



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Incubadora de empresas XYZ:
Percepção do empreendedor sobre os serviços de
capacitação e integração.

Julia Silva Fischel

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2020.



Julia Silva Fischel

Incubadora de Empresas XYZ:

Percepção do empreendedor sobre os serviços de capacitação e integração.

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Patrícia Ítala Ferreira

Rio de Janeiro
Junho de 2019.

Resumo

Fischel, Julia Silva. Ferreira, Patrícia Ítala. Incubadora de Empresas XYZ: Percepção dos empreendedores sobre os serviços de capacitação e integração. Rio de Janeiro, 2020, 43p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica.

O presente estudo identificou a percepção dos empreendedores sobre os serviços de capacitação e integração oferecidos pela incubadora XYZ, e suas sugestões de melhoria via aplicação de entrevistas. A pesquisa de campo foi realizada com empreendedores da incubadora XYZ, localizada no Rio de Janeiro, dos setores *edutech*, esporte (saúde e bem estar), entretenimento, *fintech* e *greentech*. A partir dos resultados, identificou-se que os empreendedores percebem a importância dos serviços analisados para o crescimento dos seus empreendimentos, porém identificou-se a existência de pontos críticos no processo de planejamento da gestão da incubadora, no que diz respeito ao conhecimento dos perfis dos empreendedores e adequação dos conteúdos.

Palavras- chave

Empreendedorismo. Incubadoras de Empresas. Serviços oferecidos.

Abstract

Fischel, Julia Silva. Ferreira, Patrícia Ítala. XYZ Business Incubator: The entrepreneur perception of training and integration service. Rio de Janeiro, 2020, 43p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica.

The present study identifies the entrepreneurs perception of training and integration offered by XYZ incubator and its improvement suggestions, by interview method. The research was made with the entrepreneurs of XYZ incubator sectors *edutech*, sports, entertainment, *fintech* and *greentech*, located at Rio de Janeiro. According to the results, entrepreneurs realized the importance of the training and the integration services to their businesses development and growth. Despite the relevance of the services, it has been identified the existence of some weak spots in the management planning of the XYZ incubator, when it comes to knowledge of the entrepreneur profile and applying consistent contents, according to their necessities.

Key-words

Entrepreneurship. Business Incubator. Available Services.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo.....	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2 Objetivo do estudo	2
1.3 Delimitação e Foco do Estudo	3
1.4 Justificativa e relevância do estudo.....	3
 2 Revisão de literatura	 4
2.1. Empreendedorismo.....	4
2.2 Incubadoras de Empresas	10
 3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo.....	 14
3.1 Tipos de pesquisa utilizada	14
3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	14
3.3 Procedimentos e tratamento de coleta e análise de dados utilizados no estudo	15
3.4 Limitações do Estudo.....	15
 4. Apresentação e análise dos resultados.....	 17
4.1 A empresa	17
4.2 Descrição e análise dos resultados.....	19
4.2.1 Características dos Respondentes.....	19
4.2.2 Capacitações	21
4.2.3 Integração.....	24
 5. Conclusão e recomendações para novos estudos	 25
 6 Referências Bibliográficas	 29
 Apêndice 1 -	 31

Lista de figuras

Tabela 1: Tipos de empreendedores	6
Tabela 2: Competências empreendedoras	8
Tabela 3: Áreas de atuação da incubadora XYZ	18
Tabela 4: Números da incubadora XYZ.....	18
Tabela 5: características dos empreendedores	19
Tabela 6: Características dos empreendimentos.....	20
Tabela 7: Resumo da análise da percepção dos empreendedores.....	26

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Serviços oferecidos por incubadoras	12
--	----

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

O empreendedor é conhecido como o indivíduo capaz de identificar oportunidades e desenvolver soluções, investindo recursos em projetos inovadores e positivos para a sociedade. (SEBRAE, 2019). No contexto nacional, existem aproximadamente 52 milhões de brasileiros, entre 18 e 64 anos, que praticam atividade empreendedora no país e cerca de 17,5 milhões de pequenas empresas ativas, de acordo com o GEM (2018).

Pesquisas da SEBRAE e ANPROTEC (2016) apontam que a taxa de sobrevivência das empresas em seu segundo ano de vida no país é uma das maiores do mundo, totalizando 76%. Entretanto, Dornelas (2018) alerta para o fato de que o Brasil não é considerado um dos lugares mais atrativos para o desenvolvimento de negócios devido às oscilações da economia. Segundo o autor, os indivíduos devem se atentar ao mercado e investir em competências empreendedoras como forma de melhorar o desempenho de seus empreendimentos.

A fim de alcançar o sucesso de seus negócios, os empreendedores têm à sua disposição diversos mecanismos no mercado, que oferecem amparo àqueles que estão iniciando seus projetos, como por exemplo, as incubadoras de empresas. (SEBRAE, 2010).

As incubadoras podem ser consideradas aliadas na busca pelo sucesso dos negócios e oferecem diversos suportes ao longo do processo de desenvolvimentos das empresas para que os empreendedores possam alocar seus recursos com maior eficiência, em prol de seus objetivos (ANPROTEC, 2013). De acordo com estudos do MCTIC e ANPROEC (2019), o Brasil conta com 363 incubadoras de empresas ativas no país, as quais geraram mais de 14 mil postos de trabalho e cerca de R\$ 550 milhões de faturamento até o ano de 2017.

Segundo Engelman, *et al* (2011) as incubadoras, além de proverem os serviços de apoio, devem estar atentas as necessidades e demandas dos seus empreendedores e devem saber como estes percebem a qualidade das ações disponibilizadas, para que estes serviços, de fato, gerem benefícios para os empreendimentos.

A Incubadora XYZ, localizada no Rio de Janeiro, cujo nome será preservado a pedido da instituição, foi inaugurada em 1997 como uma unidade complementar de uma grande universidade do país. Hoje é considerada uma das mais completas instituições de apoio ao desenvolvimento no país, voltada à formação de empreendedores. Seu objetivo é ser uma interface na troca de conhecimento entre universidade e sociedade através da geração de empreendedores e empreendimentos inovadores, que solucionam demandas do mercado (XYZ, 2018). Seu portfólio de serviços contém assessorias, consultorias, qualificações, mentorias, infraestrutura física e *networking* para os incubados e germinados e cursos de extensão e programas de formação de empreendedores para os demais interessados. Somente no ano de 2019, foram concebidos 129 novos postos de trabalho e as *startups* incubadas e germinadas alcançaram R\$ 9 milhões em faturamento total aproximado.

Sendo assim, o estudo pretende analisar a percepção dos empreendedores acerca dos serviços de capacitação e integração oferecidos pela incubadora XYZ e identificar estratégias que aumentem o interesse pelas atividades promovidas. O estudo foca em empreendedores dos setores *edutech*, esporte (saúde e bem estar), entretenimento, *fintech* e *greentech* apoiados pela Incubadora XYZ.

Considerando estes fatos, a pesquisa busca estudar o seguinte problema: Qual a percepção dos empreendedores sobre os serviços de capacitação e integração oferecidos pela incubadora XYZ? Existe espaço para melhorias?

1.2 Objetivo do estudo

O objetivo principal do estudo é entender a percepção dos empreendedores em relação aos serviços de capacitação e integração oferecidos pela Incubadora XYZ, identificando também possíveis melhorias.

Visando atingir o objetivo principal, buscou-se estudar os conceitos relativos ao empreendedorismo e incubadoras de empresas; criar e validar o instrumento de coleta de dados e aplicar junto ao público alvo.

1.3 Delimitação e Foco do Estudo

Apesar da Incubadora XYZ oferecer uma série de serviços, tais como assessorias, consultorias, qualificações, mentorias, infraestrutura física e *networking*, o estudo se limitou a analisar os serviços de capacitação e ações de integração promovidos incubadora XYZ, pois, dentre todos os suportes oferecidos, estes são planejados e desenvolvidos pela gestão da incubadora para o coletivo, enquanto os demais ocorrem de acordo com as demandas individuais dos empreendedores. Foram escolhidos para contribuir com a pesquisa de campo os empreendedores apoiados pela incubadora XYZ com contrato ativo nos últimos seis meses. Foi foco da pesquisa empreendedor incubado e germinado com atuação nos setores *edutech*, esporte (saúde e bem estar), entretenimento, *fintech* e *greentech*. A pesquisa foi realizada durante o mês de maio de 2020.

1.4 Justificativa e relevância do estudo

A pesquisa desenvolvida é relevante, do ponto de vista acadêmico, tendo em vista que existe uma “escassez de estudos dedicados a analisar aspectos relacionados ao tema” (LEITE, 2012 p.XVI). Em relação às incubadoras, a relevância consiste no fato que para conquistar bons resultados é importante identificar que as necessidades dos seus empreendedores e empreendimentos, bem como perceber suas expectativas e percepções sobre os serviços ofertados. (ENGELMAN, *et al.* , 2011).

O estudo é também relevante para os empreendedores, pois permite explicitar suas opiniões acerca do suporte que contrataram e adquirir assistências mais precisas de acordo com suas demandas, para obterem negócios bem sucedidos. Por fim, é relevante para a autora da pesquisa, a qual está inserida no contexto de incubadoras de empresas e oferta de serviços voltados para o empreendedor.

2 Revisão de literatura

O capítulo dois tem o objetivo de apresentar os aspectos conceituais relacionados ao empreendedorismo e ao serviço de incubação de empresas. Para isso, subdivide-se em dois itens: (i) Empreendedorismo e (ii) Incubadoras de empresas.

2.1. Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo vem sendo foco de estudo de diversos autores, havendo, portanto, perspectivas diferentes sobre a definição do termo. Na sequência, algumas dessas definições serão apresentadas.

“Empreendedorismo é o espírito empreendedor, a prática de empreender, e o resultado dessa prática. Não é arte nem ciência, mas sim disciplina”. (LEITE, 2012 p.73). Segundo a SEBRAE empreender é a capacidade do indivíduo identificar oportunidades e desenvolver soluções investindo recursos em projetos inovadores e que sejam positivo para a sociedade. SEBRAE (2019).

Para Chiavenato (2012) o termo é designado a pessoas que criam novos negócios e/ou dinamizam negócios existentes, assumindo riscos e responsabilidades num contexto de inovação. Já Dornelas (2018) entende que empreender também está relacionado a ambientes de incerteza.

Segundo Dornelas (2018), a preocupação de se criar micro e pequenas empresas sustentáveis e duradouras, necessidade de reduzir as taxas de mortalidade bem como sua relevância para a sociedade impulsionaram discussões sobre o tema. Ao longo dos anos diversos autores estudam o empreendedorismo e proporcionam diferentes percepções acerca das características do empreendedor.

Baseado na perspectiva econômica, o empreendedor está relacionado ao desenvolvimento do setor econômico. (SAY, 1767-1832 *apud* CHIAVENATO, 2012). Na

visão de Schumpeter (1985 *apud* CHIAVENATO 2012) o capitalismo pode ser caracterizado pela “destruição criativa”, que consiste na estratégia de inserir novos produtos e serviços no mercado, bem como novos modelos de negócios a fim de dinamizar o andamento do mercado.

Já na perspectiva da administração de Drucker (1985), o empreendedor “é aquele que está em um negócio próprio, que organiza, administra e assume os riscos da gestão do empreendimento.” (DRUCKER 1985 *apud* CHIAVENATO, 2012 p.73). Para o autor, um empreendedor bem sucedido deve ser capaz de saber administrar seu negócio. Estes colocam sua carreira em jogo, assumem os riscos do negócio e investem recursos em algo incerto. (KNIIGHT 1967 *apud* CHIAVENTO, 2012).

Sob a perspectiva da psicologia, McClelland (1961, *apud* CHIAVENATO, 2012) o empreendedor está relacionado à necessidade de realização. Segundo o autor, esta necessidade “é a vontade de realizar as tarefas da melhor forma, não pelo reconhecimento social ou prestígio, mas pelo simples fato de se realizarem pessoalmente” (MCCLELLAND, 1972 p. 110).

O perfil empreendedor vem sendo tema de estudo de diversos autores que buscam identificar características e padrões no comportamento dos empreendedores e suas influências no desempenho de seus projetos. A seguir, algumas percepções observadas.

Chiavenato (2012) entende que o sucesso do empreendedor se dá pela sua sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades em qualquer circunstância. Estes são reconhecidos por serem pessoas altamente criativas, obstinadas e capazes de transformar ideias em empreendimentos de sucesso para a sociedade. Também possuem traços de liderança e tem facilidade em trabalhar com equipes.

O conhecimento do perfil empreendedor é essencial para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que as pessoas são diferentes e tomam decisões distintas, que podem resultar no sucesso ou no fracasso dos empreendimentos. (BUENO *et al*, 2004 *apud* SANCHES 2018).

Na visão de Smith (1967) foi percebida a existência de dois tipos básicos de empreendedores, são eles:

Empreendedor executor: Indivíduos com capacitação técnica e experiência profissional em sua área de conhecimento, que entendem dos produtos e serviços ofertados, porém possuem o mínimo conhecimento de gestão de negócios.

Empreendedor administrador: Indivíduos com capacitação e experiência profissional em administração, gestão de negócios e comportamento organizacional.

Já Dornelas (2007), acredita que não é possível definir um modelo padrão, porém destaca alguns padrões, que caracterizam os empreendedores, conforme a Tabela 1. São eles:

Tabela 1: Tipos de empreendedores

Tipos de Empreendedores	Conceito
Nato	Costumam criar negócio do zero e os transformam em grandes empreendimentos. Desde cedo adquirem habilidades de negociação e venda.
Inesperado	Tornam-se empreendedores mediante a uma oportunidade que surgiu. Geralmente desconhecem a existência de características empreendedoras até necessitam utilizá-las.
Serial	Vivem motivados por desafios. Estes não se contentam em criar um negócio e impulsioná-lo. Costumam ser pessoas dinâmicas, que possuem habilidade para colocar um negócio em prática e tendem a se envolver em vários empreendimentos.
Corporativo	Costumam ser executivos competentes, que tendem a empreender dentro do ambiente corporativo. Possuem capacidade gerencial e conhecimento das ferramentas administrativas. São ambiciosos, bons comunicadores e sabem vender suas ideias.
Social	Tem como missão construir um mundo melhor para a sociedade, criando oportunidade para aqueles que não têm acesso a elas. Tendem a se envolver com causas humanitárias e não tem como foco o patrimônio financeiro. Estes também são ambiciosos na busca de realizações, as quais resultam no desenvolvimento dos outros.
Necessidade	Tornam-se empreendedores mediante a necessidade de suprir a falta de ocupação e renda. Estes tendem a se envolver em negócios informais.
Herdeiro	Tem como missão continuar os negócios de família e multiplicar o patrimônio recebido. Tendem a aprender sobre o negócio desde cedo diante dos exemplos de seus familiares.
Planejado	Costumam ser os mais completos dentre os empreendedores. Estes possuem as características que definem um empreendedor e desenvolvem seus negócios de forma planejada e bem organizada.

Adaptado de: Dornelas (2007 p 11)

O SEBRAE (2019), por sua vez, observou a existência de algumas características relacionadas à personalidade dos indivíduos que os permitem alcançarem o sucesso. São elas:

- Iniciativa e busca por oportunidades: Devem ser capazes de antecipar fatos e criar oportunidades de negócios. Indivíduos com esta característica tendem a ser proativos e possuem maior facilidade de atuar em momentos desfavoráveis.

- Persistência: Devem ser capazes de enfrentar obstáculos, sejam eles quais for para alcançar seus objetivos e desistir deve ser a ultima opção.

- Calculo de riscos: Devem ser capazes de identificar riscos e desenvolver soluções para reduzir as chances de erro.

- Preocupação com qualidade e eficiência: Devem estar dispostos a fazer o seu melhor para garantir o sucesso do negócio e a satisfação do cliente. Seu foco está na gestão e qualidade dos serviços.

- Comprometimento: Empreendedores costumam assumir a maior parte das responsabilidades do negócio, portanto costumam se sacrificar em prol do bom desempenho de seus projetos.

- Busca por informações: Devem estar sempre atentos ao ambiente para se atualizarem de informações relevantes para seu negócio.

- Estabelecimento de metas: Devem ser capazes de estabelecer objetivos viáveis de curto e longo prazo que sejam claros para o empreendimento, porém desafiadores.

- Planejamento e monitoramento sistemáticos: Devem ser capazes organizar processos e tarefas de forma objetiva para que seja possível mensurar e avaliar resultados, enfrentando desafios de forma organizada e planejada.

- Persuasão e rede de contatos: Devem ser capazes de criar redes de contato e construir bons relacionamentos diante da facilidade par influenciar pessoas.

A motivação empreendedora é o estímulo pela recompensa proveniente da atividade empreendedora, ainda que existam riscos a serem enfrentados. (RIBAS, 2011).

Para Degan (2009, *apud* RIBAS 2011), a motivação dos indivíduos para empreender está relacionada às recompensas, que envolvem um desejo pelo retorno financeiro, sua

própria rotina e provar que são capazes de desenvolver um negócio bem sucedido e positivo para a sociedade. Na visão de Salim (2004 *apud* RIBAS, 2011 p.13), este impulso tem a ver com acontecimentos pessoais e circunstâncias que induzem a criação de novos negócios. tanto pela questão financeira quanto pela oportunidade de uma vida mais autônoma.

Segundo o GEM 2017, a decisão de se empreender também pode ser motivada por dois outros fatores:

- Empreendedor por oportunidade: Indivíduos que perceberam uma oportunidade do ambiente e criaram negócios a partir daí.
- Empreendedor por necessidade: indivíduos que não possuíam emprego e renda e tiveram que empreender para suprir suas necessidades.

As competências empreendedoras “são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes” que permitem potencializar as estratégias utilizadas pelos empreendedores diante da sociedade. (ANTONELLO, 2005 *apud* ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, s.p). Seus estudos estão ganhando ênfase em relação ao aumento das vantagens competitivas das empresas. (TEIXEIRA, 2011).

A sociedade atual é caracterizada por constantes mudanças que as tornam dinâmicas e competitivas. Desta forma é importante que o ambiente organizacional tenha profissionais com habilidades, capacidades e conhecimento amplo e flexível. (LEAL, 2003). Segundo Pilotis (2008) as competências empreendedoras fazem parte de um contexto de constante aprendizado baseado nas experiências vividas pelos empreendedores. Paiva Jr, *et al* (2003 *apud* ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011) definem as competências empreendedoras baseadas em seis vertentes, conforme a Tabela 2:

Tabela 2: Competências empreendedoras

Competências Empreendedoras	Conceito
Oportunidade	Identificar, avaliar e buscar oportunidades de negócios.
Competências de relacionamento	Rede de relacionamentos do empreendedor.
Competências conceituais	Identificar e avaliar situações de risco em qualquer ambiente.

Competências Empreendedoras	Conceito
Competências administrativas	Saber administrar e atribuir de forma eficiente talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências estratégicas	Saber visualizar panoramas de longo prazo e objetivos de curto e médio prazo viáveis e realistas.
Competências de comprometimento	Dedicar-se ao negócio ainda que surjam situações adversas.

Fonte: Adaptado de Paiva Jr *apud* (Zampier; Takahashi, 2011)

De acordo com Guedes (2004 *apud* LEAL, 2018) o profissional de sucesso deve possuir três habilidades. São elas:

- Técnica: Adquirida por meio da experiência, educação e treinamento profissional. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica e facilidade ao utilizar técnicas e instrumentos da disciplina especializada.

- Humana: Capacidade de trabalhar com pessoas e grupos de forma eficaz e conseguir esforços em conjunto para alcançar seus objetivos. Pessoas com esta habilidade tendem a compreender as necessidades e motivações do grupo e criam ambientes agradáveis e com comunicação eficiente.

- Conceitual: Capacidade de perceber o empreendimento como um sistema integrado, as funções interdependentes e suas relações, bem como enxergar e entender o ambiente externo que está inserido, identificando alternativas adequadas para cada situação, mesmo que complexas.

Segundo Ruas (2001 *apud* LEAL *et al* 2018) as competências, se bem trabalhadas numa organização, se diferenciam e geram vantagem competitiva em relação às demais empresas, garantindo sua sobrevivência. Seu aprendizado pode ocorrer perante as experiências vividas ao longo da vida, que se transformam em conhecimento (POLITIS, 2005), através de abordagens educacionais e práticas e na interação e troca de informação entre pessoas (HOLCOMB *et al* 2009, *apud* ZAMPIER *et al*, 2014).

No que diz respeito às organizações, a empresa é vista como um portfólio de competências que são decorrentes das experiências vividas ao longo do seu processo de desenvolvimento que permitem ao empreendedor “a capacidade de combinar, misturar e

integrar recursos em produtos e serviços, de forma a oferecer reais benefícios aos consumidores”. (LUZ, 2000 *apud* LEAL, 2018). Segundo Braga (2003 *apud* LEAL, 2018), os empreendimentos passaram a direcionar seus recursos em investimentos no desenvolvimento e capacitação humana de forma a agregar maior valor ao negócio e as pessoas.

2.2 Incubadoras de Empresas

Incubadora é a denominação utilizada para definir instituições que apoiam micro e pequenas empresas com significativo grau de inovação em fase inicial de desenvolvimento. (SEBRAE, s.d). Seu objetivo é consolidar empresas bem-sucedidas que sejam financeiramente viáveis, competitivas em seu mercado e sustentáveis (DORNELAS, 2012). Para a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada – ANPROTEC, incubadoras são ambientes flexíveis que oferecem ferramentas que facilitam o processo de crescimento dos negócios.

Sua missão é apoiar empreendimentos durante todo o período de incubação, que envolve desde a fase de seleção do projeto, até o acompanhamento do seu desempenho no mercado. Este ciclo é dividido por três momentos: pré-incubação, incubação e pós-incubação, que consiste na viabilização da ideia e modelagem de negócio, consolidação do negócio e impulsão do negócio, respectivamente (ANPROTEC, s.d.).

O movimento das incubadoras segue a tendência de crescimento do empreendedorismo. (DORNELAS, 2002). As maiores atividades empreendedoras foram percebidas em países com maior número de instituições de amparo ao desenvolvimento de micro e pequenos negócios, status onde o Brasil está inserido (GEM, 1999, 2000). As incubadoras de empresa, originalmente, eram associadas a projetos impulsionados pela tecnologia. Ao longo dos anos as instituições passaram a prover suporte para demais setores do mercado, com o intuito de estimular o crescimento econômico (DORNELAS, 2002) Atualmente, segundo a ANPROTEC (s.d), existem quatro tipos de incubadoras: tecnológica, que atende empreendimentos de base tecnológica, as tradicionais que oferecem apoio a empreendimentos do setor tradicional, as mistas, que envolvem os dois setores e as sociais, as quais proporcionam suporte a associações populares.

Uma das características das incubadoras é a capacidade de promover integração entre a universidade e empresa e criar um mecanismo de transferência de tecnologia e inovação acessível para a sociedade (UNIVERSIA, 2005).

Para Dornelas (2002), as incubadoras podem ser consideradas agentes de desenvolvimento econômico onde estão estabelecidas visto que seu desempenho influencia de forma direta e indireta a região ao seu redor. Segundo estudo do GEM, Dolabella (2009, p. 25) cita que “a criação de empresas é a forma mais eficaz para a geração de empregos, crescimento econômico e desenvolvimento social”. Acredita-se que em 2017, aproximadamente 3.700 empresas foram apoiadas no Brasil e geraram para o país cerca de 14 mil empregos e faturaram mais de R\$550 milhões. (ANPROTEC, 2019).

As incubadoras de empresas utilizam o modelo de gestão CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendedores, criado pelas entidades SEBRAE e ANPROTEC para promover melhorias expressivas em seus resultados finais. Seu objetivo é oferecer uma plataforma de soluções que gere, sistematicamente, empreendimentos inovadores e bem sucedidos. (ANPROTEC, s.d). A metodologia CERNE propõe uma gestão dos processos chave da incubadora através de boas práticas, que utilizam um modelo padrão de referência, para que as incubadoras consigam reduzir o nível de variabilidade no desempenho das empresas apoiadas, independente do campo que atuam.

As entidades de apoio, como as incubadoras, têm o intuito de oferecer o suporte de serviços agregados aos empreendimentos apoiados, a fim de gerar maior valor aos negócios em crescimento e ajudá-los no seu processo de maturidade (DORNELAS, 2002), de acordo com as práticas do CERNE. Dentre eles estão:

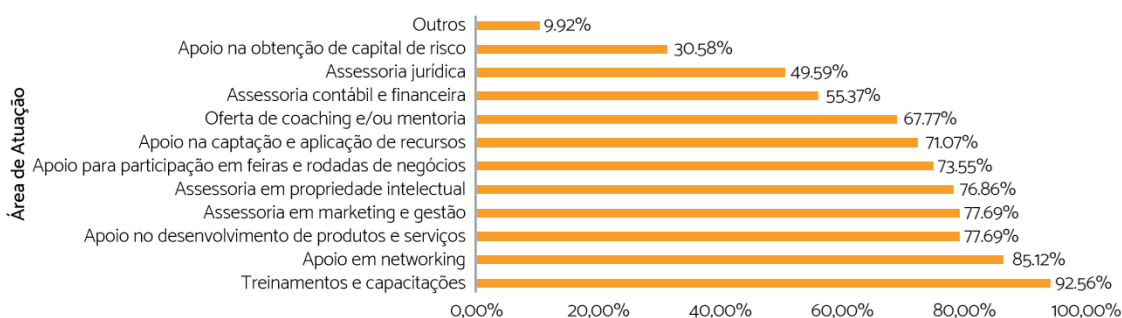
- Infraestrutura física individualizada: escritórios e laboratórios da empresa incubada.
- Infraestrutura física compartilhada: Sala de reunião, auditório, secretaria, serviços administrativos e laboratórios.
- Serviços especializados como suporte gerencial, administrativo e mercadológico. (SEBRAE), bem como assessorias contábeis, de comunicação, jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores e propriedade intelectual.
- Capacitação, formação e treinamento dos empreendedores nos principais aspectos gerenciais.

- Acesso a laboratórios e bibliotecas universitárias.

Nadas *et al.* (1991) *apud* Picanço e Periotto (2017) acreditam que a incubadora deve disponibilizar uma estrutura compartilhada com suporte administrativo centralizado, de modo que seja possível controlar os custos dos serviços prestados de forma organizada, para cada incubado (DORNELAS, 2002). Lalkaka & Bishop (1996) *apud* Picanço e Periotto (2017) dizem ainda que a incubadora deve prover toda a estrutura necessária de equipamentos como telefonia, *internet*, suporte administrativo e preços de aluguel e taxas de serviços convidativos (DORNELAS, 2002).

Segundo a ANPROTEC (2019) dentre os serviços mais oferecidos pelas Incubadoras estão: treinamento e capacitação e apoio a geração de *networking* como pode se observar no Gráfico 1

Gráfico 1: Serviços oferecidos por incubadoras



Fonte: MCTIC e ANPROTEC (2019, p 25).

Reforçando as informações do Gráfico 1, segundo National Business Incubation Association – NBIA – (2000) é importante que seja oferecida uma rede de contatos sempre mediada pelo gerente da incubadora, a fim de promover o *networking* dentro do ambiente de inovação, bem como instruir seus incubados sobre os mecanismos de financiamento disponíveis e instituições de apoio do setor. Além disso, segundo Xavier *et al* (2006), *startups* inseridas em ambientes que facilitam o aprendizado dos empreendedores tendem a garantir maior sucesso dos seus negócios e vantagens competitivas. (LEMOS, 1998 *apud* XAVIER *et al.*, 2006). Neste sentido, de acordo com Engelman *et al.* (2011, p805) :

[...] para se obter sucesso no resultado de incubação é importante que as incubadoras identifiquem as necessidades e desejos de seus clientes-alvo e devem estar voltadas para as necessidades das empresas, bem como, para suas expectativas e percepções em relação aos serviços ofertados. (ENGELMAN *et al*, 2011, p.805)

Além disso, é importante que as incubadoras se preocupem em oferecer um ambiente organizacional com infraestrutura física adequada e bom relacionamento interpessoal. Estes elementos são fundamentais para que os profissionais se sintam motivados e melhorem sua produtividade alcançando resultados satisfatórios (CONEXA, 2019). Portanto, incubadoras de empresas devem “ultrapassar a barreira dos serviços tradicionais e oferecer serviços que gerem valor agregado.” (SERRA, *et al*, 2010 p. 220 *apud* BARBOSSA; HOFFMANN, 2013).

3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo tem como objetivo informar os métodos e procedimentos de coletas de dados utilizados no estudo.

3.1 Tipos de pesquisa utilizada

A pesquisa realizada se classifica, em relação aos seus fins, como descritiva, segundo Vergara (1998), pois expõe as características da amostra envolvida no estudo e identifica suas motivações.

Em relação aos meios de investigação, refere-se a um estudo de caso, limitado à análise das características e motivações dos empreendedores que fazem parte da Incubadora XYZ. Trata-se, ainda, de pesquisa participante, na qual o pesquisador possui relação com os indivíduos analisados, facilitando a relação entre as partes. É também uma pesquisa de campo visto que houve uma investigação empírica por meio de realização de entrevistas e um estudo bibliográfico. Sua base teórica foi baseada mediante consulta de materiais acessíveis ao público como livros, artigos acadêmicos e documentos de autoria institucional. (VERGARA, 1998).

3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

A coleta de dados se deu por meio de consulta de livros e artigos e também por meio da aplicação de entrevistas estruturadas, em que os entrevistados responderam as mesmas perguntas fixas pré-definidas, porém, com abertura para inserção de pontos relevantes para a resolução do problema investigado (VERGARA, 1998).

Os entrevistados foram definidos por meio dos critérios de tipicidade e acessibilidade, ou seja, buscou-se entrevistar indivíduos cuja autora considera representativos dentro da população-alvo, baseado em conhecimento prévio da população e de acordo com a facilidade de acesso dos respondentes, sem a utilização de procedimentos estatísticos, respectivamente. (VERGARA, 1998).

Os sujeitos da pesquisa foram empreendedores apoiados pela Incubadora XYZ, com pelo menos 6 (seis) meses de contrato ativo, dos setores *edutech*, esporte (saúde e bem estar), entretenimento, *fintech* e *greentech*. Estes totalizam 7 (sete) entrevistados, dos quais 3 (três) são incubados e 4 (quatro) são germinados.

3.3 Procedimentos e tratamento de coleta e análise de dados utilizados no estudo

As respostas dos entrevistados foram coletadas via realização de entrevistas por zoom e Google Meets, devido ao momento de isolamento social. O roteiro utilizado foi inicialmente testado em um respondente para verificar a viabilidade do estudo. Mediante ao teste foram feitas alterações e o instrumento de coleta de dados encontra-se disponível em apêndice.

O tratamento dos dados coletados se deu por meio da abordagem qualitativa, onde as respostas obtidas foram transcritas de forma estruturada e analisadas com base no referencial teórico descrito no Capítulo 2. (VERGARA, 1998). A média de duração das entrevistas foi de 28 minutos.

3.4 Limitações do Estudo

A pesquisa limitou-se a analisar os serviços de capacitação e ações de integração oferecidas aos incubados e germinados pela área de apoio aos empreendimentos da incubadora XYZ.

Outro fator limitante está relacionado à quantidade dos sujeitos entrevistados. Devido à impossibilidade de se entrevistar todos os empreendedores que fazem parte da incubadora XYZ, a amostra é insuficiente para representar a opinião de todos os incubados. Sendo assim, os resultados encontrados não podem ser generalizados e dizem respeito apenas à amostra estudada.

Um terceiro fator limitante está relacionado ao momento de isolamento social atual. Devido à impossibilidade de se promover encontros presenciais às respostas dos

entrevistados, estas foram coletadas via realização de entrevistas por meio das plataformas zoom e Google Meets.

Por fim, há um fator limitante em relação à perspectiva da autora, uma vez que está inserida no universo observado e possui convicções formadas acerca do tema explorado.

4. Apresentação e análise dos resultados

Esta seção apresenta as respostas dos empreendedores obtidas através de entrevistas, bem como a análise e discussão dos resultados, conforme o referencial teórico apresentado. Os tópicos foram divididos em a empresa, descrição e análise dos resultados.

4.1 A empresa

A Incubadora XYZ é uma unidade complementar de uma das 20 melhores universidades do Brasil. Localizada no Rio de Janeiro, iniciou-se em 1997 como uma instituição de base tecnológica e após anos apoiando o desenvolvimento de negócios inovadores consolidou-se como uma das mais completas incubadoras do país, reconhecida mundialmente, de acordo com o *ranking* Top Business Incubator - UBI Global (XYZ, 2018).

Seu objetivo é ser uma interface na troca de conhecimento entre universidade e sociedade através da geração de empreendedores e empreendimentos inovadores, que solucionam demandas do mercado. Para garantir o sucesso dos empreendimentos graduados de forma sistemática, a XYZ conta com o apoio da metodologia CERNE.

As principais ferramentas utilizadas pela XYZ para apoiar o desenvolvimento dos negócios são consultorias, assessoria, qualificações, mentorias, infraestrutura física e *networking*.

Sua estrutura compreende quatro grandes áreas: Cultura empreendedora, Incubadora, Desenvolvimento Local e Apoio e Gestão, conforme a Tabela 3. Estas, em conjunto, fomentam o empreendedorismo através de práticas voltadas para a “conscientização dos indivíduos, construção de valores e propósitos sólidos” (XYZ, 2018 p.5) gerando impactos positivos tanto para a sociedade quanto para a economia regional onde está inserida.

Tabela 3: Áreas de atuação da incubadora XYZ

Cultura Empreendedora	Incubadora (apoio às empresas)	Desenvolvimento Local	Apoio e Gestão
Responsável pelas atividades de empreendedorismo e inovação, com foco na disseminação da cultura empreendedora e fomento do empreendedorismo em caráter regional.	Processos de apoio e estímulo ao desenvolvimento de projetos e negócios inovadores. Atua diretamente com o portfólio de empresas incubadas.	Tem como foco implementar, executar e avaliar projetos locais de forma a estimular o desenvolvimento socioambiental e econômico da região em que está inserida.	Responsável pela comunicação, design e infraestrutura física e tecnológica da Incubadora, bem como a metodologia Cerne.

Fonte: Adaptado de XYZ (2018).

A instituição atua em três fases do desenvolvimento de um negócio: Germinação (Modelagem de negócio), Incubação (consolidação do negócio) e Pós-Incubação (rede de relacionamentos). Desta forma, a incubadora permite oferecer suporte desde o desenvolvimento de uma ideia inicial, passando pelo crescimento do negócio, até o relacionamento pós-graduação, que é quando a empresa deixa de residir na incubadora e passa a atuar no mercado de forma mais independente.

Em números, a incubadora registrou as seguintes métricas no período de setembro de 2018 a setembro de 2019, conforme a Tabela 4.

Tabela 4: Números da incubadora XYZ

Números da incubadora	set 18 – set 19
Empresas germinadas, incubadas e pós-incubadas	31
Empreendedores XYZ	95
Eventos, cursos e palestras oferecidos	32
Pessoas presentes nos eventos	794
Faturamento médio dos empreendimentos germinados e incubados	R\$ 9.695.936,24
Postos de trabalho gerados	129

Fonte: XYZ (2018)

4.2 Descrição e análise dos resultados

4.2.1 Características dos Respondentes

O estudo contou com a participação de sete empreendedores que participam na incubadora XYZ como incubados e germinados. Para compreender melhor as características dos entrevistados foram feitas perguntas que seguem resumidas na Tabela 5.

Tabela 5: características dos empreendedores

Empreendedor	Empresa	Idade	Gênero	Formação
E1	Empresa 1/ <i>Edutech</i>	52 anos	Masculino	Administração
E2	Empresa 2/ Esporte, Saúde e Bem Estar	23 anos	Feminino	Graduanda em administração
E3	Empresa 3/ Entretenimento	24 anos	Masculino	Cinema
E4	Empresa 4/ <i>Fintech</i>	26 anos	Feminino	Engenharia Civil
E5	Empresa 1/ <i>Edutech</i>	28 anos	Masculino	Graduação incompleta em sistema da informação
E6	Empresa 2/ Esporte, Saúde e Bem Estar	57 anos	Feminino	Pós-graduada em plano avançado de negócios
E7	Empresa 5/ <i>Greentech</i>	46 anos	Masculino	Administração

Fonte: Próprio autor (2020)

Além das informações sobre os empreendedores envolvidos, foram também levantadas características sobre as empresas em que atuam. É importante ressaltar que as

empresas 1 e 2 contribuíram para a pesquisa com dois empreendedores cada, porém, foram selecionados empreendedores com perfis distintos, para um melhor aproveitamento dos resultados. A Tabela 6 resume as informações.

Tabela 6: Características dos empreendimentos

Empresa	Negócio	Tempo de existência da empresa	Tempo de existência na incubadora	Status
Empresa 1	<i>Edutech/</i> Ferramentas de apoio educacional	3 anos	1 ano e 4 meses	Incubada Residente
Empresa 2	Esporte, saúde e bem estar/ Plataforma de apoio a praticantes de esporte	2 anos	3 anos (surgiu a partir de um projeto social incubado)	Germinada Virtual
Empresa 3	Entretenimento/ Clube de assinatura voltado para o cinema	1 ano e 8 meses	2 anos e 4 meses (surgiu de um projeto universitário incubado)	Incubada Residente
Empresa 4	<i>Fintech/</i> Plataforma que conecta <i>startups</i> com players do mercado	2 anos e 5 meses	8 meses	Incubada Residente
Empresa 5	<i>Greentech/</i> Desenvolvimento de projetos de conectividade inteligente	1 ano	1 ano e 5 meses	Germinada Virtual

Fonte: Próprio autor (2020)

Em relação ao perfil dos empreendedores, dos sete entrevistados, quatro possuem idade abaixo de 30 anos e os demais acima dos 40. No que diz respeito a gênero, foram entrevistadas três mulheres e quatro homens. Além disso, foram escolhidos empreendimentos de setores distintos para que a percepção dos sujeitos proporcionasse diferentes visões acerca do assunto. Das cinco empresas relacionadas, quatro são germinadas virtuais, portanto estão em fase de modelagem de negócio e optaram por somente utilizar os espaços comuns da incubadora, como salas de reunião, auditório e *coworking*. Já as outras três empresas configuram-se como incubadas residentes, as quais estão em fase de consolidação do negócio e possuem escritório dentro da incubadora. É interessante perceber a influência de a incubadora ser universitária, uma vez que dois dos empreendimentos iniciaram suas empresas a partir de projetos e pesquisas realizadas na universidade. Outro ponto relevante é que todos os empreendimentos utilizam a tecnologia como ferramenta de desenvolvimento de seus negócios. .

4.2.2 Serviço de Capacitação

Em relação à capacitação oferecida pela incubadora, identificou-se que os empreendedores se mostraram motivados a participarem das atividades educacionais com o intuito de adquirir competências de oportunidade e de relacionamento (PAIVA JR, 2006). De acordo com as suas citações durante a entrevista, os entrevistados mencionaram a “importância de se investir em capacitações que geram crescimento tanto profissional, para o empreendedor quanto para o empreendimento”. Outro ponto indicado pelos entrevistados, de forma geral, foi a “oportunidade de poder conhecer novas pessoas, projetos e empresas para criar uma relação de troca de conhecimento e experiências”. A avaliação dos empreendedores quanto as suas motivações para utilizarem o serviço de capacitação permite inferir que a incubadora XYZ consegue oferecer, tal como relatado por Lemos (1998 *apud* XAVIER, 2006) um ambiente que facilita o processo de aprendizagem, bem como a troca de conhecimento e experiência e aprimoramento do *know-how*, aumentando a possibilidade de sucesso dos seus negócios.

Sobre o conteúdo disponibilizado nos cursos, *workshops* e palestras, os empreendedores tiveram percepções diferentes sobre o assunto discutido. Os empreendedores E3, E5 e E6 disseram que “todo conhecimento é bem vindo, e os temas abordados parecem ser úteis para grande parte das empresas”. Já na opinião dos demais entrevistados, identificou-se que existe uma falha no planejamento da incubadora em relação à adequação dos assuntos apresentados, principalmente devido à falta de conhecimento da gestão da XYZ sobre os perfis dos empreendedores incubados, germinados. Segundo E1, “é importante que se conheça o público para entender o que deve ser oferecido”. Os entrevistados acreditam que existe a necessidade de se realizar um mapeamento destes perfis para levantar informações sobre as *startups* e seus componentes, bem como as suas demandas momentâneas de forma que possa oferecer o suporte ideal, suprimindo as expectativas e demandas de cada um (ENGELMAN, *et al* 2011). Ainda sobre esta questão, alguns empreendedores disseram sentir a falta de alguns assuntos não abordados nas capacitações. Identificou-se que os entrevistados cujas *startups* são voltadas para tecnologia, sentem a necessidade de falar sobre novos *softwares* e tecnologias que circulam no mercado, porém dizem não receber este apoio. A empreendedora E4 ainda citou que algumas empresas realizam encontros de maneira

independente para compartilhar experiências sobre sistemas utilizados, uma vez que não encontram suporte na incubadora sobre os temas demandados. Outro ponto percebido através da fala de E2, neste sentido, foi à necessidade de estar em contato com profissionais ligados a finanças, para sanar dúvidas sobre possíveis investimentos.

Ainda sobre os conteúdos abordados, o empreendedor E7 relatou um ponto a ser observado. Segundo ele, a incubadora realiza o planejamento das atividades por meio de uma inscrição *online* onde são solicitados nome do empreendedor e empresa. Esta ferramenta pode ser vista como uma oportunidade para a incubadora levantar quem será seu público presente e organizar a pauta com os consultores externos de forma que atenda os empreendedores de acordo com suas demandas e contexto em que estão inseridas.

Em relação à quantidade de atividades oferecidas, identificou-se que os empreendedores, no geral, estão satisfeitos com o número ofertado de encontros, mas, de acordo com o empreendedor E7, por exemplo, “o cronograma deveria ser mais bem trabalhado, pois há uma variação muito grande de eventos a cada mês”. Outros empreendedores sugeriram que fosse criada uma rotina de encontros, para aumentar o número de capacitações e consequentemente, suas competências, para que possa impulsionar seu conhecimento, o que corrobora a ideia de que as competências potencializam as estratégias dos empreendedores, exposta por Antonello (2005).

É possível perceber que, na avaliação dos empreendedores os serviços de capacitação são percebidos como uma boa oportunidade de aprendizado constante, tal como descrito por Pilotis (2008), visto que muito do conhecimento adquirido é baseado em experiências vividas pelos empreendedores ao longo do processo empreendedor. Sendo assim, percebeu-se que os entrevistados identificam que as capacitações interferem de forma positiva o sucesso de seus empreendimentos e por isso a sugestão de se criar datas fixas e pré-definidas para uma melhor gestão do tempo por parte dos empreendedores.. Todos os entrevistados relataram que as atividades ocorrem durante o horário comercial e por este motivo, muitas vezes não se encontram livres para aproveitar. O empreendedor E1 cita uma realidade da maioria dos incubados e germinados. Segundo ele, “nós trabalhamos em *startups*, que costumam ter equipes pequenas e, portanto necessitam se empenhar mais do que o normal.” Outro ponto levantado pelo E7 foi em relação às fases de desenvolvimento de seu negócio. De acordo com o entrevistado, “quem está em operação e execução tem o tempo reduzido para participar em determinados momentos”.

Percebe-se a importância da Incubadora realizar uma pesquisa junto aos empreendedores tanto para um melhor conhecimento de seus perfis, quanto disponibilidade de tempo e demandas, de forma a oferecer a capacitação nos horários de maior interesse,

para alcançar desde os empreendedores estudantes, que possuem aulas ao longo do dia, até aqueles que devem seguir rotinas baseadas nos seus setores de mercado, como finanças e educação. Portanto, entendeu-se que a flexibilização dos encontros para datas alternativas, fora do horário de trabalho seria fundamental para aumentar a frequência dos incubados e germinados nas atividades.

Sobre a infraestrutura oferecida para suportar as atividades educacionais, identificou-se que os sete entrevistados percebem qualidade nas salas e espaços disponibilizados, demonstrando que a incubadora oferece uma infraestrutura física adequada para que os profissionais se sintam motivados e melhorem sua produtividade alcançando resultados satisfatórios, o que é uma atividade relevante que deve ser promovida pelas incubadoras (CONEXA, 2019).

Sobre a relação entre universidade e incubadora, identificou-se que alguns entrevistados acreditam que, devido a proximidade entre as organizações, poderia existir uma maior integração de conhecimento e divulgação das *startups*, pois de acordo com a E2, a grande maioria dos alunos não conhece a incubadora e muito menos os empreendimentos. A avaliação dos empreendedores demonstrou que o vínculo da incubadora com a universidade não tem trazido benefícios para as *startups*. Portanto, os entrevistados sugerem que a XYZ aproveite mais o fato de fazer parte da universidade e promova tanto o conhecimento quanto usufrua dos espaços físicos disponíveis, tal como Universia (2005), sendo uma das principais características da incubadora universitária impulsionar os estudantes a empreenderem e conhecerem o mercado, transferindo tecnologia e inovação para a sociedade.

Outra sugestão identificada nas entrevistas foi em relação à organização das capacitações. Segundo os entrevistados, os encontros deveriam ser divididos por meio de “nichos”, na opinião de E5, por “status de incubação”, de acordo com E6 e/ou separados por “cargos” dentro das empresas, como encontro de *founders*, *COO's*, *CFO's*, comercial, e etc, segundo E7.

Na percepção dos entrevistados sobre capacitação, portanto, identificou-se que o principal ponto a ser observado é o processo de planejamento das atividades pela incubadora, uma vez que a gestão não compreende quem é seu público, torna-se mais difícil organizar e promover conteúdos que sejam de fato relevantes para as necessidades dos empreendedores. Os entrevistados estão satisfeitos com o serviço, porém entende-se que poderia ser mais bem aproveitado por meio de uma gestão mais efetiva do processo de capacitação.

4.2.3 Integração

Quanto à percepção dos empreendedores sobre os serviços de integração , que envolvem confraternizações e eventos para promover o networking entre os incubados e germinados, identificou-se que os sete entrevistados frequentam os eventos pela oportunidade de expandir suas competências de relacionamento (PAIVA JR, 2003). Os empreendedores comentaram ainda, que optaram pelo apoio da incubadora, justamente pela possibilidade de estarem inseridos em um ambiente rodeado por inovação onde há troca de conhecimento e experiências, indo de acordo com a visão de (LUZ, 2000 *apud* LEAL, 2018). Segundo E2, E5 e E6 esta é uma oportunidade de conhecer pessoas e compartilhar projetos, que no futuro podem ser úteis para seus negócios. Já na percepção do E1, que atua na área comercial, a interação entre pessoas é fundamental para o crescimento das *startups*. Apesar disso, percebeu-se também, que os entrevistados não suprem suas expectativas quanto a integração esperada pelos encontros, ainda que ocorram com frequência. Na visão de E2 e dos demais, “existem muitos empreendedores dentro da incubadora que não têm conhecimento sobre os demais empreendimentos”. E7 complementou ainda, que “atualmente cada um fica no seu quadrado (escritório) e os únicos pontos de interação acontecem nas confraternizações e durante o evento Y”, que consiste em uma roda de conversa sobre temas variados para compartilhar ideias e opiniões.

Segundo os entrevistados, as confraternizações costumam gerar maior interesse dos empreendedores devido aos “comes e bebes” oferecidos. Assim sendo, sugeriram que fossem promovidos mais momentos em que houvesse abertura para bate papos, debates e encontros onde os empreendedores tenham abertura para falar sobre suas questões e problemas, pois talvez a resposta possa vir de um empreendedor vizinho. Além disso, promover encontros com ex-incubados para que haja uma troca de experiências com aqueles que já estiveram naquele lugar. Um ponto relevante foi a unanimidade na aprovação do evento. De acordo com eles, a incubadora poderia investir mais em ações como esta, pois é uma estratégia recém-implementada na grade de atividades e pouco abordada até então.

O empreendedor E7 comentou ainda, que poderiam acontecer encontros para as *startups* se apresentarem e divulgarem seus projetos, pois o serviço oferecido por uma pode ser útil para outra. Desta forma há uma maior interação, troca de experiência e conhecimento dos empreendimentos existentes na incubadora, assim como acontece no evento Y, para que os empreendedores falem sobre seus problemas momentâneos e experiências.

Sobre a frequência dos eventos de integração, identificou-se que os entrevistados estão satisfeitos com a quantidade de atividades, mas o comentário feito sobre os horários das capacitações também se encaixa a esse outro serviço, visto que nem todos os incubados e germinados possuem disponibilidade para participar dos encontros. Neste contexto, sugerem que seja feito um levantamento das melhores possibilidades de datas para um melhor planejamento das atividades. Já um ponto positivo percebido entre os empreendedores diz respeito às confraternizações que ocorrem de forma recorrente. Segundo eles os encontros na varanda são fundamentais para promover a integração entre os membros da incubadora e costumam ser muito bem organizados.

Em relação ao vínculo entre incubadora e universidade, alguns empreendedores, assim como na capacitação, indicam que pode haver um melhor aproveitamento da infraestrutura física disponibilizada. De acordo com eles, os encontros que promovem integração podem ser realizados dentro da universidade, além do prédio onde se encontra a incubadora, para “fugir do convencional”, uma vez que a instituição possui limitações em seu espaço e para criar uma maior conexão com a universidade.

Outras sugestões identificadas foram em relação ao planejamento de eventos “fora do contexto”, como foi citado pelo empreendedor E5. Segundo ele, poderiam ser criadas atividades como aulas de yoga, campeonato de vídeo game e outras abordagens para descontração, pois desta forma há maior chance de se criar conexões pessoais entre empreendedores.

A avaliação dos entrevistados quanto às atividades de integração, portanto, demonstrou que apesar das ações promovidas pela instituição, seria possível haver uma potencialização da conexão entre todos, pois é um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento dos negócios, tal como exposto por Politis (2005), que cita a relevância da experiência adquirida pelo empreendedor como fator fundamental para as atitudes dos indivíduos, e consequentemente do bom desempenho de seus projetos.

5. Conclusão e recomendações para novos estudos

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a percepção de sete empreendedores sobre os serviços de capacitação e ações de integração de uma incubadora localizada no Rio de Janeiro, bem como possíveis melhorias. O estudo foi uma pesquisa bibliográfica e de campo com a realização de entrevistas com sete empreendedores dos setores de *edutech*, esporte (saúde e bem estar), entretenimento, *fintech* e *greentech*, incubados ou germinados da Incubadora XYZ.

A partir do estudo realizado, pode-se concluir que o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível entender a percepção dos empreendedores sobre os serviços de capacitação e integração oferecidos pela incubadora, suas motivações, bem como identificar sugestões de melhoria, de acordo com a opinião dos entrevistados, conforme a Tabela 7:

Tabela 7: Resumo da análise da percepção dos empreendedores

Percepções dos serviços oferecidos	Capacitação	Motivação	Oportunidade de aprimoramento do <i>know-how</i> e <i>networking</i>
		Pontos críticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadequação dos temas abordados. 2. Falta de alinhamento do conteúdo. 3. Limitada disponibilidade de horários 4. Pouca interação incubadora e universidade
		Pontos positivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconhecimento da importância e contribuição dos eventos 2. Infraestrutura adequada 3. Qualidade do que é ofertado
	Integração	Motivação	Expansão da rede de relacionamentos, troca de conhecimento e experiência.
		Pontos críticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de integração entre os incubados 2. Limitada disponibilidade de horários 3. Pouca interação incubadora e universidade

		Pontos positivos	1. Evento Y de rodas de conversa 2. Reconhecimento da incubadora como ambiente fundamental para o crescimento do negócio
--	--	------------------	---

Fonte: próprio autor (2020)

Considerando a percepção dos empreendedores sobre os serviços de capacitação e integração da incubadora XYZ, foram identificadas algumas sugestões, que podem contribuir para melhorar a qualidade e o impacto percebidos sobre as atividades.

Em relação às capacitações, os empreendedores acreditam que a gestão da incubadora não tem conhecimento do seu público e isso afeta o planejamento das atividades ofertadas, que muitas vezes propõe conteúdos incoerentes com as demandas dos empreendedores. Portanto, as sugestões são a realização de um mapeamento dos perfis dos empreendedores incubados e germinados, para que a incubadora tenha maior conhecimento das necessidades e oportunidades dos empreendimentos e seja capaz de planejar e executar atividades educativas relevantes ao momento em que as *startups* estão vivendo, bem como estudar as melhores disponibilidades de datas e horários para os encontros. Além disso, foi sugerido também, que a XYZ busque táticas que promovam maior integração com a universidade para promover uma troca de conhecimento mais efetiva.

Sobre os eventos de integração, os empreendedores entendem que as ações promovidas pela incubadora, com o intuito de gerar *networking* entre as *startups*, não geram resultados tão eficientes quanto ao potencial do ambiente de inovação. Portanto, as sugestões são a realização de mais atividades que promovam a interação, como o evento Y, ações onde haja abertura para as empresas se apresentarem e divulgarem seus produtos e serviços, tanto internamente quanto na universidade, de forma que seja possível compartilhar questionamentos, experiências e conhecimento entre os empreendedores e a interação com ex incubados, por meio de palestras para compartilharem experiências. Além disso, é importante identificar a disponibilidade de horário dos incubados e germinados, para que seja possível realizar os encontros com o maior número possível de participantes, bem como explorar espaços da universidade para melhorar a conexão entre as instituições.

Após o fim da pesquisa, percebe-se que os empreendedores estão na incubadora, principalmente, pela oportunidade de estarem inseridos em um ambiente de inovação capaz de promover *networking* e aprimoramento do *know-how* como suporte para o desenvolvimento de seus negócios. Observou-se que os empreendedores reconhecem a importância das capacitações e eventos de integração, mas identificam um ponto crítico que afeta a qualidade percebida pelos empreendedores, que é o planejamento das atividades por parte da gestão da incubadora.

Outro ponto recorrente foi a falta de integração entre a incubadora e a universidade. Apesar de ser uma unidade complementar, os empreendedores sentem falta de atividades em conjunto entre as duas organizações, uma vez que buscaram os serviços da XYZ, também pelo fato de ser uma incubadora universitária e poder oferecer toda a facilidade de troca entre as instituições.

Acredita-se que o estudo em questão ofereceu informações relevantes sobre o tema, contudo, sugere-se a realização de novos estudos sobre a percepção dos empreendedores em relação aos serviços de capacitação e integração, a partir da aplicação de questionários ou ainda de entrevistas com todos os incubados. Outra sugestão é comparar os serviços oferecidos pela XYZ com os de incubadoras para que se tenha uma visão mais ampla sobre o assunto.

6. Referências Bibliográficas

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/wpcontent/uploads/2019/09/Mapeamento_Empreendimentos_Inovadores.pdf> Acesso em: 01 de abril. 2020.

BARBOSA, L. G. F; HOFFMANN, V.E. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica: percepção dos empresários quanto aos apoios recebidos. **Revista de Administração e Inovação**. V. 10, n. 3, p. 206-229, 2013.

CHIAVENATO, A. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. Ed. Barueri: Manole, 2012.

CONEXA SAÚDE. **A importância do bom ambiente de trabalho**, 2019. Disponível em: <https://blog.conexasaude.com.br/bom-ambiente-de-trabalho/> Acesso em: 07 de junho de 2020.

DIAS, T.R.F.; MARTENS, C. D. P. Competências e Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial. **Unijuí**, Ijuí, ano, n 33, janeiro-março de 2016.

Dornelas, J. C. A. **Planejando Incubadoras de empresas: Como desenvolver um plano de negócios para incubadas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na Prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 7. Ed. São Paulo: Empreende, 2018.

ENGELMAN, R.;FRACASSO, E. E. M.; BRASIL, V. S. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, v.17, n.3, 2011.

Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. **Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil, 1999..** Londres, 1999 Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/report/gem-1999-global-report>> Acesso em 02 de maio. 2020.

Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. **Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil, 2000..** Londres, 2000 Disponível em: <

<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2000-global-report>> Acesso em 02 de maio. 2020.

Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. **Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil, 2017..** Londres, 2017 Disponível em: < https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatório%20Executivo%20BRASIL_web.pdf> Acesso em 02 de maio. 2020.

Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. **Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil 2018.** Londres, 2018 Disponível em: < https://atendimento.sebrae-sc.com.br/wp-content/uploads/2019/05/1551466386GEM_2018.pdf> Acesso em 02 de maio. 2020.

LEAL, A. P. Competências empreendedoras: um diferencial para as organizações neste novo milênio. **Revista científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Ano 03 Ed. 08, Vol. 08, pp. 13-34, Agosto de 2018.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo.** São Paulo: Saraiva, 2012.

MCCLEALLAND, D. C. **A sociedade competitiva: Realização e Progresso Social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

PAIVA JR, F. G.; GUERRA, J. R. F.; OLIVEIRA, M. A. F.; ALVES, V. S. A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. **XXVI ENEGEP.** Fortaleza, 2006.

PILOTIS, D. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. **Journal of Small Business and Enterprise Development,** Lund, august, 2008.

RIBAS, R. A. **Motivação Empreendedora e as Teorias Clássicas da Motivação.** São Paulo, v.5, n.1. 2011.

PICANÇO, F. C. A.; PERIOTTO, T. R. C. **Empreendedorismo e Inovação.** Maringá: CESUMAR, 2017.

POLITIS, D. **The Process of Entrepreneurial Learning: A Concept Framework.** Entrepreneurship Theory and Practice. Baylor University, p. 399-424, july, 2005.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Brasília, 2016. Rio de Janeiro, s.d. Disponível em: <

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em 01 de abril. 2020.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como as incubadoras de empresas podem ajudar o seu negócio**. Rio de Janeiro, 2010 Disponível em:< <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio,f240ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 01 de abril de 2020.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **10 características de um empreendedor e como adquiri-las**. São Paulo, 2019 Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/caracteristicas-de-um-empreendedor/>>. Acesso em: 09 de junho. 2020.

SMITH, N.R. “**The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company**”. East Lansing: bureau of business and economic research. Michigan, 1967.

TEIXEIRA, R. M. Competências e Aprendizagem de Empreendedores/ Gestores de pequenas Empresas no Setor Hoteleiro. **Turismo e Análise**, v. 22, n.1, p. 196, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, S.A, 1998.

XAVIER, W. S.; MARTINS, G. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; FERREIRA, M. A. M.; GAVA, R. Capacitação Gerencial nas Incubadoras de Base Tecnológica: proposição de um modelo matricial de avaliação. **XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Gramado: ANPAD, 2006.

XYZ. **Relatório XYZ 2018**. Rio de Janeiro, 2020.

XYZ. **Relatório XYZ 2019**. Rio de Janeiro, 2020.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, W. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600007> Acesso em: 08 de junho de 2020.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, W.; R, A. **Competências e aprendizagem empreendedora em MPE's educacionais**. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742854002>> Rio de Janeiro, 201a. Disponível em: Acesso em: 08 de junho de 2020.

Apêndice 1 - **Roteiro da entrevista com os empreendedores**

1. Empresa
2. Ramo de atuação
3. Tempo na incubadora
4. Tempo de existência
5. Escolaridade e idade do entrevistado
6. É o primeiro negócio?
7. Quais serviços oferecidos pela incubadora você conhece?
8. Quais eventos oferecidos pela incubadora você já participou? O que te motivou a participar?
9. Você prefere investir seu tempo em eventos de capacitação com foco no empreendedor ou no empreendimento?
10. Com que frequência você comparece aos eventos?
11. Como você avalia a comunicação entre incubadora e empresas?
12. Qual a sua percepção sobre a adequação dos conteúdos dos eventos oferecidos pela incubadora?
13. Qual a sua percepção sobre a periodicidade dos eventos oferecidos pela incubadora?
14. Qual a sua percepção sobre a infraestrutura dos eventos oferecidos pela incubadora?
15. Você daria alguma sugestão para melhorar seu interesse pelos eventos?