da ITEF será realizada junto às empresas pós-incubadas. O estudo tem como base a proposta de avaliação empresas pós-incubadas de Andino e Fracasso (2005) na qual são analisadas as capacidades: de inovação, financeira e gerencial.

Na próxima seção do trabalho apresenta-se a conceituação de capacidade de inovação.

2.5.1 Capacidade de inovação

A formação de uma Capacidade de Inovação demanda investimentos em pesquisa, aquisição de conhecimentos externos, planejamento e desenvolvimento (interno e externo), aquisição de equipamentos, e treinamento. Essas atividades são chamadas de antecedentes da Capacidade de Inovação (MIRANDA et al. 2013). A inovação é considerada uma Capacidade Dinâmica (CAMIO, REBORI e ROMERO, 2014). Pois exige-se das organizações a capacidade de criar, e modificar as suas bases de recursos com a adição de novos conhecimentos em termos de produtos, serviços, processos e tecnologias.

Ao analisar as diversas definições de inovação percebe-se a inovação essencialmente como um tipo de mudança capaz de introduzir novas práticas organizacionais. Há uma busca constante pela criação de algo novo, o que destrói velhas regras e estabelece as novas práticas (SCHUMPETER, 1982; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

A inovação pode ocorrer pela introdução de um novo bem ou nova qualidade de um bem, de um novo método de produção. Embora, possa surgir também da abertura de um novo mercado, da conquista de uma nova fonte de matéria-prima; e até da criação de uma nova forma de organização (SCHUMPETER, 1982). Conforme Wolffenbüttel (2001) a inovação engloba, sobretudo, os novos produtos desenvolvidos pelas empresas e a sua comercialização. O autor também destaca a importância do relacionamento com outras instituições sejam elas acadêmicas, ou mesmo empresariais para qualificar o desenvolvimento destes produtos.

A inovação é um processo iterativo no qual a empresa adquire conhecimentos com sua própria experiência de desenvolvimento, produção e comercialização. Embora, adquira aprendizado com as relações de parceria junto aos fornecedores, clientes, universidades, centros de P&D (ANDINO e FRACASSO, 2005). Trata-se de um entendimento que vai ao encontro da noção de inovação de Wolffenbüttel (2001), no qual a Inovação engloba novos produtos, a sua comercialização, e o relacionamento com outras instituições no desenvolvimento desses produtos. A OECD (2005) em documento conhecido como “Manual de Oslo” propõe uma noção de inovação focada em quatro categorias básicas: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa. No Quadro 4 consta a síntese dos tipos de inovação:

Quadro 4 - Os tipos de inovação conforme o Manual de Oslo

Tipo de Inovação	Ênfase
Inovação de Produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado.
Inovação de Processo	Métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados.
Inovação Organizacional	Melhorias nas práticas de negócios da empresa, incluindo as relações externas.
Inovação de Marketing	Mudanças na concepção do produto, na sua embalagem, posicionamento, promoção ou na fixação de preços.

Fonte: Adaptado pelo autor (OECD, 2005)

Conforme a OECD (2005) a **Inovação de Produto** diz respeito à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

A **Inovação de Processo** constitui-se na implementação de um método de produção ou distribuição novo, ou significativamente melhorado; podendo incluir mudanças em técnicas, equipamentos e/ou softwares. (OECD, 2005).

A **Inovação Organizacional** refere-se à implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. E por fim, a **Inovação de Marketing** é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto, na sua embalagem, posicionamento, promoção ou na fixação de preços (OECD, 2005).

O Brasil (2004) adota de forma oficial a noção de inovação como uma prática capaz de contribuir para mudanças em termos de criação ou melhoramento de produtos ou processos. A legislação brasileira está em consonância com o Manual de Oslo (OECD, 2005), tanto que os programas governamentais adotam esse conceito de inovação, havendo legislação infraconstitucional sobre o tema inovação; através da Lei Federal nº 10.973/2004 como a seguinte definição: “inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”.

A inovação constitui-se num caminho seguro para obter vantagem competitiva sustentável, e defender posições estratégicas no mercado. Os gestores precisam conhecer e compreender a dinâmica dos processos da gestão da inovação dentro de suas organizações. As organizações estão inseridas em ambientes dinâmicos de forma que o processo de inovação deve ser contínuo, e percebido como uma mudança benéfica para a organização, isto é fundamental para seu sucesso ao longo do tempo.

Apesar de haver empresas que optam por desenvolver a Inovação Fechada na qual a área de P&D busca apoio externo pontual e cercada de sigilo das informações; devido a uma política restritiva de compartilhamento de informações. Assim, em ambientes de mudanças contínuas a Inovação Aberta é importante. A Inovação Aberta pressupõe uma interação sistemática com agentes externos: universidades, institutos de pesquisa, colaboradores individuais, outras empresas, e redes de inovação (STAL, NOHARA e CHAGAS JR, 2014).

Havendo outras empresas dispostas a negociar licenciamento de tecnologia e/ou conhecimentos para a geração de inovações existe Inovação Aberta. As Incubadoras de empresas são um espaço propício para o desenvolvimento desse tipo de parceria.

As Incubadoras são, por excelência, ambientes de aprendizado e disseminação do conhecimento. Consequentemente exercem influência na gestão dos empreendimentos incubados como a maneira de pensar o negócio, ou seja, colaboram para o desenvolvimento de Capacidades de Inovação; porém a Capacidade de Inovação para ser eficaz depende da articulação com outras capacidades. Por esse motivo a presente pesquisa também abordada às capacidades financeiras e a capacidade gerencial das empresas.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) tratam a inovação sempre relacionando-a mudança, mas ressaltam que ela pode assumir formas distintas ou interligadas dependendo do seu propósito dentro das organizações. Os autores sugerem uma classificação da inovação em quatro categorias, conhecida como os “4Ps” da inovação: produto, processo, posição e paradigma (mudança em modelos mentais), apesar de ser uma classificação aplicável na gênese trata-se uma derivação do Manual de Oslo (OECD, 2005).

A pesquisa adota para fins de análise de dados a tipologia de inovação proposta pela OECD (2005); através do Manual de Oslo, por tratar-se de um estudo aceito no universo acadêmico e no ambiente empresarial das principais economias do mundo. Inovar é preciso, porém realizar a gestão eficaz da inovação constitui-se num processo quando adotado contribui para aumentar a competitividade da empresa.

Um exemplo de ações coordenadas para a inovação e a parceria empresa-universidade no Vale do Silício. Os esforços para compartilhar o conhecimento da universidade com os empreendedores resultaram na constituição de um Parque Tecnológico em 1950, na Universidade de Stanford. Esse parque tornou-se conhecido por abrigar empresas voltadas ao desenvolvimento de produtos/serviços inovadores (SPOLIDORO, 1997).

A parceria empresa-universidade resultou em benefícios tanto para ambas as partes, pois as empresas tinham a possibilidade de desenvolver produtos com o apoio de profissionais especializados, além de utilizar infraestrutura da instituição. Por sua vez, a universidade angariava recursos com a participação nos resultados econômico-financeiros dos empreendimentos, podendo apoiar outros projetos.

O Quadro 5 relaciona os autores e conceitos de inovação dessa pesquisa.

Quadro 5 - Capacidade de Inovação

Autor	Ano	Definição
SCHUMPETER	1982	Novo método de produção, abertura de um novo mercado, da conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou uma nova forma de organização.
WOLFFENBÜTTEL	2001	Novos produtos desenvolvidos pelas empresas e comercialização.
BRASIL	2004	Novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo que resulte em novos produtos, processos ou serviços;
OECD	2005	Produto novo ou melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou novo método organizacional.
ANDINO E FRACASSO	2005	A capacidade de inovação consiste em uma série de fatores que as empresas possuem, ou não, e como os mesmos são combinados.
TIDD, BESSANT e PAVITT	2008	Inovação nos produtos, processos, posição e paradigmas.
MIRANDA et al.	2013	Investimentos em pesquisa e aquisição de conhecimentos externos.
STAL, NOHARA e CHAGAS JR,	2014	Pressupõe uma interação com agentes externos.
CAMIO, REBORI e ROMERO	2014	Capacidade de criar e modificar as suas bases de recursos com novos conhecimentos em termos de produtos, serviços, processos e tecnologias.

Fonte: elaborado pelo autor

2.5.2 Capacidade financeira

A gestão dos recursos financeiros conforme Padoveze e Benedicto (2011) é fundamental, pois a falta de zelo com as finanças da empresa compromete as suas atividades. A administração financeira é um campo de atuação complexo, exige conhecimento específico e sensibilidade do gestor para visualizar a empresa como um todo. O propósito do gestor financeiro deve ser desenvolver um planejamento financeiro e materializá-lo em estratégias capazes de proporcionar condições de competitividade, continuidade dos negócios e crescimento sustentável ao longo dos anos (ASSAF NETO, 2010).

A administração financeira envolve as funções de planejamento, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos (ASSAF NETO, 2010). O gestor deve tratar de estabelecer controles tanto em relação às receitas e também às despesas; e estar atendo ao cuidado dos bens e direitos da empresa, e das suas obrigações.

Muitas vezes, uma empresa passa por dificuldades momentâneas devido a uma gestão financeira ineficiente e obrigam-se a buscar outras fontes de recursos como empréstimos. Isto gera custos financeiros que serão repassados nos preços finais dos produtos/serviços oferecidos aos seus clientes, reduzindo a sua competitividade e pode gerar redução nas vendas (PADOVEZE e BENEDICTO, 2011).

O gestor financeiro deve trabalhar em conjunto com todas as áreas que compõem a estrutura organizacional da empresa para que não ocorra falta de recursos financeiros. Além de adotar medidas que solucionem ou, pelo menos, amenizem os efeitos de um eventual abalo na condição financeira de um negócio. A existência de controles financeiros efetivos é importante para fornecer as informações necessárias para uma boa administração financeira. Isto possibilita ao gestor uma visão previa das necessidades de recursos.

Wolffebüttel (2001) em estudo que analisa o processo de incubação de empresas destaca o papel da solidez financeira nos negócios. Nessa perspectiva, abordam-se os aspectos financeiros a partir de dois eixos: os indicadores da situação financeira e as relações comerciais estabelecidas; pois uma boa situação financeira demanda controles internos e condições de auferir receitas provenientes das suas operações.

A Capacidade Financeira pressupõe uma gestão com objetivo de estabelecer empresas sólidas financeiramente. A área financeira deve trabalhar com outras áreas (produção, vendas, marketing), e estabelecer indicadores positivos na relação entre endividamento e receita. (ANDINO e FRACASSO, 2005; PADOVEZE e BENEDICTO, 2011).

A administração financeira é importante em todos os tipos de negócios, mas de maneira especial para as empresas que estão ingressando no mercado. As empresas nascentes nem sempre possuem receitas de contratos com clientes e capital de giro para suportar os custos de entrada no mercado.

Há três aspectos que devem ser trabalhos pela gestão da empresa: a estratégia de investimento de longo prazo que será adotada, levantar recursos para financiar os investimentos necessários, e o fluxo de caixa deve dispor de recursos para no curto prazo cumpriras obrigações financeiras (ANDINO e FRACASSO, 2005).

A empresa que desenvolver a Capacidade Financeira de gerir seus recursos financeiros terá vantagens no mundo dos negócios. Basicamente não comprometerá suas operações e nem a qualidade dos seus produtos/serviço e terá facilidades para buscar parcerias e novas oportunidades de negócios. O desenvolvimento da Capacidade Financeira é percebido em estudos anteriores como um aspecto do processo de incubação de empresas (WOLFFENBÜTTEL, 2001; ANDINO e FRACASSO, 2005).

No Quadro 6 apresentam-se a síntese dos conceitos de Capacidade Financeira

Quadro 6 - Capacidade Financeira

Autor	Ano	Definição
WOLFFENBÜTTEL	2001	Solidez financeira, através de bom desempenho comercial.
ANDINO e FRACASSO	2005	Visa estabelecer empresas sólidas financeiramente, obtendo lucro.
ASSAF NETO	2010	Envolve planejamento financeiro, controle, administração de ativos e administração de passivos.
PADOVEZE e BENEDICTO	2011	Gestão eficiente das despesas e receitas.

Fonte: elaborado pelo autor.

O processo de incubação de empresas deve procurar desenvolver os elementos: planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos juntos aos empreendimentos incubados para prepará-los para o mercado.

A incubação precisa incentivar os gestores dos negócios a utilizarem ferramentas de gestão financeira. O ingresso nas Incubadoras depende de uma avaliação previa das informações sobre os custos e despesas da empresa, projeções financeiras demonstradas por fluxo de caixa (ANPROTEC, 2014). A Capacidade Financeira, nessa pesquisa, leva em consideração para fins de análise de dados os elementos: planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos (ASSAF NETO, 2010), conforme pode-se observar no Quadro 7:

Quadro 7 - Elementos da Capacidade Financeira

Elementos	Definição
Planejamento financeiro	Definição das necessidades de expansão e prever desajustes futuros.
Controle Financeiro	Acompanhar e avaliar o desempenho financeiro da empresa.
Administração de ativos	Encontrar uma melhor estrutura em termos de risco e retorno para os investimentos. Acompanha as entradas e saídas do caixa.
Administração de Passivos	Aquisição e gerenciamento de fundos (financiamento).

Fonte: Adaptado pelo autor (ASSAF NETO, 2010).

O **Planejamento Financeiro**, procura evidenciar as necessidades de expansão da empresa e identificar eventuais desajustes futuros, apesar de ser a primeira etapa na formação de uma Capacidade Financeira é um momento vital para o sucesso de uma organização.

O **Controle Financeiro** dedica-se a acompanhar e avaliar todo o desempenho financeiro da empresa. Analisa os desvios que venham a ocorrer entre os resultados previstos e realizados e propostas de medidas corretivas.

A **Administração de Ativos** Deve perseguir a melhor estrutura em termos de risco e retorno dos investimentos, e proceder a um gerenciamento eficiente dos seus valores. Acompanha defasagens que podem ocorrer entre entradas e saídas do caixa, geralmente relacionados à falta de capital de giro

A **Administração de Passivos** Volta-se para a aquisição de fundos (financiamento) e o gerenciamento de sua composição, procurando definir a estrutura mais adequada em termos de liquidez, redução de custos e risco financeiro.

Na aproxima etapa do trabalho apresentam-se a definição de Capacidade Gerencial.

2.5.3 Capacidade gerencial

A forma pela qual as CD são desenvolvidas e utilizadas depende do conhecimento, por parte dos executivos, dos recursos disponíveis e da percepção sobre como utilizá-los em diferentes situações (GARCIA e BIGNETTI, 2014). A gestão eficiente e eficaz dos recursos organizacionais contribui para uma empresa alcançar ou manter vantagens competitivas sobre concorrentes ao longo do tempo.

Nesse sentido a busca por uma definição para Capacidade Gerencial é essência; mas é preciso definir inicialmente o que é gerencia? Conforme Motta (2000) “gerencia” é a arte de pensar, de decidir e de agir visando obter resultados satisfatórios para as organizações. A Capacidade Gerencial é uma CD com implicações nas organizações cabendo reflexões sobre o seu conceito e abrangência. No quadro a seguir demonstram-se as referências que orientam o trabalho quanto à definição de Capacidade Gerencial:

Quadro 8 - Capacidade Gerencial

Autor	Ano	Definição
MOTTA	2000	Capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas
WOLFFENBÜTTEL	2001	Capacitação e experiência gerencial dos gestores.
ANDINO e FRACASSO	2005	Conjunto de habilidades: analítica de julgamento, de decisão, e liderança e de enfrentar riscos e incertezas.

Fonte: elaborado pelo autor

A Capacidade Gerencial é alcançada, através do desenvolvimento de habilidades complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas (MOTTA, 2000). A Capacidade Gerencial engloba, além das habilidades listadas, o desenvolvimento da gestão da qualidade, e o domínio de ferramentas gerenciais como planejamento estratégico (ANDINO E FRACASSO, 2005).

A experiência dos gestores das organizações envolvendo formação acadêmica e participação em treinamentos contribui para o alcance da Capacidade Gerencial (WOLFFENBÜTTEL, 2001). O gestor sempre terá um papel crucial na condução dos rumos de uma empresa, e deve estar atualizado sobre as mudanças tecnológicas, as alterações na legislação, e as oscilações no ambiente econômico.

O processo de incubação de empresas tem por finalidade formar empreendedores com o domínio do conjunto de habilidades necessárias para alcançar a Capacidade Gerencial. Portanto, a incubação ajuda os empreendedores a adquirir a capacidade de análise e resolução de problemas. Pois em mercados mais dinâmicos as empresas ficam mais expostas a mudanças, isto torna as rotinas frágeis e exige mais dos gestores em termos de adaptação. Nesse contexto os recursos devem ser reconfigurados de acordo com as novas exigências.

O fato de uma empresa possuir recursos materiais e humanos não gera um resultado satisfatório por si só. Por isso, o desenvolvimento da Capacidade Gerencial é trabalhado durante o processo de incubação de empresas. Isto possibilita aos gestores dos empreendimentos as condições necessárias para administrarem os recursos dos seus negócios com maior eficiência. A pesquisa considera a Capacidade Gerencial formada pelos elementos descritos no Quadro 9:

Quadro 9 - Elementos da Capacidade Gerencial

Elemento	Definição	Autor	Ano
Analítica	Saber e utilizar as técnicas administrativas	MOTTA	2000
Julgamento	Escolher premissas cuja veracidade ou falsidade não se conhece claramente.	SIMON	1979
Tomada de decisão	Julgamento das possibilidades que um plano poderá de alcançar.	SIMON	1979
Liderança	Tornar as pessoas capazes de auto-realização e em busca de um futuro melhor para si próprias e para suas organizações.	MOTTA	2000
Enfrentar riscos e incertezas	Transformar objetivos, valores e conhecimento ações efetivas.	MOTTA	2000

Fonte: elaborado pelo autor.

a) Analítica: saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas.

b) Julgamento: ao tomar decisões é preciso escolher premissas factuais, cuja veracidade ou falsidade não se conhece claramente e nem se pode determinar com segurança á luz das informações e do tempo disponíveis para chegar-se a uma decisão.

c) Tomada de decisão: a decisão final dependerá da importância relativa que se dê aos diferentes objetivos e do julgamento das possibilidades que um dado plano terá de alcançar cada um deles.

d) Liderança: significa descobrir o poder que existe nas pessoas; torná-las capazes de auto-realização e visualização de um futuro melhor para si; e para as organizações em que trabalham, ou seja, o líder deve incentivar as pessoas a agir.

e) Enfrentar riscos e incertezas Capacidade de interferir no sistema organizacional e transformar objetivos, valores e conhecimento em formar efetivas de ação.

No Quadro 10 apresenta-se a síntese dos referenciais teóricos que orientam a pesquisa.

Quadro 10 - Síntese dos referenciais teóricos da pesquisa

Conceitos	Elementos	Referencias
Capacidade de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação produto - Inovação processo - Inovação organizacional - Inovação de marketing 	Wolffenbüttel (2001). Andino e Fracasso (2005, p.5) . OECD (2005). Tidd, Bessant e Pavitt (2008).
Capacidade Financeira	<ul style="list-style-type: none"> -Planejamento financeiro - Controle recursos financeiros - Administração de ativos - Administração de passivos 	Wolffenbüttel (2001). Andino e Fracasso (2005 p. 5). Padoveze e Benedicto (2011). Andino e Fracasso (2005 p. 5). Assaf Neto (2010). Padoveze e Benedicto (2011)
Capacidade Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> -Analítica - Julgamento - Tomada de decisão - Liderança -Enfrentar riscos e incertezas (agir) 	Simom (1979), Motta (2000), Wolffenbüttel (2001); Andino e Fracasso (2005, p.6).

Fonte: Elaborado pelo autor.

No próximo capítulo, apresenta-se a metodologia que orienta o estudo.

3 METODOLOGIA

Conforme Prodanov e Freitas (2013) a metodologia corresponde a uma série de regras com as quais o conhecimento é obtido. Lungarzo (1997) desta estabelece que o traço que marca a diferença entre o cientista e o não cientista é o processo de obtenção, justificção e transmissão do conhecimento adquirido. Os conhecimentos obtidos nas pesquisas da área de administração agregam valor ao ambiente acadêmico, possibilitando a evolução dos estudos organizacionais e mercadológicos, e, podem auxiliar as empresas na solução de problemas. Nesse capítulo no item 3.1 caracteriza-se a pesquisa: seu objeto de estudo, o tipo de pesquisa, os procedimentos técnicos adotados, e a técnica utilizada na abordagem do problema. No item 3.2 descreve-se como foi realizada a coleta e análise dos dados obtidos no decorrer da pesquisa. Na próxima seção apresenta-se a caracterização da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

A caracterização da pesquisa envolve: o objeto de estudo, objetivos, procedimentos técnicos para alcançar os objetivos e a forma como realizar a abordagem do problema.

3.1.1 Objeto do estudo

O estudo tem por finalidade avaliar o processo de incubação desenvolvido pela ITEF, junto às empresas pós-incubadas nos quesitos: Capacidade de inovação, Capacidade Financeira e Capacidade gerencial.

A ITEF é um projeto de extensão da Universidade Feevale que iniciou suas atividades no ano de 1998. Sendo uma das primeiras incubadoras de empresas do Estado do Rio Grande do Sul, coordenada por uma Universidade Comunitária. A ITEF possui coordenação própria, e conta com ajuda de parcerias estratégicas para cumprir seus objetivos.

Nesse período com o apoio da Universidade Feevale e de entidades locais, a ITEF colaborou na formação de vinte e seis (26) empresas em diferentes segmentos de atuação. Além de um trabalho voltado a fomentar o espírito empreendedor junto aos acadêmicos da Universidade Feevale. Sendo as empresas que concluíram o processo de incubação o objeto deste estudo.

3.1.2 Tipo de pesquisa

O estudo constitui-se numa pesquisa descritiva. Segundo Prodanov e Freitas (2013) este tipo de pesquisa possibilita registrar e descrever os fatos observados sem inferir neles. Conforme Gil (2010) a pesquisa descritiva permite identificar possíveis relações entre variáveis observadas, o que é essencial para os propósitos do trabalho.

3.1.3 Procedimentos técnicos

O trabalho utilizará o Estudo de Caso Único que compreende um método que abrange planejamento, coleta de dados, análise de dados, e caracteriza-se por utilizar procedimentos pré-especificados (YIN, 2005; GIL, 2010; PRODANOV e FREITAS, 2013). O Estudo de Caso Único é aderente a proposta do estudo, pois o pesquisador não possui controle sobre os eventos e analisa uma população que possui um elemento central de ligação e uniformidade: o fato de originarem-se da ITEF.

Apesar de serem realizadas entrevistas com diretores de empresas pós-incubadas não se trata de um Estudo de Casos Múltiplos. A pesquisa avalia o trabalho desenvolvido pela ITEF, e seus efeitos sobre essas empresas. Logo, não realiza-se um estudo do trabalho desenvolvido por essas empresas, e nem descreve-se sua história ou processos. Assim, o trabalho caracteriza-se como Estudo de Caso Único.

3.1.4 Abordagem do problema

Utiliza-se a abordagem qualitativa, pois permite ao pesquisador uma compreensão mais detalhada dos resultados obtidos. Assim, dependendo da natureza e características do problema, é possível extrair informações e diferentes percepções dos entrevistados com maior riqueza de detalhes (RICHARDSON, 1999; BEUREN, 2004). O fato das empresas pós-incubadas possuírem uma origem comum: a ITEF, não elimina o fato de cada empresa possuir peculiaridades. E somente com um diálogo aprofundado com o respectivo gestor de cada empresa podem-se obter esses detalhes. As análises levam em consideração as entrevistas semiestruturadas com os diretores das empresas pós-incubadas, materiais institucionais da ITEF, e trabalhos já realizados sobre o tema apresentados no referencial teórico.

Na próxima seção aborda-se a forma de coleta e análise dos dados.

3.2 Coleta e análise dos dados

3.2.1 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa utilizou entrevistas semi-estruturadas como técnica de coleta de dados para gerar informações que pudessem responder a questão-problema. A entrevista é encontro de duas pessoas visando que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto. A entrevista ocorre mediante uma conversa de natureza profissional com base na utilização de um roteiro estruturado, semi-estruturado ou diálogo aberto (LAKATOS E MARCONI, 2002). A forma de coleta de dados escolhida foi à realização de entrevistas semi-estruturadas cujo roteiro compõe-se de dezenove (19) perguntas (APENDICE A). Além de questões abertas realizadas pelo entrevistador. As entrevistas tiveram como foco uma população constituída pelos diretores das empresas pós-incubadas pela ITEF. As questões remetem aos referenciais teóricos explorados no trabalho (Quadro 10).

3.2.2 Seleção dos entrevistados

Depois da conclusão do Roteiro de Entrevistas (APENDICE A) definiu-se que as entrevistas seriam realizadas com os diretores das empresas. Assim, iniciou-se o contato com os diretores dessas empresas utilizando uma lista de contatos fornecida pela ITEF.

Todas as vinte seis empresas, pós-incubadas, foram contatadas inicialmente por telefone. Caso não fosse possível efetivar o contato telefônico, posteriormente era enviado um e-mail para reforçar a intenção de agendar uma entrevista. Muitos empresários não tinham disponibilidade de agenda para conceder uma entrevista com maior aprofundamento das questões. Alguns estavam em localidades distantes, e outros não foram localizados. Alguns colocaram-se a disposição para responder a entrevista por e-mail, mas isso não era aderente a proposta do trabalho. Após as tentativas de contato conseguiu-se realizar sete entrevistas nas sedes das empresas todas gravadas e transcritas.

Os sete diretores entrevistados responderam as questões propostas, e não fizeram restrições quanto à divulgação de informações. Contudo, visando deixar os entrevistados mais à vontade, com a finalidade de extrair mais informações foi acordado com esses empresários que as empresas seriam denominadas no trabalho, de acordo com a ordem das entrevistas. O Quadro 11 a seguir sintetiza as principais características das empresas que compõem o estudo.

Quadro 11 - Características das empresas e dos entrevistados

EMPRESA	AREA DE ATUAÇÃO	GRADUAÇÃO	CARGO ENTREVISTADO
Empresa 1	Tecnologia da Informação	2002	Diretor
Empresa 2	Indústria e Comercio	2002	Diretor
Empresa 3	Publicidade e Propaganda	2008	Diretor
Empresa 4	Tecnologia da Informação	2013	Diretora
Empresa 5	Tecnologia da Informação	2013	Diretor
Empresa 6	Publicidade e Propaganda	2013	Diretora
Empresa 7	Engenharia Ambiental	2013	Diretor

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.3 Análise dos dados

A análise dos dados coletados com as entrevistas semi-estruturadas (APENDICE A) ocorreu com a utilização da técnica de Análise de Conteúdo. Conforme Bardin (2004) esta técnica ajuda na busca de realidades que estão além das mensagens. Isto é fundamental quando busca-se realizar a identificação de elementos previamente traçados (Quadro 10). A análise de conteúdo organiza-se em três fases: a primeira denomina-se de “Pré-análise”, a segunda é a “exploração do material”, e a terceira o “tratamento dos resultados, inferência e interpretação” (BARDIN, 2004; MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011). A seguir descreve-se cada uma dessas fases:

1ª Pré-análise:

Trata-se da fase de preparação para o trabalho de pesquisa. Organiza-se o material a ser analisado com o objetivo de sistematizar as ideias iniciais, através de quatro procedimentos:

- a) Leitura dos documentos provenientes da coleta de dados;
- b) Separação dos documentos para análise;
- c) Formulação de hipóteses, proposições e objetivos;
- d) Recortes de texto nos documentos de análise

2ª Exploração do material

Constitui-se na definição de categorias e a identificação das unidades de registro corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial. A exploração do material vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao *corpus* (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas proposições e referenciais teóricos.

3ª Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesse momento ocorre a condensação das informações para análise, culminando nas interpretações, ou seja, é o momento da análise reflexiva e crítica. Optou-se, por definir elementos de análise e categorias antes da realização das entrevistas (Quadro 10). O estabelecimento prévio dos elementos de análise e categorização facilita as interpretações e as inferências.

A análise de conteúdo não deve ser considerada um modelo exato e rígido (BARDIN, 2004; MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011), pois como técnica tem o propósito o ultrapassar o senso comum. Por isso, o rigor metodológico e a cientificidade foram os princípios norteadores desse estudo. O Quadro 12 sintetiza como foi conduzida a análise de conteúdo.

Quadro 12 - Processamento da Análise de Conteúdo

Etapas da Análise de Conteúdo		Ações
1ª Etapa	Pré-análise	Coleta de dados
		Transcrição das entrevistas realizadas
		Leitura das entrevistas visando a análise
2ª Etapa	Análise Descritiva	Definição das categorias intermediárias e finais
		Identificação de elementos comuns nas respostas
		Revisão final do material
		Identificação das categorias iniciais
3ª Etapa	Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	Comparação da literatura com as categorias de análise
		Implicações acadêmicas
		Implicações gerenciais
		Conclusão do estudo

Fonte: Adaptado pelo autor (BARDIN, 2004).

No próximo capítulo apresenta-se a análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se a apresentar e analisar os resultados obtidos, após o tratamento dos dados coletados junto a sete diretores de empresas pós-incubadas pela ITEF. O estudo avalia a efetividade do processo de incubação no desenvolvimento de três capacidades: inovação, financeira e gerencial. Cada uma dessas capacidades é analisada individualmente, visando explorar como cada uma dessas capacidades foi trabalhada em cada empresa. Por fim, após estudar cada uma das empresas realiza-se a síntese das categorias iniciais encontradas, que somadas às categorias intermediárias e finais compõem os construtos teóricos do trabalho.

4.1. Capacidade inovação

Nesse tópico analisa-se o modo com as empresas desenvolveram a Capacidade de Inovação durante o processo de incubação na ITEF, apresenta-se uma análise de cada uma das empresas, e ao final do tópico uma análise conjunta demonstrando o resultado obtido.

4.1.1 Empresa 1

A Empresa 1 atua no segmento de tecnologia de informação, apesar de ter sede no município de Novo Hamburgo, possui clientes em toda a região metropolitana. O Diretor da empresa, apesar de cuidar da gestão do negócio devido a sua formação técnica em eletrônica e computação, está sempre dialogando com a área de operações.

Segundo o Diretor da empresa já no processo de pré-incubação havia um direcionamento para a inovação: “(...) como a Incubadora tecnológica era para inovação e tu tinha que ter algo novo para poder apresentar”. A ITEF durante o processo de incubação sempre teve uma preocupação com o desenvolvimento da inovação, junto aos negócios incubados, priorizando a qualidade dos produtos e serviços. A Empresa 1 não desenvolvia produtos na época da incubação, ou seja, comercializava produtos já prontos, embora, com auxílio de consultores passou a atuar na área de serviços, deixando de atuar no mercado e reparação de computadores e comercialização de componentes periféricos, para ser de fato uma empresa de tecnologia da informação. Nesse sentido, houve **Inovação de Produto**, pois a empresa ampliou sua atuação, melhorando seus serviços e passou a oferecer novos serviços.

A Empresa 1 tinha uma preocupação com a qualidade dos seus produtos e serviços, pois: “(...)a gente focava muito na qualidade e na disponibilidade, algo que na época as empresas não tinham, muitas não faziam isso”, ou seja, no final dos anos 90 o melhoramento dos produtos e serviço, através de políticas de gestão da qualidade era algo presente na incubação, ou seja, houve **Inovação de Processo** o que naquele período era um diferencial.

Nessa época o uso e acesso à internet era restrito, se comparado a massificação de seu uso nos dias atuais, mas mesmo assim Empresa 1: “(...)tinha um plantão era de 24 horas onde o cliente ligava, sábado e domingo e nós atendíamos de forma remota e não presencial”, logo, Empresa 1, ainda no processo de incubação, já introduzia nos seus processos de atendimento pratica de inovação, ou seja, a Inovação de Processo era bem trabalhada pela Empresa 1, na incubação. Ao longo da incubação a Empresa 1, segundo seu Diretor, evoluiu, e a ITEF auxiliou a empresa no seu foco de atuação e posicionamento de mercado, fato decisivo para o seu atual formato. Conforme o Diretor da Empresa 1 ela:

(...) evoluiu, evoluiu porque o trabalho em si vai abrindo né vai abrindo as informações, tu vai fazendo, sentindo o cliente como ele ta no mercado, trazendo pra dentro das nossas iniciativas a Incubadora e o Sebrae; que vão nós dando alguns nortes, ora direcionado esse caminho, nos mudamos um pouco sim, na época a gente atendia qualquer cliente: governo, saúde, indústria, comércio. Depois começamos a direcionar.

Observa-se que a incubação foi decisiva no direcionamento mercadológico da Empresa 1, bem como, a parceria com o SEBRAE foi benéfica para auxiliar na inovação, e no seu direcionamento, os “nortes”, essas ações da ITEF colaboraram para a **Inovação de Marketing** na Empresa 1. Os efeitos desse trabalho, não restringiu-se ao período da incubação, pois até nos dias atuais impacta nas ações da empresa. Apesar de a ITEF ter colaborado com a divulgação da empresa, através da marca “Feevale” e do suporte do SEBRAE, o Diretor da Empresa 1 acredita que: “Essa parte aí algo de procurar novos mercado e novas soluções (pesquisa de mercado), isso nos faltou”. Embora, a ITEF passou a tratar desses quesitos, após a graduação das primeiras empresas.

A busca por inovação é vital para uma empresa de tecnologia de informação, pois nesse segmento quem não inova é facilmente superado pelos concorrentes. A Empresa 1 demonstrou ter desenvolvido dentre os elementos da Capacidade de Inovação a “**Inovação de Processo**” com maior ênfase; pois houvera mudanças significativas nos processos internos de atendimento para atender seus clientes. Os elementos da Capacidade de Inovação: Inovação de Produto, Inovação Organizacional; e Inovação de Marketing, foram desenvolvidas pela Empresa, porém em menor ênfase.

4.1.2 Empresa 2

A Empresa 2 atua no segmento de produtos ortopédicos, tendo atualmente foco na comercialização de uma sandália para pacientes em estado de recuperação. Apesar de atender clientes em todo o Estado, devido a característica do seu produto, a empresa tem seu mercado prioritário na cidade de Porto Alegre, local da sua atual sede.

O Diretor da Empresa 2 fala do incentivo a inovação durante a incubação

(...) ai também vai de cada empreendedor tomar a iniciativa de buscar aquilo que ele precisa, na verdade quem sabe do nosso produto somos nós não é a Incubadora. A gente tem que saber o que a Incubadora proporciona e quando eu digo incubadora eu estudo pra Universidade também, no caso pra Feevale, que nem eu citei eu utilizei muito o Centro de Design da Feevale.

O Diretor da Empresa 2, traz à tona uma discussão importante, a proatividade de cada empreendedor de buscar o melhor para o seu negócio. A Empresa 2, apesar de do seu gestor possuir boa experiência no seu segmento de atuação, ainda, hoje na condição de empresas pós-incubada, comercializa produtos desenvolvidos no Centro de Design da Feevale no período da incubação. Portanto, além de incentivar a inovação, a ITEF conta com uma estrutura capaz de apoiar os empreendimentos incubados, mas o uso dessa estrutura depende da iniciativa de cada empresário.

O ambiente de inovação favorece o trabalho em equipe, estimulava o fomento de parcerias, conforme o Diretor da Empresa 2: “(...) eles proporcionavam um ambiente para que a gente realmente melhorasse, aprimorasse nas partes envolvidas”. Isso tornava os processos organizacionais mais dinâmicos, assim, as empresas tratavam de buscar mais apoios, tanto no rol de parceiros da ITEF, entre os próprios incubados, e com seus clientes e fornecedores, portanto, percebe-se o desenvolvimento da “**Inovação Organizacional**” junto a Empresa 2.

No aspecto de mercadológico a incubação segundo o Diretor da Empresa 2: “(...) forneceu as orientações necessárias, também em determinado momento facilitou isso daí através de participação em eventos, uma vez participamos da Feira do Empreendedor, através estande coletivo da Incubadora, basicamente assim”. Portanto, para uma empresa na sua fase inicial esse conjunto de apoios é vital para sua continuidade após a saída da incubadora. O contato com o mercado, ajudou a Empresa 2 a melhorar sua condição de negociação com os clientes, auxiliou no desenvolvimento de um posicionamento de mercado ajustado as estratégias traçadas no plano de negócios, logo, sem o apoio da ITEF a Empresa 2 não teria desenvolvido a **Inovação de Marketing**.

A ITEF teve um papel fundamental junto a Empresa 2 no desenvolvimento da Capacidade de Inovação, pois esta empresa no período da incubação, além de estruturar toda a questão administrativa, a mesma necessitava desenvolver seus produtos, e o Centro de Design teve um papel de destaque nesse quesito. Isso evidencia o quanto a parceria com uma Universidade amplia as possibilidades de uma incubadora auxiliar as empresas incubadas; tendo em vista a possibilidade de utilizar serviços como o Centro de Design, o que dificilmente poderia ser feito sem o apoio de uma Universidade.

O desenvolvimento da “**Inovação de Produtos**” destacou-se na Empresa 2, até por atuar na área de fabricação e comercialização de produtos ortopédicos. Embora, a produção fosse terceirizada os modelos eram desenvolvidos pela empresa com apoio da ITEF, tanto que a empresa, ainda nos dias atuais, comercializa produtos cujo design foi desenvolvido no período de incubação. Portanto, houve um auxílio significativo da incubadora em favorecer o desenvolvimento e o melhoramento dos produtos da Empresas. Portanto, há inovações organizacionais, inovações de processo e inovações de marketing que foram incorporadas as práticas de gestão da empresa.

4.1.3 Empresa 3

A Empresa 3 atua no segmento publicidade e propaganda, tendo sede no município de Novo Hamburgo. Atualmente atende clientes em todo em todo o Estado do Rio Grande do Sul, e até em outros estados. A equipe da empresa é composta por 16 pessoas com tarefas bem definidas segundo o Diretor da Empresa 3.

A inovação durante a incubação conforme o Diretor da Empresa 3: “sempre era estimulado, como é que a gente pode trabalhar diferente o que a gente pode buscar de diferente, houve aperfeiçoamento dos serviços com certeza”. A melhoria dos serviços e os processos para realizá-los é algo vital para empresas do setor de comunicação; afinal trata-se de uma área cuja inovação é um fator, de extrema importância, para a empresa sobreviver.

A qualidade dos serviços, e no caso da Empresa 2 o seu aperfeiçoamento contou com o apoio da ITEF, durante a incubação, e seus efeitos ajudaram a Empresa 3 a manter uma busca permanente pela incubação até os dias atuais. Segundo o Diretor da Empresa 3 a ITEF ajudou no quesito qualidade:

Olha eu posso te dizer que eles ajudaram em algumas coisas na questão de qualidade, mas a gente sempre foi muito chato com o nosso trabalho, então a gente priorizou a qualidade, isso sempre foi intrínseco a empresa. A gente abriu a empresa na incubara, mas alguma ideia de como tocar o negócio a gente já tinha

O relato do Diretor da Empresa 3 evidencia o desenvolvimento da **Inovação de Processo**, no período da incubação; através da gestão da qualidade, e a melhoria contínua dos procedimentos de atendimento que veem sendo realizada desde de a fase de incubação. Quanto aos aspectos organizacionais e de marketing que compõe a inovação segundo o Diretor da Empresa 3: “(...) eles fizeram um trabalho interessante na área comercial né. O que movimenta a parte administrativa como um todo foi bem positivo assim né, de como tenta buscar, movimentar, relacionar”. Portanto, a própria Empresa 3, através do seu Diretor percebe que o processo de incubação trabalhou a inovação na totalidade de seus elementos.

A Empresa 3 está inserida num contexto onde a criatividade é um quesito vital para obter sucesso; mas a incubação contribui para o aperfeiçoamento dos serviços, ou seja, percebe o desenvolvimento da Inovação de Produto com grande preocupação na qualidade. A “**Inovação de Organizacional**” foi importante e permanece até hoje como ponto forte da empresa. Entretanto, destaca-se o desenvolvimento da **Inovação de Marketing**, sobretudo, no incentivo de participação em feiras, e em forma rede de relacionamentos.

A Inovação de Produto, embora houve melhoramentos, não teve um desenvolvimento tão acentuado como ocorreu com os demais elementos da Capacidade de Inovação, isto deve-se ao fato da Empresa 3 ter mantido seu portfólio de serviços e ter tido já na incubação uma aceitação rápida do seu trabalho pelo mercado.

4.1.4 Empresa 4

A Empresa 4 atua no segmento de tecnologia da informação, tendo sede no município de Novo Hamburgo. Atualmente atende clientes na região metropolitana, trate-se de uma empresa jovem; mas que possui alta capacidade de desenvolvimento e um produto/serviço diferenciado. Diferentemente de outras empresas que veem na ITEF uma chance de aprimoramento, ou mesmo de empreendedores que buscam trabalhar melhor uma ideia de negócio; a Empresa 4 tem concepção, desenvolvimento, registro, logomarca (elaborada no Centro de Design da Feevale. E o aprimoramento era realizado totalmente na ITEF, durante a pré-incubação e incubação. A Diretora da Empresa 4 fala do trabalho da ITEF no aperfeiçoamento dos seus produtos/serviços:

(...) a empresa ainda tava muito verde enfim ela ajudou a aperfeiçoar o que a gente tinha, hoje a gente ta num processo de melhoria, porque a gente enfim a gente ta na busca de inovação enfim dos serviços e até a criação de um produto, hoje a gente trabalha com a linha de serviços então na época ela ajudou a aperfeiçoar aquilo que a gente tinha porque realmente o negócio tava muito no início.

A ITEF foi fundamental a ajudar a Empresa 4 inovar nos seus produtos/serviços (**Inovação de Produto**), mas o desenvolvimento é algo que as empresas de tecnologia da informação realizam de modo permanente devido à natureza da atividade. Conforme a Diretora da Empresa 4 a ITEF auxiliou decisivamente na inserção da empresa no mercado “(...) na forma como a gente pode apresentar ele para o mercado”, logo, houve contribuições no desenvolvimento da **Inovação de Marketing** no quesito demonstração de produto e aprimoramento no modo de comercializar os produtos, a Diretora da Empresa 4 a incubação ensinou a “(...) não fica focado só em questões técnicas trazer um pouco mais de questões comerciais”, isso foi muito significativo.

Outro fator que colaborou para empresa melhorar seus processos internos, e suas políticas organizacionais segundo a Diretora da Empresa 4 é a idéia do: “(...) pensamento sistêmico que todos fazem cada parte faz parte de um todo maior nesse sentido teve apoio”; isto potencializou a capacidade de relacionamento interno e externo da Empresa 4 contribuindo para desenvolver a **Inovação Organizacional**. Quanto a **Inovação de Processos** no caso da Empresa 4 os seus processos internos foram todos desenvolvidos na incubação, após a incubação houve aperfeiçoamento; ou seja, a contribuição da ITEF foi bem significativa, isto deve ao fato da Empresa 4 ter a peculiaridade de ter sido totalmente constituída e desenvolvida dentro da própria ITEF.

Consequentemente a ITEF contribuiu para desenvolver, durante a incubação, a Capacidade de Inovação na Empresa 4, pela natureza da atividade a “Inovação de Processos” realizada após a incubação sob a forma de melhoramentos contínuos é bem evidente, mas a “**Inovação Organizacional**”, e forma de ajudar a Empresa 4 a pensar de modo sistêmico é algo que somente foi alcançado devido ao processo de incubação, de outra forma a Empresa 4 encontraria maiores dificuldades para desenvolver a Inovação Organizacional.

4.1.5 Empresa 5

A Empresa 5 atua no segmento de tecnologia de informação, apesar de ter sede no município de Campo Bom, possui clientes em todo o Estado do Rio Grande do Sul. O Diretor da empresa, apesar de cuidar da gestão do negócio também cuida da área de operações, bem como, trabalha no desenvolvimento e aprimoramento de novos produtos e serviços. A ITEF auxiliou de modo decisivo a Empresa 5 a definir seu segmento de atuação e a viabilizar o empreendimento, segundo o Diretor da Empresa 5:

(...) a gente entrou como uma empresa de desenvolvimento de software e ao longo dos workshops que nós tivemos, das conversas com o pessoal a gente viu que o nosso negócio não era sustentável da forma que a gente acreditava que pudesse ser e lá dentro que nós tivemos então a decisão de mudar o rumo do nosso negócio pra desenvolver um produto e tentar colocar esse produto no mercado, e nessa parte a incubadora nos ajudou bastante, e isso não seria possível se não tivesse a incubação.

A ITEF influenciou decisivamente a Empresa 5, no processo de incubação, quanto a definição dos seus produtos, ou seja, trata-se de uma iniciativa voltada a **Inovação de Produto**, o que foi vital para a Empresa 5. Quanto aos processos internos a incubadora“(...) ajudou bastante a pensar como a gente colocaria esse nosso produto que a gente começou a planejar no mercado, como seria, como é o mercado na realidade que a gente ainda não tava inserido no mercado de produto só no mercado se serviço”, essas orientações serviram para a Empresa 5 desenvolver a **Inovação de Processo**, no período da incubação; obtendo, nesse contexto, uma melhor forma de prestar os serviços, isto contribuiu para a mesma ocupar um espaço mais significativo no mercado, pois a Empresa 5 passou a contar ações de atendimento ao cliente, planejadas de modo mais eficiente, inclusive quando aos aspectos logísticos.

A **Inovação Organizacional**, foi bem trabalhada na incubação, no caso da Empresa 5. O desenvolvimento de uma gestão focada no desenvolvimento de parcerias estratégicas é outro ponto que a ITEF auxiliou a Empresa 5, conforme seu Diretor a incubação:

(...) ajudou em relação a relacionamento entre nós, entre sócios, entre clientes, foi a possibilidade de ter um ambiente fixo de trabalho né ter a oportunidade de ter um ambiente aberto 24 horas pra trabalhar isso fez uma diferença grande na nossa forma de trabalhar e na nossa forma de nos relacionar entre nós e nossos clientes, essa foi a parte que colaborou mais pra nos nesse quesito

As políticas de relacionamento contribuíram para o êxito da Empresa 5, pois sem a ajuda da ITEF o empreendimento não teria conseguido desenvolver com êxito as questões organizacionais, conforme o Diretor da Empresa 5 a incubação a formar parcerias para:“(...) pra melhorar a nossa forma de comunicação com o público em geral (...) não só por a Incubadora em si ter um ótimo trabalho, mas pela oportunidade de estar junto com outras empresas que tem outras capacidades então eles ajudaram nesses quesitos”. A busca de parcerias com outros empreendimentos incubados, cliente, fornecedores e investidores é essencial para uma empresa obter êxito, e numa área com mudanças tão constantes como é o segmento da tecnologia da informação. Outra contribuição da incubação a **Inovação Organizacional** foram: “(...) contatos com empresas de marketing, empresas de mídias sociais que acabaram sendo parceiras nossas pra melhorar a nossa forma de comunicação com o público em geral”, ou seja, o fator relacionamento auxiliou muito a Empresa 5.

A política comercial da Empresa 5, ligada a **Inovação de Marketing** teve apoio decisivo da ITEF, segundo seu Diretor: “(...) eles conseguiram acima de tudo oportunidades de demonstrar o produto ao público né e feiras e algumas das coisas mais legais, e importantes foram contatos de outras empresas lá dentro”. A participação em eventos de negócios realizada de forma orientada resulta em ganhas comerciais para qualquer empresa, sobretudo, para quem está iniciando suas atividades. No caso da Empresa 5 que não tinha inicialmente a noção de qual era seu foco, qual devia ser seu posicionamento, não tinha como pratica formar parcerias, ainda que conseguisse chegar numa feira não teria resultados satisfatórios, ou seja, o processo de incubação foi bem útil para a Empresa 5 no quesito inovação.

Na Empresa 5 a Capacidade de Inovação não teria sido desenvolvida num curto espaço de tempo sem a ajuda da ITEF, talvez esse seja o principal aspecto a ser destacado, pois os vinte e quatro meses de incubação tornaram a Empresa 5 sustentável economicamente e viável mercadologicamente. Dentre os elementos da Capacidade de Inovação, desenvolvidos na incubação, a “**Inovação Organizacional**” ganha destaque, pois a formação de parcerias, e cooperação foi vital para a Empresa 5, assim como a **Inovação de Marketing** devido a boa aceitação dos serviços da empresa pelo mercado.

4.1.6 Empresa 6

A Empresa 6 atua no segmento publicidade e propaganda, tendo sede no município de Novo Hamburgo. Atualmente atende clientes na região metropolitana, tendo como foco a prestação de serviços para as *startups*; mas atende empresas tradicionais de pequeno porte. A inovação era fomentada na incubação, mas segundo a Diretora da Empresa 6: “(...) vontade tinha que vim muito minha eu tinha que conversar com os professores, eu tinha que agendar com os professores a gente era cobrado de conversar com os professores”. A ITEF colocava seus recursos a disposição das empresas, mas a proatividade dependia do incubado. Não houve **Inovação de Produto** na Empresa 6, conforme sua Diretora “(...) fiz sempre a mesma coisa”, embora, reconheça a ajuda da incubadora como decisiva o êxito da Empresa 6.

A Diretora da Empresa 6, apesar de reconhecer o plano de negócios como uma ferramenta útil, acredita haver métodos mais criativos para desenvolver as empresas, pois: “(...)hoje o cenário são de empresas de jovens. (...) vamos introduzir um Canvas que é rápido (...) evoluir numa MVP”. As observações da Diretora da Empresa 6 com certeza devem ser analisadas pelos gestores da ITEF, e pelos professores de administração da Universidade Feevale.

Apesar de observações pontuais a título de sugestões de melhorias no processo de incubação, a Empresa 6 aproveitou muito a parceria da ITEF com o SEBRAE, segundo a Diretora da Empresa 6: “(...) através da incubadora, utilizo modelos do Sebrae e funcionam são mais dinâmicos”, inclusive o direcionamento para atender as startups surgiu do contato com o SEBRAE. Nesse quesito o processo de incubação foi proveitoso e auxiliou a Empresa 6 na **Inovação de Processo**, inclusive os procedimentos e formulários implantados na incubação continuam sendo úteis e utilizados.

O elemento **Inovação de Marketing**, quanto ao seu desenvolvimento no período da incubação, segundo a Diretora da Empresa 6 o marketing da sua empresa enfatizava o uso da marca Feevale. A ITEF realiza um evento anual para promover os empreendimentos incubados, o evento é tido como importante para todos os empresários incubados tanto no aspecto de divulgação e até mesmo para contatos e parcerias futuras; porém a Diretora da Empresa 6, acredita que o evento anual da ITEF deveria passar por ajustes, pois:

Eles fazem um evento à proposta é legal eles têm um evento anual acho que acontece que é uma feira só que essa feira acontece dentro da Feevale para alunos, só que alunos não compram o meu trabalho. Deveria ser para clientes, é bem legal a proposta desse evento, é gratuito, tu pode se dedicar, pode fazer várias coisas legais, só que é para alunos e alunos não compram o meu trabalho.

A idéia do evento de demonstração junto ao Campus II da Universidade Feevale, ocorre devido a ITEF tratar-se de um projeto de extensão, e a Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários exige essa contrapartida da ITEF. Embora a sugestão da Diretora da Empresa 6 poderia ser viabilizada. Aliás conforme a Diretora da Empresa 6: (...) a ITEF têm um rico acervo de pessoas a tua disposição”, ou seja, a ITEF possui condições de dar o encaminhamento correto as sugestões que possam melhorar a incubação.

A Empresa 6 por atuar no segmento de comunicação obteve maior facilidade no desenvolvimento da Inovação de Marketing, sobretudo em trabalhar o posicionamento junto ao mercado, elaboração de política de preços. A Empresa 6 acredita muito na “**Inovação Organizacional**”, e leva esse trabalho de parcerias e relacionamentos muito a sério, embora, acredite ter desenvolvido a Inovação Organizacional muito por iniciativa própria, não tendo a ITEF muita contribuição nesse quesito. Contudo, no caso da Empresa 6 o papel da ITEF ganha destaque quanto a “**Inovação de Processos**” cujo desenvolvimento não teria sido possível sem a colaboração da ITEF, tanto que as rotinas internas desenvolvidas na incubação permanecem até os dias atuais.

4.1.7 Empresa 7

A Empresa 7 atua no segmento de engenharia ambiental, apesar de ter sede no município de Campo Bom, possui clientes em todo o Estado do Rio Grande do Sul. A empresa atua em consultorias, assessoria técnica e desenvolvimento de projetos. O Diretor da empresa, apesar de cuidar da gestão do negócio, realiza atividades operacionais e mantém contato permanente com os clientes.

A ITEF ajudou a Empresa 7 a ampliar seus serviços durante a incubação, logo, houve **Inovação de Produto**, conforme o Diretor da Empresa 7: “(...) sim agregamos novos serviços”, na melhoria dos serviços também a proatividade era exigida, sobretudo, no contato com os professores da Universidade Feevale, e com os consultores do SEBRAE.

A **Inovação de Processo** tinha por parte da Empresa 7 uma atenção especial, tanto que a incubação serviu para aperfeiçoar os processos da empresa, sobretudo, em trabalhar uma melhor forma de responder aos clientes, e tornar o serviço mais eficiente. “(...) O processo de incubação auxiliou na implementação de melhoramentos na qualidade dos nossos serviços, mas tínhamos que ter a iniciativa de buscar ajuda”.

As políticas organizacionais também foram reorientadas na incubação, segundo o Diretor da Empresa 7: “A incubação contribuiu para reorientar as práticas de administração do empreendimento quanto políticas de relacionamento com as partes envolvidas; através de conversas com professor da área de estratégia”, portanto, a inovação organizacional era levada a sério pela ITEF, ou seja, o desenvolvimento da **Inovação Organizacional** foi algo bem trabalhado no decorrer do processo de incubação.

No aspecto de marketing, **Inovação de Marketing**, a vinculação a marca Feevale ajudou a Empresa 7 a ter maior credibilidade, sobretudo, no início das atividades. Atualmente a marca Feevale ainda ajuda, mas segundo o Diretor da Empresa 7 só: “(...) Em partes, pois temos que demonstrar que nossos trabalhos deram resultados, a indicação de clientes ajuda muito, não competimos por preço, sempre mantemos a qualidade”. A Empresa 7 atua num segmento que exige conhecimento técnico, e a vinculação com a Feevale, foi um auxílio importante conforme relata seu Diretor para dar credibilidade ao seu negócio, pois em negociações com empresas já constituídas isso era vital.

A Empresa desenvolveu a capacidade de Inovação durante a incubação, mas a “**Inovação Organizacional**” destacou-se em relação às outras possibilidades de inovação; pois houve um trabalho voltado a políticas de relacionamento, incentivo a parcerias e discussão de estratégias para tornar a empresa mais competitiva.

4.1.8 Análise conjunta das empresas

Depois de realizar a análise das entrevistas com os diretores das empresas pós-incubadas, apresenta-se a síntese das categorias iniciais, que compõem as categorias intermediárias e as categorias finais construídas no referencial teórico. A síntese da análise conjunta consta no Quadro 13:

Quadro 13 - Categorias da Capacidade de Inovação

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIARIAS	CATEGORIA FINAL
Exigência de concepção de produtos/serviços com inovações.	Inovação de produto	Capacidade de Inovação
Ênfase na qualidade e melhorias dos produtos ou serviços		
Análise prévia de mercado para verificar a aceitação do produto/serviço.		
Desenvolver produto com auxílio de designers.		
Disponibilidade e responsividade no atendimento ao cliente.	Inovação de processo	
Melhoramento contínuo de processos internos.		
Realização de reuniões periódicas com clientes e fornecedores.	Inovação organizacional	
Disponibilização de um ambiente favorável a cooperação.		
Inserção do pensamento sistêmico na elaboração de políticas.		
Posicionamento compatível com a realidade do mercado.	Inovação de marketing	
Precificação do produto/serviço sem prejudicar a qualidade.		
Incentivo a participação em feiras e rodadas de negócios.		
Auxílio na confecção de logomarca das empresas.		

Fonte: Dados da pesquisa.

As categorias iniciais foram descritas com base em informações extraídas de trechos das entrevistas, sendo esses trechos analisados e decodificados em linguagem compatível com os construtos teóricos. As evidências comprobatórias dos resultados obtidos com base na análise do conjunto das entrevistas realizadas podem ser verificadas a seguir, por meio, de trechos que são apresentados com o intuito de evidenciar os resultados obtidos, tais trechos encontram-se nas análises individuais de cada empresa.

Na **Inovação Produto**, constatou-se a existência de três categorias iniciais:

- **Exigência de concepção de produtos/serviços com inovações:** “(...) como a Incubadora tecnológica era para inovação e tu tinha que te algo novo para poder apresentar” (Empresa 1).

- **Análise previa de mercado para verificar a aceitação do produto/serviço:** “(...)ao longo dos workshops que nós tivemos (...) a gente viu que o nosso negócio não era sustentável da forma que a gente acreditava (...) e lá dentro que nós tivemos então a decisão de mudar o rumo do nosso negócio” (Empresa 5).
- **Desenvolver produtos com o auxílio de designs:** “(...) utilizei muito o Centro de Design da Feevale” (Empresa 2).

Na Inovação Processo, há duas categoriais iniciais:

- **Disponibilidade e responsividade no atendimento ao cliente:** “(...) a gente focava muito na qualidade e na disponibilidade, algo que na época (...) muitas empresas não faziam isso” (Empresa 1).
- **Melhoramento contínuo dos processos internos:** “(...)ajudou a aperfeiçoar o que a gente tinha, hoje a gente ta num processo de melhoria (Empresa 4).

Na Inovação organizacional, identificaram-se três categoriais iniciais:

- **Realização de reuniões periódicas com clientes e fornecedores:** “(...) ter um ambiente aberto 24 horas, para trabalhar isso fez uma diferença grande na nossa forma de trabalhar e na nossa forma de nos relacionar” (Empresa 5).
- **Disponibilização de uma ambiente favorável a cooperação:** “(...) eles proporcionavam um ambiente pra que a gente (...) aprimorasse nas partes envolvidas” (Empresa 2)
- **Inserção do Pensamento Sistêmico na elaboração de políticas:** “(...) pensamento sistêmico que todos fazem cada parte faz parte de um todo maior” (Empresa 4).

A Inovação de marketing dispõem de quatro categoriais iniciais:

- **Posicionamento compatível com a realidade do mercado:** “(...) ajudou bastante a pensar como a gente colocaria esse nosso produto que a gente começou a planejar no mercado” (Empresa 5).
- **Incentivo a participação em feiras e rodadas de negócios:** “(...) participamos da Feira do Empreendedor, (...) estande coletivo da Incubadora” (Empresa 2).
- **Precificação do produto/serviço sem prejudicar a qualidade:** “(...) indicação de clientes ajuda muito, não competimos por preço, sempre mantemos a qualidade” (Empresa 7).
- **Auxílio na confecção de logomarca das empresas:** “Desenvolvimento da logomarca pelo Centro de Design da Feevale” (Empresa 4).

As empresas analisadas desenvolveram a Capacidade de Inovação; mas cada uma focou na espécie de inovação que mais se ajustava às suas demandas. As Empresas 1, 4 e 5 do segmento de tecnologia da informação priorizaram a Inovação de Processos e a Inovação Organizacional. A Empresa 2 ligada ao setor de indústria e comércio obteve significativa Inovação de Produto no período de incubação. A Empresa 3, publicidade e propaganda, ressaltou a Inovação de Marketing, assim como a Empresa 7 da área de consultoria. A Empresa 6, da área de publicidade e propaganda ressaltou a Inovação Organizacional. O processo de incubação permite o desenvolvimento pleno da Capacidade de Inovação, porém as empresas dão ênfase para a espécie de inovação que mais se ajusta as suas demandas.

Durante a realização das entrevistas foi possível obter algumas sugestões de melhoria ao processo de incubação, apontadas pelos empresários: a primeira delas, a necessidade de realizar pesquisas de mercados, conforme relata o Diretor da Empresa 1 “Essa parte ai algo de procurar novos mercado e novas soluções isso nos faltou”; também houve a sugestão de flexibilizar a utilização do plano de negócios, incorporando ao processo de incubação modelos mais compatíveis com áreas não ligadas a administração e contabilidade, por exemplo: “Tu pode evoluir numa MVP (...), hoje o cenário são de empresas de jovens. Vamos introduzir um Canvas que é rápido” conforme sugere a Diretora da Empresa 6; bem como, sugere que evento anual da ITEF, apesar de ser elogiado pelos incubados, tenha um enfoque mais comercial e menos acadêmico, pois “(...)alunos não compram o meu trabalho”.

Na próxima seção realiza-se a análise da Capacidade Financeira na incubação.

4.2 Capacidade financeira

A Capacidade Financeira é composta de quatro elementos: planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos. Apresenta-se inicialmente uma análise de cada uma das empresas, e ao final do tópico uma análise conjunta demonstrando o resultado obtido.

4.2.1 Empresa 1

Conforme o Diretor da Empresa 1, no período de incubação havia uma preocupação com Planejamento Financeiro e Controle Financeiro, através da elaboração do plano de negócios:

(...) nós tínhamos um sistema de gestão nosso ali, fazia a parte das notas fiscais, inclusive havia uma empresa incubada nós fazíamos troca de serviço para eles, eles nos colocaram o sistema ali pra gerar toda a parte das contas a pagar contas a receber, então nós tínhamos um controle interno, a gente tinha esse controle interno, como existe até hoje, claro foi evoluindo hoje a gente tem outro sistema.

A Empresa 1, estando ligada ao segmento de tecnologia da informação, tinha uma maior familiaridade com softwares de gestão, isso ajudou a empresas nos seus controles financeiros. A ITEF tinha um trabalho voltado para a área financeira, segundo o Diretor da Empresa 1 esse trabalho: “Sempre, sempre foi feito. Nós tínhamos todo o controle para saber o dinheiro que tava entrando, a gente tinha consultoria, investia em marketing, então a gente sempre tentava fazer sobra pra poder aplicar né”, portanto, desenvolveu-se na Empresa 1 o elemento **Administração de Ativos Financeiros**. A ITEF seja pelos professores da Feevale ou consultores do SEBRAE, acompanha as empresas nesse período, dando as orientações necessárias para a área financeira.

O processo de incubação nos quesitos planejamento e controle financeiro se mantêm até os dias atuais na empresa, conforme o Diretor da Empresa 1:

A saúde financeira da empresa é boa é bem tranquila, a gente cuida os encargos de funcionários, taxas, temos um pequeno, “porém” que é algumas inadimplências, isso as vezes nos atrapalha um pouquinho, mas a gente tem uma reserva ali e isso consegue nos tranquilizar né.

Possuir uma reserva pra eventuais perdas necessitam de um planejamento prévio, mas gerir a reserva demanda estruturar sua composição e eventualmente captar recursos para essa finalidade, isto é um trabalho que pode envolver a **Administração de Passivos Financeiros**. O trabalho voltado à área financeira auxiliou Empresa 1 segundo seu o Diretor: “Realmente assim o período de incubação serviu muita coisa para testar como a gente vai fazer isso, se dá errado, dá para recuperar ou riscos eram programados se der essa do A, gente tinha um plano B”, ou seja, a incubação teve um trabalho voltado a área financeira.

A Empresa 1 realizou na incubação e até hoje realiza uma boa administração dos seus ativos financeiros, inclusive os equipamentos foram adquiridos com financiamentos para não prejudicar o fluxo de caixa. Porém aprimorou com maior ênfase os elementos **Planejamento Financeiro** e **Controles Financeiros**, devido ao trabalho da ITEF nesse sentido durante a incubação, além disso, a Empresa 1 desde a incubação já utilizava softwares de gestão, isto auxiliou também o planejamento e o controle financeiro.

4.2.2 Empresa 2

A Empresa 2, por estar na área de indústria e comércio, necessitava de um apoio para organização do seu planejamento e controle financeiro, visando uma destinação adequada a seus recursos, nesse sentido conforme o Diretor da Empresa 2 na incubação: “Eles nos apoiaram no desenvolvimento e na criação do plano de negócios, e no desenvolvimento e criação do plano de negócios basicamente tá envolvido isso daí: análise de risco, fatores de crescimento”. Logo, na incubação a **Administração de Ativos Financeiros** e a **Administração de Passivos Financeiros**, assim como o **Planejamento Financeiro** eram realizados com base no plano de negócios, que é um documento necessário para qualquer empresa, por isso, esse trabalho é levado a sério na ITEF.

Conforme o Diretor da Empresa 2, no período da incubação: “O controle de custos era basicamente em planilha de Excel relaciona tudo que era custo e acompanha o custo, não tinha muita dificuldade nisso”. O uso de planilhas era acompanhado por professores da Feevale, e pelo SEBRAE, que fornecia modelos para auxiliar as empresas incubadas. O Diretor da Empresa 2 avalia que o processo de incubação foi muito útil no quesito finanças, mas avalia que como gestor errou em não buscar financiamento para realizar investimentos na empresa. Embora, a ITEF incentivasse a utilização de financiamentos. A busca por financiamentos, com maiores benefícios para a empresa, auxilia numa boa **Administração dos Passivos Financeiros**, além de garantir investimentos e manter o capital de giro, embora, a Empresa 2 não desenvolveu esse quesito, houve incentivo nesse sentido.

A Empresa 2 devido a necessidade de um controle rigoroso dos seus custos necessitava desenvolver a Capacidade Financeira para poder executar suas operações. Isto pelo fato de atuar na área de indústria e comércio e necessitar controles mais rigorosos. Por isso, obteve significativo desenvolvimento na capacidade de realizar o seu **Planejamento Financeiro** e o seu **Controle Financeiro**, pois esses controles deviam ser precisos e até diariamente conferidos.

4.2.3 Empresa 3

O Diretor da Empresa 3 lembra que na incubação havia um trabalho voltado para as questões financeiras, bem como, para incentivar as empresas a realizarem a avaliação das necessidades de recursos financeiros:

A parte de mensurar as necessidades crescimento, acho que isso sim, recursos financeiros o que eu precisaria pra alcançar de certa forma sim, acho que porque era

muito individual, cada empresa tinha um formato diferente. A gente fazia encontros conjuntos e pontualmente algumas reuniões em separado.

O trabalho voltado a mensuração de recursos na ITEF ajudou muito a Empresa 3, inclusive a pratica de reuniões periódicas é algo que tornou-se uma prática permanente da Empresa 3. Porém para realizar o **Planejamento Financeiro**, também era necessário **Controles Financeiros**, e isto também foi trabalhado, segundo o Diretor da Empresa 3:

(...) na incubação e depois a gente sempre administrou muito com planilhas de Excel, contas, gastos fixos, gastos variáveis, faturamento, era uma planilha que ajudava a gente a gerenciar todo esse trabalho. Hoje a gente já tem um sistema que nos ajuda pra toda a gestão da empresa.

A pratica de realizar controle dos recursos, após a incubação continuou sendo realizada pela Empresa 3, isto tem contribuído para o seu êxito. Conforme o Diretor da Empresa 3 na área financeira: “A ideia sempre foi crescer de uma forma segura e sólida sem comprometimento”. A filosofia da Empresa 3, de ser sustentável financeiramente sempre foi levada a sério, inclusive durante a incubação devido ao apoio da ITEF com custos operacionais eram baixos, e o lucro da empresa serviu para formar um fundo. Após a incubação esse recurso ajudou na compra da sua sede, isto caracteriza-se como uma ação de financiamento com recursos próprios, ou seja, ocorreu a **Administração de Passivos Financeiros**, embora, não fosse a prioridade da empresa.

A Empresa 3 embora optou por crescer sem uso de financiamentos, apesar de ter utilizado recursos para aquisição de equipamentos conforme o Diretor da Empresa 3 “utilizamos algum recurso do BNDS para mobiliar a empresa”, demonstrou bom nível de desenvolvimento do **Planejamento Financeiro**, dos **Controles Financeiros** e da **Administração dos Ativos**, durante a incubação.

4.2.4 Empresa 4

A Diretora da Empresa 4 menciona o plano de negócios como uma ferramenta desenvolvida no processo de incubação; o seu desenvolvimento auxiliou no planejamento e controle da área financeira:

(...) foi ali o plano de negócios que é uma etapa muito importante que a incubadora traz, que é um curso de plano de negócios na prática e nesse curso de plano de negócios tu já consegue ter uma noção de fluxo de caixa, o que vai ser teu, enfim os ganhos futuros, enfim de certa forma tu brinca de Excel, o que eu quero dizer tu traz ali tu consegue ter uma idéia, bom se eu quiser produzir tanto, enfim se eu quiser trabalhar tantas horas com tais e tais produtos e serviços, o que eu consigo fazer né.

O plano de negócios, além de indicar as intenções estratégicas da empresa, sintetiza os objetivos financeiros, mensura a necessidade de recursos e seus custos, e possibilita a visualização da situação financeira da empresa. A prática de projetar resultados incorporou-se às práticas de gestão da empresa, conforme sua Diretora:

O que a gente faz até hoje assim, projeta, até hoje assim mais ainda (...) era projetar enfim fluxo de caixa, não tinha muita coisa assim pra fazer de financeiro, eram mais nesse sentido, controlar os gastos te muito bem o que a empresa gasta e em contrapartida a isso ter a questão do fluxo de caixa e também a análise do DRE, então isso foi bem importante pra nós.

A incubação tem realmente esse propósito, ou seja, apresentar ferramentas de gestão aos empreendimentos incubados, visando à incorporação dessas práticas a rotina da empresa para que esse trabalho perpetue-se na fase de pós-incubação. A proatividade é trabalhada na incubação, e isso a Empresa 4 fazia periodicamente. Segundo a Diretora da Empresa 4 “(...) buscávamos o apoio do consultor de finanças olha daqui a pouco a gente pode fazer tal coisa enfim trocava uma ideia com ele de como a gente podia proceder”. A Empresa 4 tomou financiamentos para investir em divulgação, isto ajudou a empresa a ampliar seus negócios, ou seja, os elementos **Administração de Ativos e Passivos Financeiros**, estiveram presentes na gestão da Empresa 4 durante a incubação, embora, foram desenvolvidos de modo mais pontual. Após a incubação a empresa passou a olhar com maior atenção para esses elementos.

A Empresa 4 atua no setor de tecnologia da informação, isso proporciona maior familiaridade com processos e controles, a incubação foi de grande ajuda para esta empresa, no sentido de proporcionar as condições para a Capacidade Financeira ser incorporada a rotina dessa empresa, e a Empresa 4 desenvolveu o **Planejamento Financeiros e Controle Financeiro** em especial devido ao processo de incubação.

4.2.5 Empresa 5

A Empresa 5 estava focada no desenvolvimento de produtos no início da incubação, por isso, nessa fase, segundo seu Diretor: “(...) a gente tava em pleno no desenvolvimento de um produto, e o que a gente tinha de investimento era nosso próprio trabalho o nosso conhecimento”. Por atuar na área de tecnologia da informação, o conhecimento técnico sempre é o ponto de partida do desenvolvimento de um produto, contudo, a incubação; através do plano de negócios ajudou muito a Empresa 5, segundo seu Diretor o **Planejamento Financeiro** o **Controle Financeiro** ocorreu na incubação:

(...) começamos a fazer isso depois daquela parte de planejamento estratégico e tal. Nós fazíamos bem manualmente mesmo numa planilha de Excell tentando controlar as entradas, os impostos, acho que na época a gente teve até alguns exemplos de como fazer o controle financeiro, exemplos de planilhas e métodos para fazer esse controle e a gente seguiu esses métodos para começar a fazer nossos controles.

A incubação foi útil no direcionamento mercadológica da Empresa 5, isto segundo seu Diretor foi vital para a continuidade da empresa. No quesito finanças ajudou solidificar a prática de planejamento, e o uso de controles financeiros tanto com planilhas de Excell, ou softwares de gestão incorporou-se à rotina da empresa. Novamente o plano de negócios trabalhado na incubação, onde ali definem-se as estratégias, e o plano financeiro ajudaram muito a empresa a tornar-se viável. A Empresa 5 era composta na incubação por uma equipe de profissionais com formação em áreas ligadas a tecnologia da informação; porém em questões administrativas e financeiras faltava o conhecimento e experiência.

Por isso, a incubação foi vital para a Empresa 5 que desenvolveu com êxito o seu **Planejamento Financeiro** e aprimorou seus **Controles Financeiros** de forma muito acentuada no período de incubação junto a ITEF. Quanto aos elementos **Administração de Ativos Financeiros** e **Administração de Passivos Financeiros**, no período da incubação a Empresa 5 não necessitou desenvolver tais elementos, pois a prioridade era redefinir produto e inserir-se no mercado segundo seu Diretor.

4.2.6 Empresa 6

A Diretora da Empresa 6 não tinha formação e contato com conceitos financeiros antes da incubação; pois possuía formação em design e publicidade e propaganda. Por isso, o plano de negócios foi um auxílio importante, no sentido de desenvolver a capacidade de trabalhar com as questões financeiras. Quanto aos controles financeiros, segundo a Diretora da Empresa 6 o mesmo era realizado: “(...)através de planilhas. O Excell é o básico, mas é ótimo pra quem ta iniciando”. A incubação, além dos aspectos conceituais e relacionais, tinha a preocupação com lado técnico e operacional de ensinar o empreendedor a utilizar ferramentas de gestão, sendo esse um trabalho importante durante a incubação.

A Empresa 6 no período da incubação era uma empresa pequena, por isso, não tinha patrimônio para ser administrado segundo a sua Diretora; e no início não havia recursos para realização de investimentos em fundos, ações, ou outro investimento. A ITEF ofereceu a possibilidade de compreender a dinâmica do mundo dos negócios e compreende a importância da gestão financeira, isto foi muito útil para a empresa.

A Diretora da Empresa 6 concorda que financiamentos são vitais para o crescimento de uma empresa, porém na incubação: “(...) traziam esses recursos de investidores de investimentos muito utópicos para nossa realidade. Não era personalizado”. Portanto, ela sugere que a ITEF realize um trabalho mais direcionado para a realidade de cada empresa no sentido de captação de recursos.

Pode-se dizer que os elementos **Planejamento Financeiro** e **Controle Financeiro** tiveram destaque na Empresa 6, resultando na formação da Capacidade Financeira; mas não houve na Empresa 6 um trabalho na incubação, mais aprofundado, quando ao desenvolvimento dos elementos da Capacidade Financeira: **Administração de ativos** e **Ativos de Passivos Financeiros**, nesse período a Empresa 6 limitava-se a gerir recursos pessoais investidos na empresa.

4.2.7 Empresa 7

A Empresa 7 por atuar inicialmente apenas área de consultoria não tinha um trabalho muito focado na área financeira, por isso, as capacitações da ITEF e o curso de plano de negócios ajudaram a empresa nesse quesito. Segundo o Diretor da Empresa 7: “(...) a gente tava buscando maior conhecimento de mercado, aprendizado, e possibilidade de desenvolver nossa empresa com o apoio de uma instituição de muito respeito”.

O apoio da ITEF colaborou para tornar a Empresa 7 viável e proporcionar ao seu gestor um conhecimento apropriado para conduzir uma empresa. Assim, através do plano de negócios a empresa pode ampliar seus serviços, obter mais receitas e crescer de forma sustentável. Apesar da Empresa 7 ter ampliado consideravelmente seus negócios, após a incubação, a utilização de planilhas ainda se mantém segundo seu Diretor: “o uso de planilhas de Excel ajuda muito no controle financeiro desde a incubação”.

Nesse contexto percebe-se na Empresa 7 um desenvolvimento mais acentuado do **Controle Financeiro**, sendo atualmente vital para esta empresa possuir um bom controle das suas finanças devido ao seu crescimento tanto em termos de clientes, funcionários, serviços e inclusive faturamento. A Empresa 7 pouco desenvolveu os elementos: Administração de Ativos e Passivos Financeiros, mas recebeu orientações, nesse sentido, durante a incubação.

4.2.8 Análise conjunta das empresas

Nessa seção do trabalho, após a análise das entrevistas com os diretores de sete empresas pós-incubadas, pode-se dizer que as empresas analisadas desenvolveram a Capacidade Financeira na incubação. A síntese da análise conjunta consta no Quadro 14:

Quadro 14 - Categorias da Capacidade Financeira

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIARIAS	CATEGORIA FINAL
Identificação dos recursos para as operações da empresa.	Planejamento financeiro	Capacidade Financeira
Desenvolvimento do plano financeiro junto ao plano de negócios.		
Realização de reuniões para avaliar o fluxo de caixa.		
Treinamentos focados em métodos de controle financeiros	Controle financeiro	
Planificação das receitas, custos e despesas no Excel.		
Incentivo a utilização de softwares de gestão financeira.		
Destinação de parte do lucro para aplicações	Administração de ativos	
Investimentos financeiros orientador pelo plano financeiro.		
Utilização de financiamento para compor a estrutura de capital.	Administração de passivos	
Utilização de financiamento para aquisição de equipamentos.		

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas focaram nos elementos Planejamento e Controle Financeiro, isto deve-se ao fato de serem empresas em estágio inicial, ou seja, estavam dando os seus primeiros passos, por isso, o planejamento e controles dos seus recursos era vital naquele momento, e mesmo foram da incubação formaram mantidos devido a necessidade de ter uma boa gestão financeira. As categorias iniciais foram descritas com base em informações extraídas de trechos das entrevistas, sendo esses trechos analisados e decodificados em linguagem compatível com os construtos teóricos. As evidências comprobatórias dos resultados obtidos com base na análise do conjunto das entrevistas realizadas, podem ser verificadas a seguir:

O **Planejamento Financeiro** compõem de três categorias iniciais:

- **Identificação dos recursos para as operações da empresa:** “A parte de mensurar as necessidades crescimento (...), recursos financeiros o que tu precisaria para alcançar (...)cada empresa tinha um formato diferente”, outro ponto importante são as reuniões (Empresa 3).

- **Desenvolvimento do plano financeiro junto ao plano de negócios:** “(...) a incubadora traz, (...) um curso de plano de negócios (...) noção de fluxo de caixa, o que vai ser teu, enfim os ganhos futuros” (Empresa 4).
- **Realização de reuniões para avaliar o fluxo de caixa:** “A gente fazia encontros conjuntos (...) algumas reuniões em separado” (Empresa 3).

O **Controle Financeiro** envolve três categorias iniciais:

- **Treinamentos focados em métodos de controle financeiros:** “(...) buscávamos o apoio do consultor de finanças (...) trocava uma idéia com ele de como a gente podia proceder” (Empresa 4).
- **Planificação das receitas, custos e despesas no Excel:** “(...) sempre administrou muito com planilhas de Excel” (Empresa 3).

A **Administração de Ativos Financeiros** compõem de três categorias iniciais:

- **Incentivo a utilização de softwares de gestão financeira** “(...) nós tínhamos um sistema de gestão” (Empresa 1).
- **Destinação de parte do lucro para aplicação:** “a gente tinha consultoria (...) então a gente sempre tentava fazer sobra para poder aplicar né” (Empresa 1).
- **Investimentos financeiros orientador pelo plano financeiro:** “no (...) plano de negócios basicamente (...): análise de risco, fatores de crescimento” (Empresa 4).

Administração de Passivos envolve duas categorias iniciais:

- **Utilização de financiamento para compor a estrutura de capital:** “Fiz um financiamento para ter capital de giro” (Empresa 6).
- **Utilização de financiamento para aquisição de equipamentos:** “utilizamos algum recurso do BNDS para mobiliar a empresa” (Empresa 3).

As Empresas 1, 4 e 5 do segmento de tecnologia tinham uma melhor condição de adaptação a softwares de gestão, as demais empresas utilizam planilhas de Excel, ou seja, não deixavam de realizar os controles financeiros. As Empresas 1 e 3 conseguiram direcionar parte dos lucros para investimentos. A Empresa 2 não teria conseguido finalizar a incubação sem a ajuda da ITEF, pois seus custos exigiam muito planejamento e controle, pois atuava na área de indústria e comércio. A Empresa 7 enfatiza muito os controles, a Empresa 6 desenvolveu boa capacidade de planejamento financeiro.

Na próxima seção realiza-se a análise da Capacidade Gerencial na incubação.

4.3 Capacidade gerencial

Nesse tópico analisa-se o modo com as empresas desenvolveram a Capacidade Gerencial, durante o processo de incubação. A Capacidade Gerencial é composta por cinco elementos: analítica, julgamento, tomada de decisão, liderança e enfrentamento de riscos e incertezas. Apresenta-se inicialmente uma análise de cada uma das empresas, e ao final do tópico uma análise conjunta demonstrando o resultado obtido.

4.3.1 Empresa 1

O Diretor da Empresa 1 acredita que a incubação contribuiu para tornar a gestão do negócio mais profissional, e lista contribuição da ITEF:

“(…) na questão do planejamento estratégico, ah desenvolve a parte de marketing, a parte do produto da empresa isso nos ajudou bastante, na parte financeira que a gente não tinha noção a desenvolver propostas, projetos, tinha uma idéia, mas a gente não era muito profissional”.

O profissionalismo é uma condição necessária para qualquer organização empresarial, sobretudo, para alcançar a Capacidade Gerencial. O planejamento estratégico, e seu desenvolvimento, contribuiu para a Empresa 1 desenvolver uma capacidade “**analítica**” e ter uma visão sistêmica do negócio, por isso, analisar o ambiente era preciso, conforme o Diretor da Empresa 1:

(…) fazíamos essa análise junto com o pessoal do Sebrae i tinha os consultores, i fazia as análises *swot* i toda aquela gama de informações ali a gente tinha que ta seguindo a linha isso era feito com qual periodicidade semanalmente, mensalmente? I ah de 15 em 15 dias tinha contato com os consultores né

O planejamento estratégico para ser realizado demanda a análise de ambiente; mas por ser algo bem técnico um empresário, por mais esforçado que seja, sem um conhecimento prévio não conseguirá realizá-lo. Desde modo é uma contribuição importante da incubação disponibilizar consultores a cada 15 dias para acompanhar a empresa.

O Diretor da Empresa 1 lembra que: “(…) na época de incubação nos três anos a equipe era reduzida e nós gestores éramos os técnicos né ah então era uma coisa que a gente tinha que ta fazendo e pesando né, com certeza ajudou muito a pensar a colocar em prática”, portanto, o apoio da ITEF foi decisivo para a Empresa 1 pode aprimorar as habilidades gerenciais. As palavras do Diretor da Empresa 1 evidenciam o desenvolvimento dos elementos **Julgamento** e **Tomada de Decisão** durante o período de incubação.

A Empresa 1 desenvolveu durante a incubação a todos os elementos da Capacidade Gerencial, sendo atualmente uma empresa até reconhecida no Município de Novo Hamburgo por ter uma boa gestão. Apesar do processo de incubação ter desenvolvido o elemento “**Liderança**” no período de incubação não foi tão necessária essa habilidade, mas segundo o Diretor da Empresa 1: “(...)depois que a gente saiu de lá e veio pra cá que a gente começou a usar mais essa parte de recursos humanos e liderança”. Quanto ao elemento “**Enfrentar Riscos e Incertezas**” conforme o Diretor da Empresa 1: “Sim enfrentar riscos e incertezas é diário não tem como né”, ou seja, a Capacidade Gerencial faz diferença nesses momentos. A Empresa 1 é um caso interessante, e os elementos capacidade “**analítica**”, “**juízo**” e “**tomada de decisão**” são bem evidentes na Empresa 1.

4.3.2 Empresa 2

A Empresa 2 atua no setor de indústria e comércio, onde a velocidade do mercado exige julgamentos diários, tomar decisões e agir com brevidade. O Diretor da Empresa 2 lembra de um trabalho voltado para o treinamento e desenvolvimento dos incubados, pois:

(...) como incubado participei de cursos promovidos lá mesmo na incubadora com o pessoal da Feevale, e também as parcerias com o Sebrae foram interessantes participei de cursos do Sebrae né e participava de eventos também com empresas empreendedoras, então e as ferramentas disponíveis, tinha o pessoal técnico tentava nos auxiliar também.

Os treinamentos da ITEF e do SEBRAE garantem os empresários uma preparação mais adequada para executar seu trabalho, o Diretor da Empresa 2 destaca o aprendizado na: “(...)parte de informática que eu estava recém iniciando, eu me aprimorei também aprendi muito coisa de informativa lá dentro da incubadora mesmo”. Hoje parece até estranho falar em treinamento de informática para operar um computador; mas no ano de 1999, ainda era necessário aprender lições de informática e ensinar a utilizar a *internet*.

A dinâmica de treinamentos envolvia muito os aspectos relacionados à formatação do plano de negócios e sua execução, ou seja, o atingimento dos objetivos traçados no planejamento estratégico. Conforme o Diretor da Empresa 2 “realmente a incubadora me auxiliou naquilo que eu precisava para atingir os meus objetivos”, e para atingir os objetivos os elementos capacidade “**Analítica**”, “**Juízo**” e “**Tomada de Decisão**” são importantes, mas a “**Liderança**” e o “**Enfrentamento de Riscos e Incertezas**” também têm um papel relevante.

Conforme o Diretor da Empresa 2 na área de recursos humanos a incubação: “(...) nos dava assim todas as condições pra que a gente fizesse um levantamento da necessidade de recursos humanos né e como cada pessoa, cada profissional poderia atuar na empresa”, isso em parte ajudada a desenvolver o quesito Liderança nos incubados, embora, a liderança requer é um elemento que exige uma cultura interna na empresa incubada que proporcione condições para o seu desenvolvimento.

Quanto ao Enfrentamento de Riscos e Incertezas o Diretor da Empresa 2 mencionou que “basicamente no início e no meio do projeto, no primeiro e no segundo ano de incubação foi importante essa ajuda” tendo em vista que nesse período as empresas costumam enfrentar mais dificuldades, afinal estão iniciando suas operações. A capacidade de Enfrentar Riscos e Incertezas torna-se possível devido a preparação existente no processo de incubação, onde as empresas desenvolvem os elementos da Capacidade Gerencial.

O Diretor da Empresa 2 acredita que a ITEF contribuiu para qualificar a Capacidade Gerencial da sua empresa, porém lembra que a ITEF permita o aperfeiçoamento, mas (...) depende muito do empreendedor, depende muito da iniciativa do empreendedor de aproveitar tudo que a incubadora pode proporcionar, pode fornecer”. A Empresa 2 evidenciou ter desenvolvido no período de incubação uma boa condição de **Enfrentar Riscos e Incertezas**.

4.3.3 Empresa 3

A Empresa 3 durante a incubação possuía no seu quadro de colaboradoras apenas profissionais do segmento de publicidade e propaganda. Por isso, o trabalho de capacitação gerencial foi muito útil; pois essas práticas foram incorporadas ao cotidiano da empresa. Conforme o Diretor da Empresa 3 a incubação:

(...) trabalhou algumas questões de planos de negócios inclusive pra poder ter definição de metas, de objetivos que a gente quer alcançar, até hoje a gente continua trabalhando com parâmetros de meta pra agencia crescer, pra gente saber como estão às coisas né, desenvolveu sim esse trabalho e posso dizer que serviu até hoje.

O processo de incubação priorizava treinamento e o desenvolvimento prático do plano de negócios. Nesse período onde a Empresa 3 realizava a incubação já havia um curso mais amplo voltado a esse quesito. Segundo o Diretor da Empresa 3 a rotina de treinamentos e reuniões era algo constante na incubação:

(...) lá dentro a gente tinha momentos de pausa que eram os treinamentos com os consultores, né, fora isso é rotina diária normal que a gente mantém até hoje na empresa. A única diferença que quando a gente tava lá éramos cinco pessoas né e hoje já são dezesseis ou dezessete. Só mudou a dinâmica por ter mais pessoas, fora isso o processo continua o mesmo.

O Diretor da Empresa 3 avalia que a parte de capacitações com o desenvolvimento do plano de negócios, tendo o planejamento estratégico como ferramenta de gestão contribuiu muito para o atual estágio da empresa, sobretudo, quanto a “(..) pensar estrategicamente”. Evidencia-se diante desse relato o desenvolvimento da capacidade “**Analítica**”. Quanto a operacionalização do plano de negócios, segundo o Diretor da Empresa 3:

A gente não trabalhou com o plano de negócios debaixo do braço o tempo inteiro a gente faz ele, analisa, estrutura, daí depois a gente foca principalmente nas metas financeiras, e passa um ou dois anos trabalhando em cima disso, a gente depois de novo dá uma retrabalhada nele né.

A observação do Diretor da Empresa 3 demonstra haver flexibilidade na gestão da empresa; mas traz a tona a forma como a empresa trabalha os elementos “**Julgamento**” e “**Tomada de Decisão**” que compõem a Capacidade Gerencial sempre levando em consideração os objetivos estratégicos. Apesar da ITEF propiciar um ambiente propício para o trabalho em equipe, a gestão e desenvolvimento de recursos humanos poderia ser melhorado, pois: “(..) não teve um trabalho assim de desenvolvimento de equipe né, esse ponto realmente não teve”, ou seja, há espaço de melhoria no processo de incubação nesse quesito.

Embora, a Empresa 3 conseguiu desenvolver nesse período a capacidade de formar equipes sempre com muito esforço, pois segundo o Diretor da Empresa 3 a empresa quanto as equipes “a gente conseguia traçar dentro do que a gente queria”. As dificuldades para líder com grupos fez a Direção da empresa desenvolver a habilidade de “Liderança”, formando uma equipe muito comprometida com os objetivos traçados.

O **enfrentamento de Riscos e Incertezas** conforme o Diretor da Empresa 3 é algo trabalhado na empresa sim e: “(..) isso é diário com certeza”. A Empresa 3 possui bons trabalhos realizados em Novo Hamburgo e atende clientes importantes em várias localidades do Brasil, a Capacidade Gerencial segundo seu Diretor foi desenvolvida na incubação; pois a equipe diretiva é toda oriunda da área de publicidade e propaganda, onde não há disciplinas com foco em gestão empresarial. Há na empresa uma “**Liderança**” bem liberal voltada à criatividade o que foi desenvolvida muito pela iniciativa própria desses empresários. O ponto forte desenvolvido durante a incubação foi à capacidade “**Analítica**”, de “**Julgamento**”, “**Tomada de Decisão**” e “**Enfrentar Riscos e Incertezas**” devido à empresa já ter um porte médio, houve na incubação uma priorização desses elementos.

4.3.4 Empresa 4

Conforme a Diretora da Empresa 4 o processo de incubação foi de grande utilidade para sua empresa, através de: “(...) oficinas, através de consultorias dos professores que nos davam assim as práticas, desde questão financeira, questão de marketing, questão de negociação e vendas, então bem dentro desse sentido”. Os treinamentos serviram para melhorar a rotina de gestão da Empresa 4, a proximidade com a gerência da incubadora foi algo importante durante a incubação segundo a Diretora da Empresa 4:

“Eu acho, enfim eu posso descartar, assim não sei se entre nesse contexto é a proximidade que a gente tinha com a gerência da incubadora (...) certa forma impactou na nossa forma de gerenciar na forma com que a gente trabalhou as questões enfim que competem o desafio do gerenciamento do negócio foi muito importante assim”.

Este trabalho de preparação gerencial faz a diferença nos momentos de tomada de decisão que são diárias numa organização. Conforme a Diretora da Empresa 4 no cotidiano de uma empresa: “(...) tens que atacar em todas as frentes quanto tu ta iniciando, mas a gente levava muito em consideração na questão dos clientes de ta, sempre a frente, sempre buscando mercado”. Priorizar o cliente fazia parte da filosofia da Empresa 4, isto constava no planejamento estratégico, ou seja, a incubação interferia no cotidiano das empresas, evidenciava-se os elementos capacidade “**Analítica**”, de “**Julgamento**” nesse processo, mas destaca-se a “**Tomada de decisão**”, de priorizar o cliente como objetivo central da empresa.

A Diretora da Empresa 4 pondera como fundamental o processo de incubação “(...)ele foi o alicerce pra gente pode subir”. Deste modo a ITEF cumpriu sua missão de preparar a Empresa 4 para o mercado, segundo a sua Diretora “(...) se eu não tivesse realizado aquele aprendizado se eu não tivesse hoje eu não estaria no nível que nós estamos, ajudou sim pra atingir os objetivos estratégicos”, ainda segundo a Diretora da Empresa 4 o “(...) trabalho de RH foi feito mais no final, mas foi bem positivo essa questão de trabalhar competências” o que mostra que a questão da “Liderança” foi trabalhada na incubação, assim como o “Enfrentamento de Riscos e Incertezas” que “era diário”.

A incubação auxiliou Empresa 4 a desenvolver e aprimorar a Capacidade Gerencial conforme a própria empresa avalia, destacando-se os elementos capacidade “**Analítica**”, de “**Julgamento**” e “**Tomada de Decisão**”. Após a incubação o conhecimento dos elementos “Liderança” e a condição de “Enfrentamento de Riscos e Incertezas” passaram a ter mais presença na vida cotidiana da empresa, e pelo fato de terem sido trabalhados na incubação tornaram o trabalho da empresa mais simples.

4.3.5 Empresa 5

A Empresa 5 conforme o seu Diretor procurou a ITEF justamente em busca de um aprimoramento gerencial; pois seu foco era exclusivamente no desenvolvimento de produtos/serviços no segmento de tecnologia da informação. Segundo o seu Diretor:

(...) através dos cursos que a gente teve lá dentro de empreendedorismo de gestão, de administração com certeza contribuiu principalmente pra gente que vem da área de TI, principalmente pra gente que não passou por nenhuma cadeira de na faculdade desse tipo de coisa. Somos estudantes de Sistemas de Informações.

De acordo com as palavras do diretor da Empresa 5 a incubação auxiliou demonstrando como uma empresa deve ser gerida, isso era novo para seus integrantes. Logo, foi a partir do contato com a ITEF a Empresa 5 começou a tornar-se viável economicamente, e a ampliar sua participação de mercado. As ações diárias da empresa passaram ser definidas focando nas demandas do mercado, conforme o Diretor da Empresa 5:

“(...) como era um negócio que a gente tava recém planejando acho que a gente levava mais em consideração o mercado a necessidade do mercado em relação ao que a gente tava querendo desenvolver, e levando sempre levar em consideração se seria viável ou não”.

Antes da incubação a Empresa 5 não tinha a preocupação de analisar a viabilidade econômica do produto, apenas analisava a viabilidade técnica. O Diretor da Empresa 5 cita o trabalho voltado ao planejamento na incubação: “(...) sim a gente tinha bastante incentivo em definir bem o planejamento e os objetivos do negócio né e isso ajudou a focar o nosso time, os nossos sócios no objetivo de tornar o planejamento mais bem definido pro negócio”. A incubação proporcionou familiaridade da Empresa 5 com ações gerenciais, percebe-se o desenvolvimento das capacidades “**Analítica**”, práticas de “**Julgamento**” e “**Tomada de Decisão**” orientadas pelo plano de negócios; através do planejamento estratégico, o que também permitiu construir a capacidade de “**Enfrentar Riscos e Incertezas**”

A ITEF também teve um trabalho voltado para auxiliar no desenvolvimento capacidade de recursos humanos da Empresa 5 conforme seu Diretor:

“(...) gente na verdade nunca chegou na necessidade enquanto estávamos incubados a procurar alguém pra nos ajudar como empregado ou parceiro né mas a gente depois de sair da incubadora a gente passou por essa necessidade e sim o que a gente acabou apreendendo lá nos workshops, aulas no dia a dia acredito que nos ajudou a escolher melhor essas pessoas”.

A parte de seleção de recursos humanos, a integração dos sócios, mostra uma evolução na capacidade de “**Liderança**” do gestor dessa empresa, pois como ele próprio definiu “focar o nosso time”, isto dá uma idéia de noção de equipe. A ITEF, ainda, poderia ter colaborado mais no desenvolvimento do quesito liderança.

Conforme o Diretor da Empresa 5, o processo de incubação: “(...) foi bem importante essa parte de planejamento estratégico na incubação ajudou a melhorar as áreas da empresa”. Destacando-se ao longo da análise o desenvolvimento dos elementos capacidade “**Analítica**”, de “**Julgamento**” e “**Tomada de Decisão**”

4.3.6 Empresa 6

A Diretora da Empresa 6, aponta como algo bem importante o apoio da ITEF, pois sua formação acadêmica não contemplava componentes de gestão, nesse contexto:

(...) o fato de terem professores da Universidade te auxiliando e auxiliando no sentido de ver como deveria ser feito esse processo desde o plano de negócios que é o processo de seleção que a incubadora faz, tudo isso abre um leque de informações pra quem não entende nada né, porque eu sou técnica no que eu sei fazer, no que a minha formação me permite e a minha formação não me ensina a ser empreendedora, não me ensina a ser administradora.

A fala da Diretora da Empresa 6 reforça a vocação da ITEF de auxiliar as empresas a desenvolver a Capacidade Gerencial, a Diretora da Empresa 6 evidencia a importância do processo de incubação: “(...) tu não é gestor tu não é administrador, e tu ter uma pessoa te mostrando o que tu não fez que tava no planejamento, eu acho que é importante”. Logo, a incubação possibilitou a Empresa 6 compreender como deve-se administrar um negócio.

A administração de uma empresa, demanda desenvolver capacidade “**Analítica**”, “**Julgamento**”, “**Tomada de Decisão**” e a Empresa 6 desenvolveu esses elementos trabalhando o plano de negócio na incubação; tanto o seu desenvolvimento e a avaliação das ações medindo resultados alcançados para comparar com o que havia sido previsto. A ITEF fomenta a construção dos elementos da Capacidade Gerencial; mas os incubados devem ter um papel proativo nesse processo, caso contrário não terá o efeito esperado.

O elemento “**Liderança**” que compõem a Capacidade Gerencial durante a incubação não avançou tanto na Empresa 6; mas houve ações em relação a seleção e desenvolvimento de recursos humanos e gestão de grupos segundo a Diretora da Empresa 6: “(...) eles tinham um professor de recursos humanos e eu poderia utilizá-lo, mas eles não se metem”. Isto deve-se ao fato de haver “(...) um livre arbítrio né tu que seguir ou não”, nesse ponto, existe um momento onde a empresa incubada poderá exercitar a capacidade de “**Julgamento**” decidindo se o trabalho disponibilizado é essencial ou não para o sucesso da empresa. A Diretora da Empresa 6, inclusive, sugere a ITEF pensar numa forma de ter uma presença mais efetiva junto as empresas pós-incubadas.

A Empresa 6 para “**Enfrentar os Riscos e Incertezas**” segundo a sua Diretora adotou-se a seguinte política “Estar sempre atento as novidades do mercado”; essa foi uma lição importante da incubação, onde a viabilidade do negócio era sempre discutida com os professores da Feevale e consultores do SEBRAE.

A Empresa 6 por pertencer a uma indústria onde criar é vital para para sobrevivência de uma empresa, e por ter tido formação nessa área teve maior facilidade no desenvolvimento da Capacidade de Inovação, mas em relação a Capacidade Gerencial a Empresa 6 dedicou-se a construir essa capacidade, e conseguir sobretudo, desenvolver os elementos capacidade “**Analítica**”, de “**Julgamento**” e “**Tomada de Decisão**” e “**Enfrentar Riscos e Incertezas**”

4.3.7 Empresa 7

O Diretor da Empresa 7 considera fundamental a ajuda da incubação na melhoria da Capacidade Gerencial; pois seu conhecimento limitava-se a área de engenharia, ou seja, não possuía uma formação voltada para atuar como gestor. Sendo essa uma das motivações inclusive para ingressar no processo de seleção de empresas da ITEF.

Conforme o Diretor da Empresa 7 durante a incubação a “**Tomada de Decisão**” levava em consideração: “(...), sempre as ações do empreendimento eram executadas levando em considerações o mercado”. Isto era realizado devido à incubação trabalhar o plano de negócios e estimular a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

O direcionamento para o mercado envolve sim a “**Tomada de Decisão**”; mas requer capacidade “**Analítica**” para realizar a leitura do ambiente externo, envolve capacidade de “**Julgamento**” para escolher quais as opções que atendam aos interesses da empresa, ou seja, todos os elementos da Capacidade Gerencial estão interligados é um processo de construção e integração desses elementos, até mesmo para “**Enfrentar Riscos e Incertezas**”.

Conforme o Diretor da Empresa 7 a “(...) incubação desenvolveu a capacidade de formar equipes comprometidas com o alcance dos objetivos traçados”, isto ocorreu devido ao ambiente da ITEF ser propício a esse trabalho, embora, a Empresa 7 na incubação ainda estava em formação, hoje o elemento “**Liderança**” é um diferencial do seu gestor,

A Empresa 7 teve na incubação um apoio decisivo, e mantém até os dias atuais os elementos trabalhados na incubação, apesar de desenvolver todos os elementos da Capacidade Gerencial, o elemento “**Liderança**” é bem forte na Empresa 7 trata-se de uma liderança democrática, aberta a sugestões e busca envolver a equipe nos planos traçados no planejamento estratégico da Empresa 7.

4.3.8 Análise conjunta das empresas

Nessa seção do trabalho, após realizar a análise das entrevistas com os diretores de sete empresas pós-incubadas, apresenta-se a síntese das categorias iniciais, que compõem as categorias intermediárias e as categorias finais construídas no referencial teórico. A Capacidade Gerencial é formada pelos elementos capacidade Analítica, de Julgamento, de Tomada de Decisão, Liderança e Enfrentar Riscos e Incertezas. A síntese da análise conjunta consta no Quadro 15:

Quadro 15 - Categorias da Capacidade Gerencial

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIARIAS	CATEGORIA FINAL
Desenvolvimento prévio do plano de negócios.	Analítica	Capacidade Gerencial
Adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.		
Reuniões de avaliação da empresa com especialistas em gestão.		
Observação dos objetivos estratégicos da empresa.	Julgamento	
Analisar as demandas do mercado.		
Considerar as informações da matriz <i>swot</i> .	Tomada de decisão	
Priorizar ações que atendam as demandas do mercado.		
Definição do cargo e perfil desejado do profissional.	Liderança	
Formação de grupos coesos com os valores da empresa.		
Utilizar os conhecimentos obtidos	Enfrentar riscos e incertezas	
Colocar em prática os objetivos traçados.		

Fonte: Dados da pesquisa.

As categorias iniciais foram descritas com base em informações extraídas de trechos das entrevistas, sendo esses trechos analisados e decodificados em linguagem compatível com os construtos teóricos. As evidenciam comprobatórias dos resultados obtidos com base na análise do conjunto das entrevistas realizadas, podem ser verificadas a seguir:

A capacidade **Analítica** evolve:

- **Desenvolvimento prévio do plano de negócios:** “(...)planos de negócios inclusive para poder ter definição de metas, de objetivos que a gente quer alcançar” (Empresa 3).
- **Adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão:** “(...)planejamento estratégico, (...)nos ajudou bastante” (Empresa 1).

- **Reuniões de avaliação da empresa com especialistas em gestão:** “(...) de 15 em 15 dias tinha contato com os consultores” (Empresa 2).

O **Julgamento** ocorre, por meio de:

- **Observação dos objetivos estratégicos da empresa:** “(...)gente foca principalmente nas metas financeiras” (Empresa 3); “(...) a gente levava muito em consideração a questão dos clientes” (Empresa 4);
- **Observar as demandas do mercado:** “(...) a gente levava mais em consideração o mercado” (Empresa 5).

A **Tomada de decisão** demanda:

- **Considerar as informações da matriz *swot*.** “(...) as análises *swot* e toda aquela gama de informações” (Empresa 1).
- **Priorizar ações que atendam as demandas do mercado:** “(...) as ações do empreendimento eram executadas levando em considerações o mercado”. (Empresa 7).

A **Liderança** ocorre; através:

- **Definição do cargo e perfil desejado do profissional:** “(...)a gente começou a usar mais essa parte de recursos humanos e liderança” (Empresa 1);
- **Formação de grupos coesos com a filosofia da empresa:** “(...) incubação desenvolveu a capacidade de formar equipes comprometidas” (Empresa 7).

Enfrentar riscos e incertezas exige:

- **Utilizar os conhecimentos obtidos:** “(...) se eu não tivesse realizado aquele aprendizado (...) hoje eu não estaria no nível (...) para atingir os objetivos estratégicos. (Empresa 4).
- **Colocar em pratica os objetivos traçados:** “(...) pensar a colocar tem pratica foi ao longo do tempo” (Empresa 1).

As Empresas 1, 4 e 5 do segmento de tecnologia tinham uma melhor condição de analisar e julgar situações, afinal isso é algo muito ligado ao seu cotidiano, de programar, alterar programas, pensar novos aplicativos; mas somente com o tempo a tomada de decisão tornou-se algo mais tranquilo e rotineiro, inicialmente é algo que todas elas tiveram que desenvolver durante a incubação.

O Enfrentamento de Riscos e Incertezas presente na Empresa 2 ligada a área industrial e comercial era algo esperado no início da pesquisa; mas as Empresas 3 e Empresa 6 da área de publicidade e propaganda demonstraram possuir essa capacidade. Por serem áreas ligadas a

uma indústria criativa; por isso, adotam estratégias mais emergentes e menos deliberadas em momentos de incerteza consegue responder de forma mais ágil a essas situações.

A Empresa 7 não conseguiria atingir os resultados esperados sem a ajuda da ITEF e isso a própria empresa admite, mas verificou-se uma capacidade de “Liderança” bem desenvolvida e centrada na figura do seu diretor. Talvez ao longo do tempo a Empresa 7 irá buscar outras formas de desenvolver a liderança, mas atualmente o seu gestor sabe integrar a equipe nos objetivos das empresas de forma permanente e democrática.

No capítulo cinco a seguir realiza-se a Discussão dos Resultados:

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se a discutir os resultados da análise e interpretação das entrevistas semiestruturadas; por meio, da técnica de análise de conteúdo. As discussões constituem um momento de retomada de conceitos; porém agora torna-se possível confrontar os construtos teóricos com os resultados obtidos. O capítulo está estruturado em três seções: Capacidade de Inovação, Capacidade Financeira e Capacidade Gerencial.

5.1 Capacidade de inovação

A realização das entrevistas com os empresários pós-incubados, possibilitou verificar a existência de ações da ITEF voltadas à construção da Capacidade de Inovação durante a incubação. A Capacidade de Inovação é formada por quatro elementos: Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação Organizacional e Inovação de Marketing (OECD, 2005). O desenvolvimento desses elementos pode ocorrer de modo mais intenso, ou menos intenso em nas empresas, de acordo com a sua atividade ou demanda; mas a incubação possibilite a construção desses elementos.

Conforme o Diretor da Empresa 2 “(...) A gente tem que saber o que a Incubadora proporciona e quando eu digo incubadora eu estudo pra Universidade também, no caso pra Feevale”, ou seja, a ITEF tem as ferramentas; porém cabe ao empreendedor saber absorver o conhecimento transmitido e aproveitar as oportunidades de aprendizado oferecidas.

O desenvolvimento da Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação Organizacional e Inovação de Marketing; durante a incubação foi analisado no tópico 4.1 e chegou-se as conclusões demonstradas no Quadro 13. As categorias iniciais demandaram análise e interpretação das entrevistas realizadas, sendo necessário organizar as idéias para uma melhor compreensão do sentido das colocações dos entrevistados. A seguir apresentam-se as categorias iniciais, obtidas com a análise de conteúdo, e algumas colocações extraídas das entrevistas já mencionadas na análise dos resultados.

A **Inovação de Produto** ocorria, através de:

- Exigência de concepção de produtos/serviços com inovações,
- Ênfase na qualidade e melhorias dos produtos ou serviços,
- Análise prévia de mercado para verificar a aceitação do produto/serviço.
- Desenvolver produto com auxílio de *designers*.

As evidências que confirmam essas categorias iniciais estão contidas nas entrevistas com os empresários pós-incubados: “o melhoramento dos produtos e serviços, através de políticas de gestão da qualidade era algo presente na incubação” (**Empresa 1**); “utilizei muito o Centro de Design da Feevale” (**Empresa 2**); “eles ajudaram em algumas coisas na questão de qualidade”, (**Empresa 3**); “(...) hoje a gente trabalha com a linha de serviços então na época ela ajudou a aperfeiçoar aquilo que a gente tinha” (**Empresa 4**). Observando-se esses pequenos trechos das entrevistas, expostos no tópico 4.1 do trabalho; verifica-se compatibilidade entre o construto teórico e as práticas realizadas na incubação quanto ao elemento Inovação de Produto. A Empresa 2, ligada ao setor de indústria e comércio, destacou-se na Inovação de Produto no período de incubação

A **Inovação de Processo** levava em consideração:

- Disponibilidade e responsividade no atendimento ao cliente.
- Melhoramento contínuo de processos internos.

Conforme os empresários a inovação de processo ocorreu da seguinte forma: “tinha um plantão era de 24 horas onde o cliente ligava, sábado e domingo e nos atendia de forma remota e não presencial” (**Empresa 1**); “(...) a gente focava (...) na disponibilidade a empresa ainda tava muito verde enfim ela ajudou a aperfeiçoar o que a gente tinha, hoje a gente ta num processo de melhoria (**Empresa 4**); e “melhoramentos na qualidade dos nossos serviços” (**Empresa 5**). As afirmações dos empreendedores são compatíveis com o conceito de Inovação de Processo como concepção ou aperfeiçoamento de métodos de produção e distribuição de produtos ou de realização e atendimento de serviços (OECD, 2005). As Empresas 1, 4 e 5, do segmento de tecnologia da informação, durante priorizaram a Inovação de Processos, pois era algo vital para realizarem o atendimento aos clientes.

A **Inovação Organizacional** era desenvolvida, por meio de:

- Realização de reuniões periódica com clientes e fornecedores.
- Disponibilização de um ambiente favorável a cooperação.
- Inserção do pensamento sistêmico na elaboração de políticas.

Os empresários relataram que a Inovação Organizacional ocorreu da seguinte forma: “(...) eles proporcionavam um ambiente pra que a gente realmente melhorasse, aprimorasse nas partes envolvidas (**Empresa 2**); fomentaram o “(...) pensamento sistêmico que todos fazem cada parte faz parte de um todo maior nesse sentido teve apoio” (**Empresa 4**); contribuíram “(...) em relação a relacionamento entre nós, entre sócios, entre clientes, foi a

possibilidade de ter uma ambiente fixo de trabalho (...) aberto 24 horas” (**Empresa 5**); Assim “A incubação contribuiu para reorientar as práticas de administração do empreendimento quanto políticas de relacionamento com as partes envolvidas” (**Empresa 7**).

Levando-se em consideração Inovação Organizacional como uma forma de melhorar as práticas de negócios da empresa, incluindo as relações externas (OCDE, 2005); por meio, do pensamento sistêmico e visão cooperativa. Pode-se verificar que as ações da IETF auxiliaram as empresas a implantarem Inovações Organizacionais.

A **Inovação de Marketing** na incubação envolvia:

- Posicionamento compatível com a realidade do mercado.
- Precificação do produto/serviço sem prejudicar a qualidade.
- Incentivo a participação em feiras e rodadas de negócios.
- Auxílio na confecção de logo-marcas das empresas.

A Inovação de marketing ocorreu no período de incubação; com base nas seguintes evidências: “(...) a gente atendia qualquer cliente: governo, saúde, indústria, comercio. Depois começamos a direcionar. (**Empresa 1**); “Eles fizeram um trabalho interessante na área comercial né” (**Empresa 3**); “na forma como a gente pode apresentar ele para o mercado” e “Desenvolvimento da logo-marca no Centro de Design” (**Empresa 4**); “eles conseguiram acima de tudo oportunidade de demonstrar o produto ao público né e feiras” e “a gente viu que o nosso negócio não era sustentável da forma que a gente acreditava” (**Empresa 5**); “Eles fazem um evento a proposta é legal eles tem um evento anual” (**Empresa 6**).

O elemento Inovação de Marketing, como pode-se analisar nas colocações dos empresários, envolveu no período de incubação um trabalho bem direcionado da IETF e aderente ao conceito de Inovação de Marketing da OECD (2005). Portanto, houve um trabalho voltado a mudanças na concepção do produto, na sua apresentação, no seu posicionamento junto ao mercado, e nas políticas de promoção ou na fixação de preços

Os resultados estão compatíveis com a conceituação de Inovação proposta pela OECD (2005), contida em documento conhecido como Manual de Oslo, onde são caracterizados os elementos da Capacidade de Inovação utilizados nesse estudo. No entanto, Schumpeter (1982) já havia lançado as bases para a concepção atual de inovação como novo método de produção, abertura de novos mercados e novas formas de organização (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Analisar o desenvolvimento da Capacidade de Inovação a luz das CD é importante no âmbito acadêmico e profissional. A inovação precisa ser construída, incorporada a cultura e as rotinas da empresa, e depois disso permanentemente reconfigurada, ou seja, reformulada, aperfeiçoada para atender as rápidas mudanças exigidas pelo mercado. A Capacidade de Inovação consiste em uma série recursos que as empresas possuem, ou não, e como os mesmos são combinados (ANDINO e FRACASSO, 2005). A concepção da Capacidade de Inovação é estratégica, em virtude de tratar-se de uma CD que pode ser facilmente obtida no mercado, pelo contrário deve ser desenvolvida (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Conforme Teece, Pisano e Shuen (1997) as CD auxiliam numa melhor forma de combinar os recursos e habilidades internas e externas; ou seja, possibilita gerar uma nova base de recursos e habilidades, e posteriormente incorporá-los às rotinas da empresa com a finalidade de adequar-se a ambientes em constante mutação. No caso da Capacidade de Inovação tão somente construí-la e incorporá-las às rotinas das empresas, pode não ser uma ação capaz de trazer os resultados esperados, devido às exigências dos clientes, avanços tecnológicos e concorrentes, as empresas devem reconfigurar permanentemente e rapidamente suas práticas relacionadas à Inovação.

Ao demonstrar ser possível realizar a reconfiguração da Capacidade de Inovação, por meio da capacidade de gerenciar as ameaças e transformações, Teece (2007) reafirma o quanto as CD podem ser úteis no ambiente empresarial, inclusive para as incubadoras. A ITEF desenvolveu nas empresas pós-incubadas a Capacidade de Inovação, porém dentre os Microfundamentos das CD (TEECE, 2007), à reconfiguração (*Reconfiguring*) da Inovação pode e deve merecer uma maior atenção no decorrer do processo de incubação, e mesmo após sua conclusão.

O processo de incubação, orientado sob a ótica das CD, em relação à constituição da Capacidade de Inovação pode ajudar as incubadoras a auxiliarem as empresas incubadas a formar e articular melhor os seus recursos e habilidades. Além de aperfeiçoar ao longo do tempo os ensinamentos obtidos durante a incubação, bem como, auxiliar as empresas pós-incubadas a reconfigurar de modo contínuo a Capacidade de Inovação.

5.2 Capacidade financeira

As entrevistas com os empresários pós-incubados possibilitou confirmar a ocorrência de ações da ITEF, durante a incubação, voltadas ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da Capacidade Financeira. A presente pesquisa definiu; após pesquisa bibliográfica a existência de quatro elementos na composição da Capacidade Financeira: Planejamento Financeiro, Controle Financeiro, Administração de Ativos e Administração de Passivos (ASSAF NETO, 2010). Os resultados das análises das entrevistas foram apresentados no tópico 4.2 e as conclusões demonstradas no Quadro 14. A seguir apresentam-se as categorias iniciais, obtidas com a análise de conteúdo, e realiza-se a discussão dos resultados obtidos.

O **Planejamento Financeiro** desenvolve-se, por meio da:

- Identificação dos recursos para as operações da empresa.
- Desenvolvimento do plano financeiro junto ao plano de negócios.
- Realização de reuniões para avaliar o fluxo de caixa.

Conforme Assaf Neto (2010) o Planejamento Financeiro tem por finalidade definir as necessidades de expansão da empresa, identificar os recursos necessários para sua efetivação, e prever eventuais desajustes futuros. Isto é algo útil tanto para uma empresa que encontra-se iniciando suas atividades, bem como, para uma organização expandir seus negócios, seja com a abertura de filiais, ampliação de instalações, ou inserção em novos mercados.

O plano de negócios é uma estratégia utilizada pela ITEF para conseguir desenvolver, junto às empresas incubadas, o Planejamento Financeiro: “A parte de mensurar as necessidades crescimento (,,), recursos financeiros o que tu precisaria pra alcançar (...) era muito individual, cada empresa tinha um formato diferente”, outro ponto importante são as reuniões “A gente fazia encontros conjuntos e pontualmente algumas reuniões em separado” (**Empresa 3**); “(...) a incubadora traz, que é um curso de plano de negócios na prática e nesse curso de plano de negócios tu já consegue ter uma noção de fluxo de caixa, o que vai ser teu, enfim os ganhos futuros” (**Empresa 4**).

A ITEF ao longo dos anos vêm priorizando o desenvolvimento do Planejamento Financeiro junto às empresas incubadas. A existência desse trabalho resultou no desenvolvimento dessa capacidade junto às empresas pós-incubadas; independente da área de atuação os empreendimentos conseguiram absorver os ensinamentos da incubação e constituírem a capacidade de efetivar o Planejamento Financeiro. A Empresa 2 por atuar no segmento de indústria e comércio, teve que dedicar maior atenção a esse elemento da Capacidade Financeira, mas todas as empresas desenvolveram essa capacidade.

O elemento **Controle Financeiro** envolve:

- Treinamentos focados em métodos de controle financeiros
- Planificação das receitas, custos e despesas no Excell.
- Incentivo a utilização de *softwares* de gestão financeira.

O Controle Financeiro dedica-se a acompanhar e avaliar todo o desempenho financeiro da empresa, analisa os resultados previstos e realizados e propõe de medidas corretivas (ASSAF NETO, 2010). A ITEF teve uma atenção voltada ao desenvolvimento do Controle Financeiro:“(...)tínhamos todo o controle pra saber o dinheiro que tava entrando, a gente tinha consultoria”, o uso de software também ocorria na incubação “(...) nós tínhamos um sistema de gestão nosso ali, fazia a parte das notas fiscais” (**Empresa 1**); outra ferramenta utilizada era a planilha de Excell: “O controle de custos era basicamente em planilha de Excel” (**Empresa 2**); “(..) sempre administrou muito com planilhas de Excel, contas, gastos fixos, gastos variáveis, faturamento, (**Empresa 3**); “Nós fazíamos (...) numa planilha de Excell tentando controlar as entradas, os impostos, acho (**Empresa 5**); “(...) através de planilhas. O Excell”. (**Empresa 6**); “(...) o uso de planilhas de Excell ajuda muito no controle financeiro” (**Empresa 7**).

O Controle Financeiro foi trabalhado na incubação conforme evidências extraídas dos depoimentos dos empresários pós-incubados. O uso de planilhas e sistemas de gestão, e os treinamentos fornecidos pelos professores e consultores na incubação; auxiliaram na constituição da Capacidade Financeira, e ajudam a manter a solidez financeira das empresas, por meio de acompanhamento contínuo. O uso de planilhas de Excell proporciona uma autonomia de trabalho para efetuar projeções, e os sistemas asseguram a segurança e uma forma eficiente de armazenar as informações das empresas. O trabalho da ITEF quanto ao desenvolvimento do elemento Controle Financeiro é compatível com as referências teóricas utilizadas na pesquisa (WOLFFENBÜTTEL, 2001; ANDINO e FRACASSO, 2005; ASSAF NETO, 2010; PADOVEZE e BENEDICTO, 2011).

A Administração de Ativos na incubação envolvia:

- Destinação de parte do lucro para reserva de contingência.
- Investimentos financeiros orientador pelo plano financeiro.

Conforme Assaf Neto (2010) a Administração de Ativos deve orientar a empresa na busca pela melhor estrutura em termos de risco, e retorno dos investimentos. Isto requer acompanhamento das defasagens que podem ocorrer entre entradas e saídas do caixa, devido à falta de capital de giro, ou seja, envolve o Planejamento e o Controle Financeiro.

A Administração de Ativos financeiros envolve Planejamento Financeiro e Controle Financeiro; e possui uma importância estratégica na sustentação financeira das empresas. A ITEF, por meio, dos professores e consultores vêm dando uma maior atenção ao seu desenvolvimento; e relatos dos empresários confirmam o fato: “a gente tinha consultoria (...) então a gente sempre tentava fazer sobra pra poder aplicar né” e os“(...) riscos eram programados se der essa do A, gente tinha um plano B” (**Empresa 1**); “no (...) plano de negócios basicamente ta envolvido isso daí: análise de risco, fatores de crescimento” (**Empresa 2**); “buscávamos o apoio do consultor de finanças (...) trocava uma ideia com ele de como a gente podia proceder”(**Empresa 4**).

De fato, houve um trabalho voltado a Administração dos Ativos, e por ser um tema mais complexo do que executar a alimentação de uma planilha de Excell, ou mesmo de um *software* financeiro. Por isso, a ajuda de profissionais como professores e consultores especializados nesse caso é primordial, pois, no ambiente da incubação a maioria dos empreendedores não possuem formação em Administração, Economia ou Ciências Contábeis.

Administração de Passivos

- Utilização de financiamento para compor a estrutura de capital.
- Utilização de financiamento para aquisição de equipamentos.

A Administração de Passivos volta-se para auxiliar na aquisição de fundos (financiamento) e o gerenciamento de sua composição, nesse sentido, os gestores das empresas irão estabelecer uma estrutura mais adequada em termos de liquidez, redução de custos e risco financeiro. Assim, como a Administração de Ativos trata-se de um processo mais complexo de ser desenvolvido, embora, no caso da ITEF houve ações nesse sentido, A Empresas 4 usou financiamento para não afetar o capital de giro, e a Empresa 6 para compor a estrutura de capital. A Empresa 1 utilizou financiamento para aquisição de equipamentos, mesmo a Empresa 3 com política inicialmente restritiva a financiamento externo, após a saída da ITEF fez uso de financiamento para aquisição de equipamentos.

Portanto, há ações da ITEF para auxiliar os empresários numa melhor forma de Administração de Passivos: “financiamentos para investir em divulgação, o que ajudou a empresa a ampliar seus negócios” (**Empresa 4**); “Fiz um financiamento para ter capital de giro” (**Empresa 6**). A Empresa 2 considera atualmente um dos seus erros, enquanto empresa incubada, não ter tomado financiamento e ter comprometido seu capital de giro, e só não teve que encerrar as atividades devido aos baixos custos devido ao apoio da ITEF, caso não estivesse incubada teria sido forçada a encerrar as atividades.

A Empresa 6 considere importante o apoio da ITEF no quesito Administração de Passivos financeiros; porém sugere uma maior personalização no atendimento das demandas de acordo com a realidade de cada empresa, tendo em vista que alguns financiamentos oferecidos não eram compatíveis com a realidade do seu negócio. A sugestão da Empresa 6 é um ponto a ser levado em consideração como encaminhamento do trabalho, no quesito de sugerir a ITEF ações de melhorias na condução do processo de incubação.

A Capacidade Financeira pressupõe uma gestão financeira capaz de estabelecer e manter uma empresa sólida financeiramente. Por esse motivo o gestor financeiro deve trabalhar de modo integrado com outras áreas da empresa, e estabelecer indicadores positivos na relação entre endividamento e receita. (ANDINO E FRACASSO, 2005). As decisões financeiras das empresas, incubadas ou não, requerem uma reflexão mais crítica dos objetivos estratégicos, para responder as mudanças que costumam ocorrer no ambiente econômico e político-legal seja no plano interno ou externo (ASSAF NETO, 2010).

O desenvolvimento da Capacidade Financeira a luz das CD é essencial. Pois dessa forma pode-se trabalhar de modo mais adequado a adaptação, integração de recursos e habilidades internas; possibilitando gerar uma nova base de recursos e habilidades para enfrentar os ambientes em constante mutação. As decisões de investimento envolvem todo o processo de identificação, avaliação e seleção das alternativas de aplicações de recursos, e o financiamento envolve a definição da natureza dos fundos aplicados, ou seja, a estrutura das fontes de capital demandadas pelas decisões de investimento (ASSAF NETO, 2010).

A Capacidade Financeira não envolve apenas controles, e sim ações rápidas na busca de soluções para uma melhor condição financeira das empresas, e isso é algo permanente. A formação dessa capacidade, através dos elementos: Planejamento e Controle Financeiro, e Administração de Ativos e Passivos financeiro é compatível com a teoria das CD. Pois a Capacidade Financeira exige do gestor da empresa: analisar o ambiente, aproveitar as oportunidades e possuir a capacidade de gerenciar as ameaças (TEECE, 2007).

Conforme Zott (2002) as CD destinam-se não somente a evolução ou reconfiguração de recursos e rotinas e sim a capacidade de gerir esses recursos, e aperfeiçoá-los de modo contínuo, para afetar positivamente o desempenho econômico das empresas. Pode-se considerar a Capacidade Financeira não uma capacidade operacional; mas de fato uma CD devido a sua função essencial na formação e continuidade de um negócio.

5.3 Capacidade gerencial

A Capacidade Gerencial compõem-se de cinco elementos: capacidade Analítica, de Julgamento, de Tomada de decisão, de Liderança, e de Enfrentar de Riscos e Incertezas (MOTTA, 2000; ANDINO e FRACASSO, 2005). As entrevistas com os empresários pós-incubados, cujos resultados estão na seção 4.3 desse trabalho, evidenciam ações da ITEF voltadas à formação da Capacidade Gerencial, no processo de incubação.

A capacidade **Analítica** evolve:

- Desenvolvimento prévio do plano de negócios.
- Adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.
- Reuniões de avaliação da empresa com especialistas em gestão.

Conforme Motta (2000) a capacidade Analítica destina-se a conhecer a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas na solução de problemas, ou seja, a ITEF aposta no Plano de Negócios para alcançar essa finalidade, pois essa ferramenta envolve um conjunto de procedimentos e ações envolvendo o conjunto da empresa, e exigem conhecimento de técnicas administrativas.

Observe-se alguns trechos extraídos de depoimento de empresários pós-incubados sobre a capacidade Analítica: “(...) na questão do planejamento estratégico, (...)isso nos ajudou bastante” (**Empresa 1**); a ITEF “(...) trabalhou algumas questões de planos de negócios inclusive para poder ter definição de metas, de objetivos que a gente quer alcançar” (**Empresa 3**). Nesse sentido a ajuda de “(...) professores que nos davam assim as práticas, desde questão financeira, questão de marketing, questão de negociação e vendas” (**Empresa 4**); ou seja, houve “(...) bastante incentivo em definir bem o planejamento e os objetivos do negócio” (**Empresa 5**). Tratam-se de apenas alguns trechos, mas ajudam a identificar coerência entre as práticas de ITEF e os resultados encontrados.

O **Julgamento** ocorre, por meio de:

- Observação dos objetivos estratégicos da empresa.
- Observar as demandas do mercado.

Conforme Simon (1979) e Motta (2000) considera-se o Julgamento a escolha de premissas, cuja veracidade ou falsidade não se conhece claramente e nem se pode determinar com segurança á luz das informações e do tempo disponíveis para chegar-se a uma decisão. O Julgamento ocorre antes da Tomada de Decisão. Nesse sentido o conhecimento prévio dos objetivos das empresas e das demandas do mercado pode compor as bases desse processo.

Os depoimentos dos empresários pós-incubados confirmam essas afirmações: “(...) a gente levava muito em consideração na questão dos clientes de estar, sempre à frente, sempre buscando mercado (**Empresa 4**); e “(...) a gente levava mais em consideração o mercado” (**Empresa 5**). As entrevistas já foram analisadas no item 4.3. Nesse momento cabe retomar alguns pontos já analisados para ajuda a qualificar a discussão desses resultados que indicam coerência entre as práticas da ITEF, o referencial teórico e os elementos analisados.

A **Tomada de decisão** demanda:

- Considerar as informações da matriz *swot*.
- Priorizar ações que atendam as demandas do mercado.

A Tomada de Decisão dependerá da importância relativa que se dê aos diferentes objetivos, isso ocorre, por meio, do resultado do julgamento dos impactos que determinada decisão acarretará sobre os objetivos (SIMON, 1979; MOTTA, 2000). Conforme depoimentos dos empresários, na incubação a Tomada de Decisão envolvia “(...) as análises *swot* e toda aquela gama de informações (**Empresa 1**); e “(...) a gente focava principalmente nas metas financeiras” (**Empresa 3**); por isso, “(...) as ações do empreendimento eram executadas levando em considerações o mercado”. (**Empresa 7**).

Apesar de existirem técnicas mais modernas de análise, e muitas teorias envolvendo a Tomada de Decisão. Quando o assunto é um ambiente de negócios em fase inicial, e gerido por formandos ou graduados, recém egressos dos seus cursos vinculados a áreas do conhecimento não vinculadas a administração, o desenvolvimento da Matriz Swot é útil e com certeza deve ser sempre trabalhado em treinamentos para jovens empresários. Levando-se em consideração os conceitos de Simão (1979), e as considerações de Motta (2000), pode-se dizer que a incubação desenvolveu de modo incipiente, a capacidade de Tomada de Decisão junto aos empreendimentos incubados.

A **Liderança** ocorre; através:

- Definição do cargo e perfil desejado do profissional.
- Formação de grupos coesos com a filosofia da empresa.

Conforme Motta (2000) Liderança consiste em descobrir o poder que existe nas pessoas, e, assim, torná-las capazes de auto-realização e visualizando um futuro melhor para si; e para as organizações em que trabalham. Nesse sentido o líder deve incentivar as pessoas a agir, logo, uma empresa cujo gestor possuir e exercer a Liderança junto a sua equipe, certamente terá resultados interessantes quanto a condução das suas estratégias.

Os depoimentos demonstram ações quanto ao desenvolvimento da Liderança; e em alguns casos as lições acabaram sendo utilizadas após a incubação: “(...) depois que a gente saiu de lá e veio pra cá que a gente começou a usar mais essa parte de recursos humanos e liderança (**Empresa 1**); “nos dava assim todas as condições pra que a gente fizesse um levantamento da necessidade de recursos humanos” (**Empresa 2**); “(...) eles “a ITEF” tinham um professor de recursos humanos e eu poderia utilizá-lo” (**Empresa 6**); a “(...) incubação desenvolveu a capacidade de formar equipes comprometidas” (**Empresa 7**). Houve ações quando ao desenvolvimento de grupos, noções de seleção, desenvolvimento de habilidades; mas há espaço para aprimorar o elemento Liderança no processo de incubação.

Enfrentar riscos e incertezas exige:

- Utilizar conhecimento obtido.
- Colocar em prática os objetivos traçados.

Conforme Motta (2000). Enfrentar riscos e incertezas é a capacidade de interferir no sistema organizacional e transformar objetivos, valores e conhecimento em ações efetivas; porém isso demanda, por parte do gestor de uma empresa, o desenvolvimento dos demais elementos da Capacidade Gerencial: capacidade Analítica, Julgamento, Tomada de Decisão e Liderança. Isto é compatível com a visão integradora de recursos e habilidades das CD (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Os empresários pós-incubados consideram ter desenvolvido essa condição: “Sim enfrentar riscos e incertezas é diário não tem como né” (**Empresa 1**); “(...) isso é diário com certeza”. (**Empresa 3**).

As CD podem tomar uma variedade de formas, mas com características comuns por serem capacidades de nível superior (EASTERBY-SMITH, LYLES e PETERAF, 2009), e Capacidade Gerencial pode ser considerada uma capacidade de nível superior, ou seja, isto deve-se ao fato da incubação trabalhar, junto aos empreendedores, os elementos necessários para sua formação. Conforme afirma a Diretora da Empresa 4: “(...) se eu não tivesse realizado aquele aprendizado se eu não tivesse hoje eu não estaria no nível que nós estamos”. Os empreendedores têm méritos em absorver o conhecimento transmitido e usar as ferramentas disponibilizadas, e mesmo após a incubação ainda valerem-se do conhecimento obtido; e a ITEF também possui méritos em desenvolver um processo de incubação voltado a formação da Capacidade Gerencial. Contudo, há dois desafios aos empresários, pós-incubados, agora longe dos benefícios da incubação, antever as mudanças e lidar com elas (TONDOLO e BITTENCOURT, 2014). E a Capacidade Gerencial ajudará nesse processo; pois trata-se de uma capacidade de nível superior.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta etapa, além das considerações gerais sobre o trabalho, trata das implicações acadêmicas, implicações gerenciais, para auxiliar na melhoria de processos organizacionais, aborda as limitações da pesquisa, para proporcionar avanços em estudos futuros. O capítulo está estruturado em cinco seções: considerações gerais sobre o estudo, implicações acadêmicas, implicações gerenciais, limitações do estudo e sugestões para novos estudos.

6.1 Considerações gerais sobre o estudo

A proposta central do estudo materializada no seu **objetivo geral** consistia em: Avaliar o desenvolvimento das capacidades de inovação, financeira e gerencial durante o processo de incubação, junto às empresas pós-incubadas pela Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF). O atingimento do objetivo principal do estudo demandou a concepção de três objetivos específicos: o primeiro: Identificar contribuições da ITEF que colaboraram para a continuidade das empresas pós-incubadas. O segundo objetivo: Avaliar como ocorreu a formação da capacidade de inovação, capacidade financeira e capacidade gerencial junto às empresas pós-incubadas da ITEF. E o terceiro objetivo: Identificar novas possibilidades de ações continuadas da ITEF junto às empresas pós-incubadas para a manutenção das capacidades de inovação, financeira e gerencial.

O primeiro objetivo específico: identificar contribuições da ITEF que colaboraram para a continuidade das empresas pós-incubadas; resultou na confirmação das existências de serviços disponibilizados as empresas incubadas. A ITEF oferece serviços como: consultorias, assessoria jurídica, desenvolvimento da identidade visual, assessoria de imprensa, identificação de linhas de financiamento, apoio na participação em feiras.

Há estrutura física e administrativa para atender os empreendedores, esses serviços são compatíveis com os resultados apontados por outros estudos destinados a avaliar o trabalho de incubadoras. A estrutura de uma incubadora é essencial para os empreendimentos; mas o seu êxito fora da incubadora depende de outros fatores e o foco do trabalho está justamente na pós-incubação. No caso da ITEF, os empreendedores citam como uma contribuição decisiva da ITEF, as capacitações realizadas por professores da Universidade Feevale e dos consultores do SEBRAE, e o curso de plano de negócios na prática.

O segundo objetivo específico: avaliar como ocorreu à formação da capacidade de inovação, capacidade financeira e capacidade gerencial junto às empresas pós-incubadas da ITEF foi alcançado. A análise e interpretação das entrevistas demonstram a existência de ações da ITEF voltadas ao desenvolvimento dos elementos que compõem os construtos: capacidade de inovação, capacidade financeira e capacidade gerencial (Quadro 10). De fato, o processo de incubação contribuiu para o aperfeiçoamento dessas capacidades junto às empresas pós-incubadas; inclusive os Diretores desses empreendimentos gostariam de manter uma maior aproximação com a ITEF.

As CD têm por finalidade integrar, construir e reconfigurar recursos e habilidades para enfrentar ambientes em estado de mudanças. Isto aconteceu no período de incubação, e auxiliou as empresas pós-incubadas a se manterem no mercado, mesmo após saírem da ITEF. Os Quadros nº 13, 14 e 15 demonstram a ação efetiva da ITEF junto a essas empresas, no sentido, de possibilitar a integração de recursos/habilidades para desenvolver os elementos necessário para a construção/formação das capacidades de inovação, financeira e gerencial.

A mudança ocorrida nas empresas é justamente a formação de capacidades voltadas a torná-las aptas a ingressar e manterem-se no mercado. A absorção dos ensinamentos da incubação resulta na formação de capacidades superiores, distintas, destinadas as empresas adaptarem-se ao ambiente no qual estão inseridas. Portanto, as CD não gerenciam recursos; mas sim geram novas bases de recursos, tornando a empresa exitosa ao longo de tempo.

O terceiro objetivo específico: identificar novas possibilidades de ações continuadas da ITEF junto às empresas pós-incubadas para a manutenção das capacidades de inovação, financeira e gerencial, apontou a existência de inúmeras possibilidades de parcerias entre a ITEF e as empresas pós-incubadas. As empresas gostariam de manter uma proximidade com incubadora e para a própria ITEF seria importante aprofundar essas parcerias. Pois empresas pós-incubadas fortes poderiam estimular empreendedores a realizar o processo de seleção para ingressar na ITEF. Os principais anseios dos empresários é a capacitação dos recursos humanos, e a realização de pesquisas setoriais. A implantação dessas ações dependerão dos gestores da ITEF, porém esses encaminhamentos assegurariam as empresas pós-incubadas a condição de prosseguirem mantendo e aperfeiçoando as capacidades desenvolvidas.

Considera-se atingido o Objetivo Geral do estudo, através do atendimento dos objetivos específicos. Comprovou-se haver no processo de incubação o desenvolvimento de capacidades de inovação, financeira e gerencial. E os resultados constantes nos Quadros 13, 14 e 15 respondem à questão de pesquisa demonstrando como a ITEF colaborou com o desenvolvimento das capacidades avaliadas.

6.2 Implicações acadêmicas

A proposta de Andino e Fracasso (2005), utilizada nesse estudo, na qual são analisadas as capacidades: de inovação, financeira e gerencial; mostrou-se adequada para avaliar o trabalho desenvolvido por uma incubadora junto às empresas, enquanto incubadas. A presente pesquisa não tratou-se apenas de uma aplicação de um modelo já testado; mas sim da utilização desse modelo como ponto de partida; para avanços no conhecimento sobre processo de incubação de empresas e das aplicações e abrangência da teoria das CD.

O formato da pesquisa utilizando a abordagem qualitativa; e a definição dos elementos integrantes dos constructos: capacidade de inovação, capacidade financeira e capacidade gerencial são contribuições desse trabalho (Quadro 10). Com base em depoimento de gestores verificou-se que diferentemente de equipamento e material de consumo as capacidades não podem ser adquiridas facilmente como uma mercadoria.

Por esse motivo a formação de capacidades é um campo que ganha espaço dentro dos estudos de estratégia empresarial. As discussões sobre CD, ainda, é um debate restrito a periódicos científicos. Porém ao longo dos anos certamente irá compor os currículos de programas de mestrado e até mesmo disciplinas de graduação.

As CD destinavam originalmente a integrar, construir e reconfigurar recursos e habilidade para enfrentar ambientes em estado de mudanças (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Atualmente as CD referem-se à capacidade dos gestores de gerir seus recursos e incorporá-los aos processos organizacionais e aperfeiçoá-los de modo contínuo (ZOTT, 2002). Teece (2007) destaca que as CD devem envolver formação de recursos, e não apenas a sua adaptação ao ambiente, portanto, trata-se de um conceito empreendedor que visa possibilitar a empresa moldar o ambiente.

A compreensão e aplicação dessa teoria é relevante tanto no ambiente empresarial, e nos estudos a respeito de estratégias organizacionais. As novas abordagens das CD de fato estão conectadas com as necessidades das incubadoras, pois elas agrupam empreendimentos com perfil inovador, logo, necessitam moldar seus recursos e o ambiente aos seus propósitos de modo ágil e eficaz. Os resultados da pesquisa indicam contribuições da ITEF à formação de capacidades junto às empresas pós-incubadas, enquanto incubadas.

Os resultados abrem caminho para o prosseguimento das discussões sobre as finalidades e dimensões das CD. E sobre o quanto elas podem auxiliar na formação, e continuidade de empresas sejam incubadas ou não.

6.3 Implicações gerenciais

Ao concluir a análise e a interpretação dos dados extraídos das entrevistas com os diretores de empresas pós-incubadas; as evidências analisadas demonstram que o processo de incubação da ITEF proporcionou junto às empresas pós-incubada, enquanto incubadas, o desenvolvimento da capacidade de inovação, capacidade financeira e capacidade gerencial.

O fato de processo de incubação desenvolver as três capacidades abordadas, nesse estudo, constitui uma contribuição efetiva para o sucesso das empresas pós-incubadas. Isto demonstra que a incubação cumpre com o seu papel primordial de preparar as empresas para ingressar no mercado com maior probabilidade de êxito.

A efetividade do processo de incubação da ITEF, não esgota as possibilidades de melhorias na sua concepção e desenvolvimento. Por isso, propõem-se à ITEF a ações pontuais para potencializar o processo de incubação. As proposições têm origem em depoimentos dos diretores das empresas pós-incubadas, sugerem-se três melhorias:

a) Primeira sugestão: proporcionar às empresas incubadas acesso a pesquisas de mercado, ou a um treinamento prático de como realizá-las. Isto poderia ser implementado com o apoio dos parceiros da ITEF: SEBRAE e ACI/NH-CB-EV, e a Universidade Feevale dispõem de um Centro de Pesquisa que poderia auxiliar esses empresários. Conforme os empresários entrevistados, as capacitações de plano de negócios ajudam, mas num sentido amplo; pois informações específicas de determinados segmentos ou tendências nem sempre são obtidas com facilidade, e a forma de como realizar tais estudos não é desenvolvida.

b) Segunda sugestão: os empresários pós-incubados sugerem uma maior troca de informações com as empresas incubadas; por terem já passado pela incubação podem transmitir informações e experiências aqueles que estão nesse processo. Isto possibilitaria na visão dos empresários pós-incubados um ganho para ambas as partes, além de ser uma forma de contribuir com a ITEF.

c) Terceira sugestão: a criação de um programa de formação continuada para as empresas pós-incubadas. Segundo os empresários entrevistados o aperfeiçoamento e atualização dos recursos humanos é vital para seus negócios continuarem competitivos. A operacionalização dessa sugestão pode ser feita de várias formas, até mesmo com sugestões dos próprios empresários. Os empresários têm noção de que por terem passado da fase de incubação teriam que dar à ITEF ou à comunidade uma contrapartida, e para a própria ITEF ter empresas pós-incubadas fortes é algo importante.

6.4 Limitações do estudo

O estudo alcançou seus objetivos, respondeu à questão de pesquisa, sugeriu pensar o processo de incubação valendo-se da teoria das CD, abordou de forma mais detalhada as capacidades de: inovação, financeira e gerencial. Além disso, forneceu subsídios para a ITEF melhorar suas operações, e conseqüentemente beneficiar tanto os empreendimentos incubados e pós-incubados, e até mesmo futuros negócios.

Contudo, houve pelo menos três fatores que limitaram a realização da pesquisa. Embora, pode-se dizer que é natural à existência de limitações; inclusive a delimitação do tema e a definição de objetivos limitam o trabalho, mas as limitações podem ajudar a identificar novas possibilidades de estudos,

O primeiro foi a dificuldade de atingir a totalidade da população de empresas pós-incubadas, isso poderia resultar em mais dados e gerar informações que poderiam enriquecer as análises. Apesar de da colaboração da ITEF, nem todas as empresas e seus proprietários foram localizados, houve casos de mudança de endereço para outros estados, outros países, e falta de agenda de alguns diretores dessas empresas para realizar entrevista em profundidades.

O segundo fator está relacionado ao direcionamento do estudo para o caso único da ITEF, tão somente. Apesar de foco ser um elemento importante na condução de um trabalho; não houve possibilidade de estabelecer análises comparativas entre os resultados do trabalho da ITEF em relação a outras incubadoras de negócios.

Por fim, um terceiro fator limitante, está na utilização de apenas uma técnica de análise de dados dentro de uma perspectiva qualitativa; mesmo sendo importante para o campo de estudo da administração o incentivo a abordagem qualitativa. Talvez a adoção de técnicas quantitativas resultasse em um nível de informações mais amplas capazes de complementar os achados da pesquisa qualitativa.

6.5 Sugestões para futuros estudos

Sugere-se primeiramente como uma possibilidade de estudo no futuro: aplicar a metodologia utilizada, nesse estudo, em empresas pós-incubadas por outras Incubadoras, assim, poderão ser realizados estudos comparativas entre os resultados obtidos com essa pesquisa, possibilitando avaliar o trabalho da ITEF, em relação a outras incubadoras.

Outra sugestão de estudo é o realizar junto a empresas pós-incubadas ela ITEF, ou por outras incubadoras, uma pesquisa utilizando além da abordagem qualitativa com uso da análise de conteúdo, também utilize técnicas quantitativas para medir o desenvolvimento das capacidades de inovação, financeira e gerencial. Nesse sentido, poderiam inclusive ser ampliados os elementos de análise, ou seja, desenvolvendo novos construtos teóricos, novas capacidades poderiam ser exploradas como é o caso da capacidade empreendedora.

As Capacidades de Inovação, Financeira e Gerencial foram exploradas nesse estudo de modo conjunto, pois a integração dessas capacidades é essencial para uma empresa obter êxito no mundo dos negócios; além de serem trabalhadas nos processos de incubação de negócios. Inclusive as capacidades que fizeram parte desse estudo, poderiam demandar pesquisas específicas, ou seja, explorar de modo individualizado cada capacidade na busca por uma compreensão mais aprofundada do seu processo de construção, integração e reconfiguração dentro das empresas, sejam elas oriundas de incubadoras, ou não. O estudo dessas capacidades poderia ser ampliado, para verificar seu comportamento, e desenvolvimento em redes de empresas, em cadeias de suprimentos, organizações não-governamentais, e inclusive no setor público.

A teoria das CD, sobretudo quando aos seus microfundamentos abre possibilidades para inúmeros estudos, tanto para explorá-los, bem como, para inclusive descobrir novos microfundamentos, ou mesmo decompor cada um desses microfundamentos para melhor compreender a sua constituição. Isto poderia facilitar a integração das CD a outras teorias da área de estratégia empresarial. Por fim, a análise da capacidade absorptiva das empresas e gestores, de incorporar as CD às rotinas dos seus negócios, poderia fornecer possibilidade para aceleração da implementação de processos e estratégias, o que num mercado dinâmico é algo que pode ser útil ao campo de estudos de gestão estratégica de operações.

REFERÊNCIAS

ANDINO, Byron Fabrício Acosta; FRACASSO, Edi Madalena. **Efetividade do Processo de Incubação de Empresas**. In: ENANPAD 2005, 2005, Brasília. ENANPAD 2005.

ANPROTEC. **Publicações**. Disponível em:

<<http://www.anprotec.org.br/publicacaoconheca.php?idpublicacao=79>>. Acesso em 16 maio 2009.

_____. **Institucional**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 20jan 2014.

ANPROTEC E MCTI. **Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil: relatório técnico**. Brasília: ANPROTEC, 2012. 23 p.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 726 p

BARBOSA, LOYCE GRAYCIELLE DE FRANÇA; HOFFMANN, Valmir Emil. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica: Percepção dos Empresários quanto aos apoios recebidos. **RAI :Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10 , n .3 , p .208-229, jul./set. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004. 223 p.

BEUREN, Ilse M. (org.). **Como elaborar trabalhos científicos em contabilidade: teoria e prática**. – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2004. 195 p.

BESSI, V. G.; SCHREIBER, D. ; PUFFAL, D. P. ; TONDOLO, V. A. G . **Cultura organizacional e inovação em empresas incubadas no estado do Rio Grande do Sul**. In: Congresso de Administração Inovação e Desenvolvimento Organizacional, 2012, Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2012. v. 1. p. 144-171.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Incubadoras de empreendimentos: orientados para o desenvolvimento local e setorial: planejamento e gestão**. Brasília, DF: ANPROTEC, 2006. 179 p.

BRASIL. Lei nº 10973, de 2 de dezembro de 2004. **Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm> Acesso em 10 ago. 2014.

CAMIO, Maria Isabel; RÉBORI, Alfredo; ROMERO, MaríadelCarmen. Gestión de lainnovación: estudio de casos em empresas de software y servicios electrónicos de la zona de influencia de laUNICEN, Argentina. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.2, p. 30-50, abr ./jun. 2014.

COLOMBO, Massimo G.; DELMASTRO, Marco. **How effective are technology incubators? Evidence from Italy**. *Research Policy*, Milan, v.31, p. 1103–1122, 2002.

COSTA, Pedro de Almeida *et al.* **Núcleo Universitário de Incubadoras como Agente de Desenvolvimento Regional: O Caso do Núcleo de Incubadoras da Feevale**. Centro Universitário Feevale: Novo Hamburgo, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando Incubadoras de Empresas: Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 129 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand [Et al]. **As Cinco Perguntas Essenciais que Você Deverá Fazer Sobre a Sua Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevir, 2009. 114 p.

EASTERBY-SMITH, Mark P. V.; LYLES, Marjorie; PETERAF, Margaret A..Dynamic capabilities: current debates and future directions. In: **British Journal of Management**, Vol. 20, No. Suppl. 1, 03.2009, p. S1-S8. 2009.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. .A Contribuição das Incubadoras Tecnológicas na Internacionalização das Empresas Incubadas. **RAUSP-e** (São Paulo), v. 48, p. 165-178, 2013.

GARCIA, A. E. G. ; BIGNETTI, L. P. . A Mobilização de Capacidades Dinâmicas na Lojas Renner. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, v. 13, p. 64-79, 2014.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo**. Curitiba: IBQP, 2014.20 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Mariana de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002. 282 p.

LALKAKA, Rustam e JUNIOR, Jack L. Bishop. Parques tecnológicos e incubadoras de empresas: o potencial de sinergia (p. 59 a 96), IN: GUEDES, Mauricio e FORMICA, Piero. *A economia dos parques tecnológicos*. Rio de Janeiro: Anprotec, 1997. 360 p.

LUNGARZO, Carlos. **O que é Ciência**. 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 1997. 86 p.

MARTINS, C. ; VENANCIO, D. M. ; MARTINAZZO JUNIOR, J. C. **O Papel das Incubadoras de Empresas do Polo Tecnológico de Florianópolis no Desenvolvimento do Processo de Empreendedorismo Inovador**. In: XXXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD. Rio de Janeiro: Anpad, 2013. p. 1-16.

MIRANDA, K. F. et al. **Capacidade de Inovação e seus Antecedentes em Empresas Brasileiras**. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD 2013, 2013, Rio de Janeiro. *Capacidade de Inovação e seus Antecedentes em Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. v. 37. p. 1-16.

MOTTA, Paulo R. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2000. 256 p.

MOZZATO, A. Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC. Revista de Administração Contemporânea** (Online), v. 15, p. 731-747, 2011.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed. Rio de Janeiro, RJ: FINEP, 2005. 184 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2011. 298 p.

PEDROZA-ZAPATA, A. R.; PUFFAL, D. P. **Los Parques Tecnológicos Con Trayectoria De Triple Hélice**. In: XXVIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2014, Belo Horizonte. Anais do XXVIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Belo Horizonte, 2014.

PICOLI, F. R. ; SOUZA, C. P. S.; TAKAHASHI, A. R. W. **Produção Nacional em Capacidades Dinâmicas**: um Estudo Bibliométrico. In: XXXVII EnANPAD, 2013, Rio de Janeiro. Anais do XXXVII EnANPAD, 2013. v.1. p. 1-16.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 16. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999. 515 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**[recurso eletrônico]. 2. Ed. - Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

RICHARSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. – São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**[recurso eletrônico]. Brasília/DF: SEBRAE: 2011. 29 p.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979. 277 p.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo, SP: Abril Cultural, 1982. xv, 169 p.

SPOLIDORO, Roberto. A sociedade do conhecimento e seus impactos no meio urbano (11-54 p.) In: PALADINO, Gina G. e MEDEIROS, Lucia Atas (Organizadoras). **Parques tecnológicos e meio urbano: artigos e debates**. Brasília: Anprotec e Sebrae, 1997. 319 p.

STAL, Eva; NOHARA, Jouliana Jordan; CHAGAS JR, Milton. Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras[recurso eletrônico]. **Revista de Administração e Inovação (RAI)**, São Paulo, v. 11, n.2, p. 295-320, abr./jun. 2014.

STOROPOLI, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 15, p. 36-51, 2013.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David J. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

_____. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, n. 49, v.8, p. 1398-1401, 2012.

TIDD, Joe; BESSNT, Jonh; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p.

TONDOLO, Vilmar ; BITENCOURT, C. C. . Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes. **BBR. Brazilian Business Review** (Edição em português. Online), v. 11, p. 122-144, 2014.

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 9.ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC: 2013. 77 p.

WOLFFENBÜTTEL, Alexandre P. **Avaliação do processo de interação universidade empresa em incubadoras universitárias de empresas**: um estudo de caso na incubadora de empresas de base tecnológica da UNISINOS. Dissertação (Mestrado em Administração)– Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZARDO, Julia e MAGACHO. Planejamento e implementação de incubadoras culturais. In: ZARDO, Julia (org). **Incubadoras Culturais, do negocio da cultura a cultura dos negócios: um guia para planejamento e gestão**. Brasília: Anprotec e Sebrae, 2005. 54-65 p.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, V. 24 (2) p. 97–125, 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Nº	QUESTÕES INTRODUTÓRIAS			
1	Qual a motivação que levou a empresa participar do processo seletivo da ITEF na fase de pré-incubação?			
2	A proposta inicial do negócio (produto ou serviço) manteve-se ao longo da incubação, foi revisada, e/ou modificada?			
CAPACIDADE GERENCIAL		Capacidade gerencial exige habilidades complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas (MOTTA, 2000, p. 27).		
		Elemento	Definição	Referencia
3	O processo de incubação proporcionou o conhecimento de técnicas e ferramentas de gestão para auxiliar na administração da empresa?	Analítica	Saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas.	(Mota, 2000, p. 29).
4	A incubação desenvolveu junto aos incubados, técnicas de análise de dados para transformá-los em informações úteis para definição de objetivos?	Julgamento	Ao tomar decisões é preciso escolher premissas factuais, cuja veracidade ou falsidade não se conhece claramente e nem se pode determinar com segurança á luz das informações e do tempo disponíveis para chegar-se a uma decisão.	(Simon 1979, p. 53)
5	Na incubação, as ações do empreendimento eram executadas levando em considerações quais quesitos?	Decisão	A decisão final dependerá da importância relativa que se dê aos diferentes objetivos e do julgamento das possibilidades que um dado plano terá de alcançar cada um deles.	(Simon 1979, p. 8)
7	A Incubação forneceu orientações aos gestores dos negócios para identificar as potencialidades dos recursos humanos da empresa?	Liderança	Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas; torná-las capazes de auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para as organizações em que trabalham.	(Mota, 2000, p. 221).
8	A incubação permitiu aos gestores das empresas desenvolverem a habilidade de formar equipes comprometidas com o alcance dos objetivos traçados?	Liderança	Idem.	Mota, 2000, p. 221.)
9	A incubação desenvolveu nos incubados a habilidade de transformar os objetivos estratégicos em ações efetivas diante dos desafios da atividade empresarial?	Enfrentar Riscos e Incertezas	Capacidade de interferir no sistema organizacional e transformar objetivos, valores e conhecimento em formar efetivas de ação.	(Mota, 2000, p. 29).
CAPACIDADE FINANCEIRA		Tem como objetivo estabelecer empresas sólidas financeiramente para aumentar os recursos da empresa, incrementar ou diversificar a produção, reduzir custos, obtendo lucro para ser distribuído entre os acionistas ou re-investido na própria empresa. (Andino e Fracasso, 2005). A administração financeira envolve as funções de planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos. (Assaf Neto, 2010).		
		Elemento	Definição	Referencia
10	Na incubação ocorreram ações voltadas para identificar e mensurar as necessidades de crescimento do negócio e os recursos financeiros para realizá-la?	Planejamento financeiro	Procura evidenciar as necessidades de expansão da empresa e identificar eventuais desajustes futuros.	Assaf Neto (2010, p.9)
11	A empresa na incubação realizava o controle de seus custos e recursos financeiros? Em caso afirmativo como ocorre esse processo?	Controle financeiro	Dedica-se a acompanhar e avaliar todo o desempenho financeiro da empresa. Analisa os desvios que venham a ocorrer entre os resultados previstos e realizados e propostas de medidas corretivas.	Assaf Neto (2010, p.9)

Continuação Apêndice A				
12	Durante a incubação era realizado algum tipo de monitoramento dos recursos financeiros da empresa para avaliar a destinação mais adequada desses recursos?	Administração dos ativos	Deve perseguir a melhor estrutura em termos de risco e retorno dos investimentos, e proceder um gerenciamento eficiente dos seus valores. Acompanha defasagens que podem ocorrer entre entradas e saídas do caixa, geralmente relacionados à falta de capital de giro.	Assaf Neto (2010, p.9)
13	A empresa durante a incubação buscou algum tipo de financiamento para suas atividades? Em caso afirmativo o que motivou essa decisão.	Administração do Passivo	Volta-se para a aquisição de fundos (financiamento) e o gerenciamento de sua composição, procurando definir a estrutura mais adequada em termos de liquidez, redução de custos e risco financeiro.	Assaf Neto (2010, p.9)
CAPACIDADE INOVAÇÃO		Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, e divide-se em quatro tipos de inovação: produto, processo, organizacionais e marketing. (OECD, 2005).		
		Elemento	Definição	Referencia
14	A ITEF durante a incubação incentivou a empresa a desenvolver novos produtos/serviços e/ou aperfeiçoá-los? Como ocorreu esse trabalho?	Produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.	(OECD, 2005, P. 57).
15	Na incubação foram desenvolvidos novos métodos de produção/execução de produtos/serviços e novas formas de distribuí-lo/inseri-los no mercado?	Processo	Implementação de um método de produção ou distribuição novo, ou significativamente melhorado. Incluem mudanças em técnicas, equipamentos e/ou softwares.	(OECD, 2005, P. 58).
16	A incubação contribuiu para reorientar as práticas de administração do empreendimento quanto a implantação de novas políticas de relacionamento com as partes envolvidas com o negócio?	Organizacionais	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	(OECD, 2005, P. 62).
17	O processo de incubação auxiliou na implementação de melhoramentos significativos na qualidade dos produtos/serviços ofertados pela empresa?	Marketing	Implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	(OECD, 2005, P. 59).
18	A ITEF na Incubação forneceu orientações eficazes para auxiliar numa melhor forma de divulgação e comercialização dos produtos/serviços?	Marketing	Implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	OECD, 2005, P. 59).
QUESTÕES DE FECHAMENTO				
19	A ITEF realiza algum acompanhamento da empresa, para auxiliar/avaliar o seu desempenho nos dias de hoje distante da estrutura física da ITEF?			