



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Um estudo sobre o processo de incubação de
start-ups: o ponto de vista da incubadora e de
uma incubada

Gabriela Haas

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2017.



Gabriela Haas Caruso Gomes

**Um estudo sobre o processo de incubação de *start-ups*: o
ponto de vista da incubadora e de uma incubada**

Trabalho de Conclusão de Curso

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

Orientadora: Renata Kurtz

Rio de Janeiro
Novembro de 2017

Agradecimentos

A minha orientadora Renata Kurtz, por todo apoio e suporte ao longo desse projeto. Foi uma grande alegria ter você como minha orientadora.

Aos meus pais, Denise e Maneco, por estarem ao meu lado em todo esse processo, com mimos que só eles sabem me proporcionar e me dando todo o suporte emocional.

Resumo

Haas, Gabriela. Kurtz, Renata. Um estudo sobre o processo de incubação de start-ups: o ponto de vista da incubadora e de uma incubada. Rio de Janeiro, 2017. 40 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A inovação e o empreendedorismo trazem à tona o aparecimento de um próprio ecossistema, o qual necessita de elementos que o rodeia para se desenvolver e gerar ainda mais inovação, aproximando pessoas, recursos e oportunidades de fomento. As incubadoras podem ser entendidas como um desses elementos. Com isso, este trabalho busca compreender o processo de incubação no ambiente empreendedor, suas potencialidades, benefícios e limitações se baseando na incubadora do Instituto Gênesis, unidade complementar da Pontifícia Universidade Católica - PUC Rio e na empresa Artsave, incubada no Instituto Gênesis. Foram realizadas entrevistas qualitativas com o objetivo de entender o processo de incubação e propor sugestões de melhoria para a incubadora.

Palavras-chave

Incubadora; processo de incubação; *startups*; empreendedor; empreendedorismo no Brasil

Abstract

Haas, Gabriela. Kurtz, Renata. A study regarding the incubation process of start-ups: incubator and incubated point of view. Rio de Janeiro, 2017. 40p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Innovation and entrepreneurship bring to the surface the emergence of an ecosystem of its own, which needs elements that surround it to develop and generate even more innovation, bringing people, resources and opportunities together for development. Incubators can be understood as one of these elements. This work seeks to understand the incubation process in the entrepreneurial environment, its potentialities, benefits and limitations, based on the incubator of the Genesis Institute, a complementary unit of the Pontifical Catholic University - PUC Rio and the Artsave startup, which was incubated in the Genesis Institute. Qualitative interviews were conducted with the purpose of understanding the process and elaborating suggestions for improvement to the incubator.

Key-words

Incubator; incubation process; *startups*; entrepreneur; entrepreneurship in Brazil

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	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	5
2.1. Empreendedorismo	5
2.2. Empreendedorismo no Brasil	6
2.3. Processo empreendedor	8
2.4. Apoio ao processo empreendedor	9
2.4.1. <i>Startups</i>	9
2.4.2. Agências de fomento	10
2.4.3. Incubadoras	11
2.4.4. Tipos de incubadoras	13
2.4.5. Processo de incubação	14
2.4.6. Processo de incubação do instituto Gênesis	15
3 . Metodologia	18
3.1. Tipo de pesquisa	18
3.2. Coleta de dados	18
3.3. Análise dos dados	20
4 . Análise e discussão de dados	21
4.1. A Empresa	21
4.2. Descrição do perfil dos entrevistados	22
4.3. Resultados das entrevistas com a ArtSave	23
4.3.1. Tipo de empreendedorismo da Artsave	23
4.3.2. Processo de incubação	23

4.3.3. Por que incubar	23
4.3.4. Desafios no processo de incubação	25
4.3.5. Sugestões dos entrevistados	25
4.4. Entrevistas com os funcionários da Incubadora Instituto Gênesis (IG)	26
4.4.1. Incubadora do Instituto Gênesis	26
4.4.2. Processo empreendedor	27
4.4.3. Processo de incubação	28
4.4.4. Desafios no processo de incubação	29
4.4.5. Sugestões dos entrevistados	30
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	32
5.1. Objetivos da pesquisa	32
5.2. Sugestões de melhoria para a incubadora	32
5.3. Limitações do estudo	34
5.4. Sugestões para próximas pesquisas	34
6 Referências Bibliográficas	35
Anexo 1	39
Anexo 2	40

Lista de Quadros

Quadro 1 - Serviços e recurso disponíveis por incubadoras.....	13
Quadro 2 - Síntese dos conceitos.....	16
Quadro 3 - Entrevistados ArtSave.....	22
Quadro 4 - Entrevistados Incubadora.....	23
Quadro 5 - Serviços oferecidos pelo Gênesis.....	27

1 O tema e o problema de estudo

Este capítulo apresenta o movimento empreendedor no Brasil com foco nas incubadoras. Entendendo como se dá o processo de incubação, analisando seus benefícios para os empreendimentos, suas potencialidades e suas limitações nas *startups*.

Será analisado o processo de incubação da empresa Artsave incubada no Instituto Gênesis, unidade complementar da Pontifícia Universidade Católica - PUC Rio.

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

O ano de 2016 começa com questões incertas relacionadas à economia brasileira. O país está com um cenário agitado desde 2014, com eventos como Copa do Mundo, Olimpíadas e eleições presidenciais, por exemplo. A atividade econômica do país está se desacelerando, no terceiro trimestre deste ano o PIB (Produto Interno Bruto) recuou 0,8% em relação ao trimestre anterior. É a sétima retração seguida nessa base de comparação - a mais longa de toda a série histórica do indicador, que teve início em 1996 (G1, IBGE, 2016). Como primeiro reflexo desse decréscimo está o desemprego e os rendimentos do país, isso leva a menor concentração de trabalhos formais, principalmente no setor industrial. Isso faz com que o empreendedorismo, muitas vezes utilizado como uma estratégia de sobrevivência pelos que estão desempregados fique em destaque.

O Rio de Janeiro possui o segundo maior PIB municipal do País, mas está na 11ª posição do Índice de Cidades Empreendedoras. O estado possui uma economia suficiente para ser mais atrativo aos empreendedores. A problemática da cidade pode ser entendida a partir de sua mobilidade urbana, custos altíssimos de imóveis, custo dos salários dos dirigentes e, principalmente, por deterem o pior ambiente regulatório. São, aproximadamente, 210 dias para a regularização de um imóvel no Rio de Janeiro, o que o torna a penúltima cidade do ranking (em relação aos dias). Além de ser a cidade que mais altera suas regras de ISS e IPTU (Silvia Pimentel - Diário do Comércio). O estado obteve queda de 32% nos investimentos de *Private Equity*, um tipo de fundo de

investimento que se vale por meio da compra de ações de empresas que tenham bons faturamentos monetários e que estejam tendo um crescimento considerável. (ICE, Endeavor, 2016).

No entanto, no primeiro semestre do ano de 2016 o Rio foi responsável por 10,1% dos novos empreendimentos, totalizando 100.490, com base na região sudeste. Esse número representa uma alta de 12%, quando comparado ao primeiro semestre de 2014, que totalizava 89.719 novos empreendimentos (Indicador Serasa Experian de Nascimento de Empresas, 2015). Ademais, o número de empresas de tecnologia cresceu 8,8% na cidade (ICE, Endeavor, 2016).

A inovação e o empreendedorismo trazem à tona o aparecimento de um próprio ecossistema. É importante entender que a inovação não existe sozinha, ela necessita de todo o ambiente que a rodeia para se desenvolver e gerar ainda mais inovação, aproximando pessoas, recursos e oportunidades de fomento (The face of Innovation, 2008).

Com o maior destaque aos novos empreendedores no país a Endeavor (2014) publicou que “o governo tem assumido um papel ativo de fomento ao empreendedorismo e às médias e pequenas empresas tanto no sentido da formação de clusters de classe global, quanto do estímulo ao surgimento e desenvolvimento de empresas gazelas e do foco em exportação”.

As incubadoras de empresas, em particular, auxiliam no processo de um próprio ecossistema auxiliando o estágio inicial das empresas de diferentes áreas de negócios. Elas podem ser entendidas como um ambiente flexível e encorajador, onde são disponibilizados facilitadores para o aparecimento e o crescimento de novos negócios e empreendimentos Endeavor (2014).

Hoje estão presentes no Rio de Janeiro 16 incubadoras, sendo o Instituto Gênesis uma delas. Esta é uma unidade complementar da Pontifícia Universidade Católica - PUC Rio, que tem como objetivo passar o conhecimento da Universidade para a sociedade por meio de empreendedores e da geração de projetos que envolvem inovação. Além de contribuir para a inclusão social, a preservação da cultura nacional e melhoria da qualidade de vida da região onde está inserido (Instituto Gênesis).

Será analisado o processo de incubação no Instituto Gênesis, na perspectiva do próprio instituto e na perspectiva da empresa Artsave.

1.2.Objetivo do estudo

Este trabalho pretende compreender o processo de incubação no ambiente empreendedor, suas potencialidades e limitações se baseando na incubadora do Instituto Gênesis, unidade complementar da Pontifícia Universidade Católica - PUC Rio e em uma empresa real nela incubada. Procurou-se observar os possíveis benefícios da incubação e os possíveis pontos de melhoria para este processo.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Para atingir o objetivo final proposto serão abordados o conceito de Empreendedorismo e Processo empreendedor; Incubadoras e Processo de incubação. Será analisada a percepção da empresa Artsave, que está atualmente incubada no Instituto Gênesis. Dessa forma, espera-se propor sugestões de melhoria para a incubadora em seu processo interno, com o intuito de aumentar o movimento empreendedor e o sucesso dos empreendedores.

1.4.Delimitação e foco do estudo

O estudo busca conhecer as percepções do processo de incubação de *start-ups* tanto da perspectiva de uma empresa incubada, quanto da perspectiva de uma incubadora de forma geral, ou seja, não se trata de um estudo de caso de um processo de incubação de uma empresa em profundidade.

Da mesma forma, o estudo não terá enfoque nas questões financeiras, contabilidade da empresa e da incubadora. Sendo abordado apenas o processo de incubação.

1.5.Justificativa e relevância do estudo

Este trabalho tem relevância profissional, pois a prática do empreendedorismo está cada vez mais frequente no dia a dia do brasileiro como uma opção de trabalho, devido a dificuldade na contratação profissionais pelo mercado de trabalho formal.

O empreendedorismo tem sido visto como um ramo da administração de empresas. Em universidades mais desenvolvidas, as escolas de administração

têm um setor, um grupo, uma área de concentração em empreendedorismo. Existem cursos de graduação em empreendedorismo e MBAs que focam nesta área (DOLABELA, 2008).

O estudo pretende alcançar a todos os públicos, com o intuito de passar os conceitos relacionados ao empreendedorismo e elementos que o rodeiam. Dando destaque ao tema sobre incubadoras e o processo por trás delas. Como o estudo abordará a incubadora do Instituto Gênesis, será importante para aqueles que têm interesse em participar do edital de novas empresas e para os que gostariam de entender seu funcionamento.

Por fim, o estudo será relevante para aqueles que estão abrindo um negócio e visam às incubadoras de empresas como uma oportunidade para alcançar o sucesso e serem competitivas no mercado.

No campo acadêmico, o trabalho pretende contribuir com a constante formação de pesquisadores e estudiosos em empreendedorismo, sobretudo quando se observa crescimento significativo nas últimas décadas da Educação empreendedora em incubadoras e universidades.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema em investigação, que servirão de base para a análise realizada. Esta seção está dividida em cinco partes e abordam, respectivamente, a questão do empreendedorismo de uma maneira mais abrangente; empreendedorismo no Brasil; processo de empreendedorismo; apoio ao processo empreendedor. Por fim a última seção deste capítulo irá focar nas incubadoras de empresas. Todos com base no autor José Carlos Assis Dornelas (2001) com seu livro "Empreendedorismo, Transformando Ideias em Negócios".

2.1. Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo tem tornado uma proporção maior no Brasil desde os últimos anos, tendo se intensificado no final da década de 1990. Os fatores que podem tentar explicar o interesse causado nos brasileiros é a preocupação com a criação de pequenas empresas que se estabelecem no mercado e a necessidade de diminuir as altas taxas de mortalidade dos empreendimentos. Além da tentativa das empresas se tornarem mais competitivas e com menos custos, devido à globalização Dornelas (2001).

Uma das razões que mais impulsionou o aumento do empreendedorismo no Brasil foi o aumento do desemprego, principalmente nos grandes centros, o qual se encontra o maior aglomerado de empresas. Esta realidade fez com que os ex- trabalhadores dessas empresas começassem a criar seus próprios negócios, muitas vezes sem experiência no setor e utilizando as próprias economias. Quando os chamados ex-trabalhadores se dão conta já estão do outro lado, já são os donos do próprio negócio. Grande parte desses novos empreendedores fica na economia informal devido ao excesso de impostos, à alta taxa de juros e à falta de crédito Dornelas (2001).

Os empreendimentos iniciados no Brasil são formados, em grande parte, por pequenos empresários que não possuem conhecimento sobre gestão de negócios, exercendo funções de forma empírica e sem planejamentos. No entanto o índice de mortalidade dessas pequenas empresas vem diminuindo,

chegando a 26,4% até o segundo ano de atividade se comparado a 2001 quando o índice era de 73% até o terceiro ano de existência (Pesquisa Sebrae, 2013).

É possível analisar por meio da história que o estilo de vida que o ser humano adotou é fruto do trabalho realizado por inúmeros empreendedores, mesmo que muitos deles não soubessem que estavam empreendendo. O termo é resultado da tradução da palavra *entrepreneurship*, um neologismo que vem da livre tradução da palavra e é uma forma de designar os estudos relacionados ao empreendedor às suas características e ao ambiente que está inserido (DOLABELA, 2008).

Empreendedor pode ser visto como aquele que visualiza logo a sua frente uma oportunidade para investir, e mesmo que tenham desafios ele abraça a ideia e os enfrenta para alcançar o sucesso de seu projeto. Devido ao espírito empreendedor, este é ambicioso e deseja alcançar algum objetivo específico. Além disso, o empreendedor deve estar sempre de olhos abertos nos acontecimentos, se planejando e consertando os erros para alcançar o que pretende (DOLABELA E FILION, 2000, p. 17).

2.2. Empreendedorismo no Brasil

O movimento empreendedor no Brasil foi fortemente disseminado a partir da década de 1990, impulsionado por organizações de apoio ao empreendedorismo, como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Até então, falava-se muito pouco em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. A política e a economia no Brasil não se mostraram muito atrativas a novos negócios, além da carência de informação e formação profissional voltada para quem tinha interesse em empreender.

O Sebrae se tornou um dos órgãos mais populares, pois oferece suporte a quem está iniciando uma pequena empresa, com consultorias para a resolução de problemas pontuais. Já a Softex foi formada com o objetivo de levar as empresas de software brasileiras ao mercado internacional, por meio de oportunidades criadas para os empresários de informática se capacitarem em gestão e tecnologia.

O país atualmente tem visto aumentar o potencial para incentivar programas que desenvolvam empreendedores. Como exemplo desse potencial pode-se perceber o crescimento do movimento de incubadoras no país. Dados

da Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas) em parceria com Sebrae, mostram que em 2016, existiam 369 incubadoras em operação, que abrigam 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas, gerando 53.280 postos de trabalho. O faturamento das empresas apoiadas por incubadoras ultrapassa os R\$ 15 bilhões.

Um fato marcante que mostra o crescimento do movimento empreendedor, a partir de dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), pesquisa feita no Brasil pelo Sebrae e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), é que três a cada dez brasileiros adultos entre 18 e 64 anos possuem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de um negócio próprio. Comparada aos dados de dez anos atrás, a taxa total de empreendedorismo no país aumentou de 23%, em 2004, para 34,5% em 2015, levando em consideração que a maior parte desses empreendedores iniciou seus negócios há menos de três anos e meio.

O Brasil em 2015 estava liderando no ranking mundial de empreendedorismo com o maior percentual, com dados do GEM de 2015 a taxa foi de 39,3%, o maior índice dos últimos 14 anos e quase o dobro do registrado em 2002, quando a taxa foi de 20,9%.

Adicionalmente, é importante entender que não importa apenas criar novas empresas, é importante focar nas oportunidades de mercado para que resultem no desenvolvimento econômico. Isso pode ser explicado com base no estudo anual do GEM, onde são utilizadas duas definições de empreendedorismo: de necessidade e o de oportunidade. O empreendedorismo de oportunidade pode ser entendido como o empreendedor que enxerga alguma oportunidade de mercado e sabe onde quer chegar, ou seja, é visionário. Este cria uma empresa com planejamento que pode ser simples e visualiza seu crescimento, geração de lucros, empregos e riqueza, a partir do sucesso idealizado, além de estar relacionado ao desenvolvimento econômico. Já o empreendedorismo por necessidade é aquele em que o motivo de se tornar empreendedor passa a ser por falta de opção, por estar desempregado ou por não ter alternativa de trabalho. A maioria dos novos negócios criados por esse tipo de empreendedor é de natureza informal, ou seja, não planejados. O que muitas vezes resulta no fracasso rápido, não gera desenvolvimento econômico e intensifica as estatísticas relacionadas à criação e mortalidade dos negócios.

O empreendedorismo por necessidade ocorre, geralmente, em países em desenvolvimento, como o Brasil, no qual o número de desempregados vem

aumentando. Com isso, é possível perceber que independente da colocação no GEM é importante que o país busque aumentar o empreendedorismo de oportunidade.

No entanto, o contexto brasileiro revela o baixo dinamismo do mercado interno. Uma parcela maior de desempregados leva à diminuição da proporção dos empreendedores por oportunidade que desceu de 70,6%, em 2014, para 56,5%, em 2015, enquanto a proporção dos empreendedores por necessidade aumentou de 29,1% para 43,5%, respectivamente (GEM, 2015).

Para melhorar o cenário brasileiro e aumentar o número de empreendedores de oportunidade ainda faltam políticas públicas duradouras voltadas à solidificação do movimento empreendedor no país, como uma possibilidade de diminuir o desemprego. Além de continuar incentivando o papel dos investidores anjo (pessoa física), que fornecem o capital para o negócio e apoio ao empreendedor, aplicando os conhecimentos, experiência de mercado e relacionamento para orientá-lo e aumentar as chances de sucesso. Em 2015, existiam 7.060 investidores anjo ativos no país, que investiram R\$688 milhões entre julho de 2013 e junho de 2014 (Investimento Anjo, Sebrae, 2015).

Como visto, muitos empreendedores não sabem responder como se deu o caminho que os levou a desenvolver novos negócios. São inúmeros fatores relacionados a esse processo de inovação, sendo eles externos, sociais, ambientais, vocação pessoal ou a correlação de todos os fatores. Assim que um desses fatores viabiliza a criação de um novo negócio o processo empreendedor dá início.

2.3. Processo empreendedor

No momento em que se fala em inovação em empreendedorismo, é comum surgir a ideia de inovação tecnológica. As inovações têm se mostrado como o diferencial do desenvolvimento econômico mundial, o que, segundo Dornellas (2001), por sua vez depende de quatro fatores para alcançar sucesso: talento, tecnologia, capital e *know-how*, relacionados respectivamente às pessoas, ideias, recursos e conhecimento.

O talento empreendedor é consequência da percepção de mercado em conjunto com muito trabalho e dedicação, que visam o sucesso do novo negócio. Quando se tem talento, há maior oportunidade de crescimento e de diversificação deste novo negócio. Contudo, talento sem ideias é como algo que não vai prosperar. O processo empreendedor é mais propício quando o talento,

boas ideias e a tecnologia se juntam. Ainda que esses três fatores se relacionem, é importante citar a importância do capital, pois só assim o projeto sai do papel. E por último, é necessário o *know-how*, que utiliza o conhecimento e habilidade para conseguir unir o talento, tecnologia e capital numa mesma direção, a fim de alcançar o crescimento da empresa. Portanto, o processo empreendedor pode ser entendido como: 1. identificação e avaliação da oportunidade; 2. desenvolvimento do plano de negócios; 3. determinação e captação dos recursos necessários e 4. gerenciar o empreendimento criado. É importante ressaltar que o processo empreendedor não precisa necessariamente seguir a sequência mencionada (DORNELLAS, 2001).

2.4. Apoio ao processo empreendedor

A inovação e o empreendedorismo trazem à tona o aparecimento de um próprio ecossistema, pois juntos necessitam de um ambiente que os rodeia para se desenvolver e gerar ainda mais inovação, aproximando pessoas, recursos e oportunidades de fomento (The Faces of Innovation, 2008). Como participantes deste ecossistema, estão as *startups*, as agências de fomento e as incubadoras.

2.4.1. Startups

Startup é uma organização embrionária de base tecnológica com alto potencial de crescimento (Associação Brasileira de Startups, 2014). Em geral, startups são empresas pequenas e inovadoras que muitas vezes passam por problemas para se consolidarem no mercado competitivo, como por exemplo, falta de investidores, parceiros, espaço e funcionários qualificados, o que dificulta a viabilização do empreendimento (LONGHI, 2011; GITAHY, 2011 apud ADES, FAZZIO, MUNHOZ, OLIVEIRA, SENGIA, 2013).

O desenvolvimento das *startups* tem alcançado um destaque crescente na pauta de desenvolvimento econômico de países e regiões, na medida em que essas empresas têm adquirido espaço no cenário competitivo internacional, que antes era ocupado apenas por grandes corporações (Kauffman Foundation, 2010).

No Brasil, apesar de ser um acontecimento mais recente, existem mais de 10 mil *startups*, que movimentam cerca de R\$2 bilhões (G1, 2014). O investimento nesses novos empreendimentos apresentou crescimento de 11% em 2014 em relação a 2013 (Anjos do Brasil, 2014).

Em algumas localidades do mundo identifica-se a existência de aglomerados de empreendimentos inovadores, formando os *clusters* de *startup*. Estes *clusters* podem ser entendidos como um conjunto de empresas embrionárias de base tecnológica, que estão inseridas em um contexto de alta incerteza e buscam por meio da proximidade geográfica e das relações colaborativas minimizar riscos e alavancar oportunidades. (ENGEL; DEL PALACIO, 2011; HWANG; HOROWITT, 2012).

É possível citar como exemplos, o caso do Vale do Silício nos Estados Unidos e do *cluster* de tecnologia de Tel Aviv em Israel, os quais iniciaram um movimento de inovação e empreendedorismo. Esses exemplos podem ser vistos como o berço de algumas das principais empresas de tecnologia e inovação do mundo (ENGEL; DEL PALACIO, 2011).

2.4.2. Agências de fomento

Conforme já analisado durante o estudo, a maior parte dos empreendedores possuem o sonho de tirar suas ideias ou projetos do papel e transformá-los em algo grande e que tenha sucesso. Por ser necessária a “determinação e captação dos recursos necessários” muitas vezes os novos empreendedores deixam de iniciar o negócio por falta de capital.

Existem basicamente cinco opções de capital para a captação de recursos: capital próprio; capital de amigos e familiares; linhas de crédito bancário; linhas de fomento e subvenção governamental; e capital de risco. A escolha da melhor forma de captação dependerá do estágio em que a empresa se encontra (Endeavor, 2014).

A Endeavor define o conceito das linhas de fomento da seguinte forma: instituições públicas que têm como missão auxiliar financeiramente as pesquisas e soluções em diferentes âmbitos como a tecnologia e inovação, por exemplo. No entanto, é necessário que o empreendedor tenha a iniciativa de pesquisar e encontrar linhas de fomento que se encaixem com seu projeto. A partir disso, é preciso compreender seu funcionamento e ficar atento aos prazos (Endeavor, 2014).

Muitas vezes as empresas não buscam informações e não acompanham os editais que estão disponíveis em *sites* do governo, deixando de ver informações relacionadas à renda disponível para investir em empreendimentos, por exemplo. É necessário dedicar mais tempo para pesquisar em portais *online*

que contenham essas informações, entender a relação entre a proposta e o projeto (Endeavor, 2014).

Entre as principais linhas de fomento, pode-se destacar: CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, incubadoras, aceleradoras entre outros (Endeavor, 2014).

2.4.3. Incubadoras

De acordo com Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (CRITT), as incubadoras de empresa podem ser entendidas como ambientes planejados que apoiam os novos projetos de empreendedores, auxiliando seu desenvolvimento, com o auxílio de ferramentas de infraestrutura, serviços especializados e assessoria gerencial. Com isso, esses novos empreendimentos ficam incubados por um determinado período de tempo, se desenvolvendo para se tornarem empresas de sucesso e competitivas no mercado.

De acordo com Hackett e Dilts (2004), as incubadoras podem ser entendidas como espaços compartilhados que disponibilizam às novas empresas diversos recursos tecnológicos e organizacionais. Ademais, possuem sistemas que criam valor, monitoramento e ajuda empresarial, com a finalidade de poder facilitar e auxiliar os empreendedores com seus novos negócios. Grimaldi e Grandi (2005) entendem que as incubadoras são agentes do desenvolvimento de inovação. Visto que dão o suporte necessário aos quatro pilares da inovação tecnológica: (1) investimento de capital de risco (capital); (2) infraestrutura de alta tecnologia (technology); (3) ideias criativas (know-how); e (4) uma cultura empreendedora (talent).

As pequenas empresas possuem um importante papel na criação de empregos e no aumento da economia (RIBEIRO NETO, 2008). As incubadoras seguem a mesma diretriz, estimulando o crescimento econômico de uma região, já que auxiliam novos empreendimentos, em seu processo de formação, crescimento e desenvolvimento (ALLEN; CLUSKEY, 1990).

Devido ao auxílio e controle por parte dos profissionais durante o período de incubação os custos de potenciais falhas são reduzidos ou eliminados. Assim como a maioria dos novos negócios apresenta dificuldades em seu início, a

incubação acontece para que os novos empreendimentos desenvolvam auto sustentabilidade e estruturas empresariais (HACKETT; DILTS, 2004).

Faria e Alencar (1996) discutem sobre os fatores do ambiente físico e suas influências na criatividade e inovação. Estes destacam que para que a criatividade seja desenvolvida são necessárias condições adequadas no ambiente como espaço físico, como por exemplo, iluminação, mobiliário, acústica, temperatura adequada (destinado para o exercício da função).

Novas empresas em seu início de criação, chamadas de "recém-nascidas" encontram obstáculos, muitas vezes gerada pelos próprios empresários, devido à escassez de habilidades empresariais, que são essenciais para o seu sucesso. Nesse contexto, BOLLINTOFT (2012) apresenta o movimento de incubadoras de empresas como uma possível solução para lidar com essas dificuldades ao longo da criação do empreendimento. A estrutura de recursos e serviços fornecidos pelas incubadoras, compartilhamento das instalações favorecem sua permanência no mercado e seu o maior desenvolvimento competitivo e redução de custos.

Lingfang e Hongli (2010) afirmam que a maneira como as incubadoras atuam, disponibilizando ambientes de compartilhamentos e recursos para dar suporte às necessidades das empresas recém-nascidas, faz com que as empresas que seguem o processo de incubação se desenvolvam e quando maduras são capazes de entrar no mercado e se tornarem fortemente competitivas.

Ainda na linha de Lingfang e Hongli (2010), são percebidos dois tipos de benefícios gerados pela incubação: tangíveis e intangíveis. Os tangíveis podem ser mensurados com os custos operacionais baixos, já que os serviços são compartilhados. Já os intangíveis estão ligados ao apoio, troca de experiência com empresas incubadas, networking com outros empreendimentos, orientação dos consultores e trocas de informações.

No Quadro 1 a seguir, são exibidos alguns dos serviços e recursos que as incubadoras oferecem às empresas.

Quadro 1: Serviços e recursos disponíveis por incubadoras

Infraestrutura	Serviços Básicos	Assessoria	Qualificação	Redes
Salas Individuais	Telefonia	Gerencial	Treinamento	Municípios
Salas coletivas	Acesso à internet	Contábil	Cursos	Prefeituras
Laboratórios	Recepcionista	Jurídica	Capitação	Universidades
Computadores	Segurança	Produção	Acesso a bases de dados	Empresas
Auditório	Xerox	Financeira	Fóruns	Feiras
Biblioteca	Eletricidade	Comercialização	Congresso	
Sala de reuniões	Limpeza	Exportação		
Recepção		Vendas		
Cozinha		Marketing		
Estacionamento				

Fonte: Elaborado a partir de Dornellas (2001).

2.4.4. Tipos de incubadoras

Dornelas (2002) descreve três tipos de incubadora:

- **Incubadora de base tecnológica:** auxilia as empresas que procuram desenvolver seus produtos e/ou serviços através de pesquisas. Os produtos, processos e serviços criados utilizam amplo conhecimento tecnológico.

- **Incubadora de setores tradicionais:** essas incubadoras auxiliam os empreendimentos que estão ligados a setores tradicionais da economia, no qual possuem uma tecnologia largamente difundida e querem agregar valor em seus produtos e serviços.

- **Incubadoras mistas:** abrigam no mesmo ambiente os dois tipos de empresa, tecnológicas e tradicionais.

As incubadoras de empresas de base tecnológica dispõem de uma ligação próxima com centros de pesquisas e universidades, estimulando o processo de inovação. Diferentemente, o mesmo não acontece de forma frequente com as incubadoras tradicionais (BAÊTA, 1999).

2.4.5. Processo de incubação

De acordo com o Núcleo de Inovação Tecnológica - NINTEC, o processo de incubação de empresas é composto por três fases: a pré-incubação, a incubação e a graduação.

Para Bizzotto (2003), na etapa de pré-incubação os empreendedores procuram às incubadoras com seus projetos e ideias, com objetivo de se transformarem em um negócio de sucesso e serem competitivos no mercado. Para que essa nova empresa possa incubar é necessário que se apresentem à equipe da incubadora com um plano de negócios, o qual serão julgados e avaliados (DORNELAS, 2002).

Quando o projeto é aprovado, é iniciada a etapa de incubação e a empresa incubada já pode desfrutar da infraestrutura oferecida, apoio estratégico dos consultores e suporte gerencial para o desenvolvimento das atividades (BERGEK; NORRMAN, 2008). Segundo Hackett e Dilts (2004), é nesta etapa que a equipe de consultores da incubadora monitora e auxilia os novos empreendimentos, diminuindo os custos e as chances de possíveis riscos que levem o fracasso da empresa.

Por fim, a última etapa, chamada de desincubação ou graduação, que acontece em sua maioria depois de dois anos da incubação (DORNELAS, 2002), tem como finalidade auxiliar as empresas a se instalarem no mercado de maneira segura e competitiva, sem a estrutura fornecida pela incubadora.

De acordo com Hackett e Dilts (2004), após o ciclo da incubação ser completo, essas empresas pós-incubadas podem se encontrar em cinco situações. As três primeiras referem-se à sua continuidade:

- a) A empresa além de sobreviver, cresce lucrativamente;
- b) A empresa sobrevive, cresce e caminha para se tornar rentável
- c) Embora a empresa sobreviva, não está crescendo, não tem lucro ou seu lucro é marginal.

As duas últimas situações dizem respeito à descontinuidade da empresa: a empresa pode fechar suas operações enquanto ainda está na incubadora, com perdas mínimas; ou pode fechar suas operações enquanto ainda está na incubadora, mas com alto prejuízo.

Para Cruz, Prates e Esteves (2013), a forma como a incubadora atua e auxilia está diretamente ligada ao fortalecimento das empresas no mercado. Além disso, os autores mencionam que as empresas incubadas têm uma tendência a se beneficiar mais quando estão próximas às universidades e

centros de pesquisa. A incubadora em análise é o Instituto Gênesis, uma unidade complementar da Pontifícia Universidade Católica - PUC Rio.

2.4.6. Processo de incubação do instituto Gênesis

O processo de incubação do Instituto Gênesis da PUC-Rio se inicia com a inscrição no edital disponibilizado no site do Gênesis, no qual a incubadora realizará uma pré-seleção com as inscrições dos novos negócios. Quando os candidatos são selecionados eles precisam se preparar para uma entrevista comportamental com a apresentação do plano de negócios. Em caso de dúvidas, a incubadora disponibiliza duas horas para cada startup esclarecê-las e montar o material de apresentação. A apresentação final é realizada para uma banca de seleção com integrantes de instituições parceiras, como Endeavor e Sebrae. Essas duas primeiras etapas são realizadas em dois meses.

As áreas de empreendedorismo apoiadas pelo Instituto Gênesis são: "Áudio, Vídeo e Mídia Digital, Automação, Design, Editorial, Educação, Energia e Petróleo, Entretenimento, Gestão do Conhecimento, Joias e Acessórios, Logística e Geoprocessamento, Meio ambiente, Negócios Sociais, Moda, Serviços Especializados, Tecnologia da Informação, Telecomunicações e Turismo" (Gênesis).

Os novos empreendimentos selecionados ingressam na Germinadora ou na Incubadora. O processo pode durar de seis meses a três anos, vai depender do grau de maturidade empresarial de cada projeto. A maturidade vai ser percebida ao longo dos Planos de desenvolvimento de cada empresa (PDE), controle de crescimento e acompanhamento das empresas incubadas, no qual são desenvolvidos planos e cronogramas com a finalidade de direcionar o projeto e torna-lo cada vez mais sólido.

O Instituto Gênesis, no ano de 2014, ficou em nono lugar do Global Top 25, ranking realizado pela UBI Index, uma instituição de pesquisa sueca, que analisa as incubadoras e destaca as melhores do mundo (300 incubadoras em 67 países). O Instituto Gênesis foi a única instituição brasileira a estar entre os 25 selecionados. Os principais critérios foram destacados pela qualidade de atendimento aos clientes e o impacto econômico gerado na região.

O quadro 2 sintetiza os conceitos estudados neste trabalho, organizados pelos temas: empreendedorismo no Brasil, processo empreendedor, incubadoras, processo de incubação.

Quadro 2: Síntese dos conceitos

EMPREENDEDORISMO NO BRASIL		
Autor	Tema	Conceito
Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	Tipo de empreendedorismo: por necessidade	Aquele no qual o motivo de se tornar empreendedor passa a ser por falta de opção, por estar desempregado ou por não ter alternativa de trabalho. A maioria dos novos negócios criados por esse tipo de empreendedor são de forma informal, ou seja, não são planejados. O que muitas vezes resulta no fracasso rápido, não gera desenvolvimento econômico e intensifica as estatísticas relacionadas a criação e mortalidade dos negócios.
Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	Tipo de empreendedorismo: por oportunidade	Empreendedor que consegue enxergar alguma oportunidade de mercado e sabe onde quer chegar, ou seja, é visionário. Este cria uma empresa com planejamento simples e visualiza seu crescimento, geração de lucros, empregos e riqueza, a partir do sucesso idealizado. Além de estar relacionado ao desenvolvimento econômico.
PROCESSO EMPREENDEDOR		
Dornelas (2001)	Desenvolvimento econômico nos novos empreendimentos	Desenvolvimento econômico depende de quatro fatores para alcançar o negócio de sucesso: talento, tecnologia, capital e know-how, relacionados respectivamente à, pessoas, ideias, recursos e conhecimento.
Dornelas (2001)	Processo empreendedor	1. identificação e avaliação da oportunidade; 2. desenvolvimento do plano de negócios; 3. determinação e captação dos recursos necessários e 4. gerenciar o empreendimento criado (não precisa necessariamente seguir a sequência mencionada).
INCUBADORAS		
Hackett e Dilts (2004)	Incubadoras	Espaços compartilhados que disponibilizam às novas empresas diversos recursos, sendo eles tecnológicos e organizacionais. Além de sistemas que criam valor, monitoramento e ajuda empresarial, com a finalidade de poder facilitar e auxiliar os empreendedores com seus novos negócios. É importante mencionar que devido ao auxílio e controle por parte dos profissionais durante o período de incubação os custos de potenciais falhas são reduzidos ou eliminados.
BOLLINTOFT (2012)	Incubadoras	Incubadoras de empresas são uma possível solução para lidar com as dificuldades que vão surgir ao longo da criação do empreendimento. Ademais, os recursos e serviços que são fornecidos pelas

		incubadoras possibilitam a redução de custos.
Lingfang e Hongli (2010)	Incubadoras	Os ambientes de compartilhamentos e recursos para dar suporte às necessidades das empresas recém-nascidas, faz com que as empresas que seguem o processo de incubação se desenvolvam e quando maduras são capazes de entrar no mercado e serem altamente competitivas.
Lingfang e Hongli (2010)	Benefícios incubação	Benefícios tangíveis e intangíveis. Os tangíveis, podem ser mensurados com os custos operacionais baixos, já que os serviços são compartilhados. Já os intangíveis, estão ligados ao apoio, troca de experiência com empresas incubadas, networking com outros empreendimentos, orientação dos consultores e trocas de informações.
Dornelas (2002)	Incubadora de base tecnológica	Ampara empresas, que desenvolvem seus produtos a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nas quais a tecnologia representa alto valor agregado. Os produtos, processos e serviços criados pressupõem um amplo conhecimento tecnológico.
PROCESSO DE INCUBACAO		
Cruz, Prates e Esteves (2013)	Comprometimento das incubadoras e incubados	A forma que a incubadora atua e auxilia está diretamente ligada ao fortalecimento das empresas no mercado. Além disso, os autores mencionam que as empresas incubadas têm uma tendência a se beneficiar mais quando estão mais próximas às universidades e centros de pesquisa.
LONGHI (2011); GITAHY (2011)	Startups	São empresas pequenas e inovadoras que, muitas vezes passam por problemas para se consolidarem no mercado competitivo, como por exemplo, falta de investidores, parceiros, espaço e funcionários qualificados, o que dificulta a viabilização do empreendimento

FONTE: Elaboração própria.

3. Metodologia

Este capítulo pretende abordar as diversas decisões a cerca da forma como este estudo foi realizado.

Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado, sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo. Na sequência, são apresentados os processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, com respectivas justificativas, sobre as formas escolhidas para tratar e analisa os dados coletados e, por fim, as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados alcançados.

3.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa pode ser classificada como exploratória, já que tem como objetivo possibilitar maior entendimento do problema com a ideia de torná-lo mais explícito (GIL, 2011).

Além disso, a pesquisa pode ser considerada qualitativa, pois teve como objetivo conhecer as percepções das pessoas envolvidas na incubação de uma *startup* (empreendedores e incubadores) sobre o próprio processo de incubação, a partir de sua experiência em campo (GIL, 2011).

3.2. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas a funcionários da empresa incubada e a funcionários da incubadora. As entrevistas são amplamente aplicadas em pesquisa social e adequadas a investigações sobre o que as pessoas sabem, acreditam ou sentem acerca de suas experiências (Gil, 2011).

As entrevistas têm como objetivo entender melhor o processo de pré-incubação e incubação, além dos desafios e necessidades de melhoria. Procurou-se identificar as percepções dos integrantes da Artsave e de funcionários que participam do processo de incubação do Instituto Gênesis.

Buscou-se entender também as etapas do processo de incubação e das conexões entre incubadora e incubados.

Os roteiros de entrevistas foram elaborados com base nos seguintes conceitos base e autores: Global Entrepreneurship Monitor -GEM- empreendedorismo por oportunidade; Dornelas, processo empreendedor e tipo de incubadora; Longhi, Gitahy, Startups; Hackett e Dilts, Bollintoft, Lingfang e Hongli, incubadoras e benefícios de incubação; Cruz, Prates e Esteves, comprometimento da incubação. Os roteiros de entrevistas estão apresentados nos anexos 1 e 2.

As entrevistas foram diferentes para os funcionários do Instituto Gênesis e para os da Artsave. Por meio destas, procurou-se investigar as seguintes variáveis para a incubada: por que optar por uma incubadora, como foi o processo de incubação, quais eram as expectativas, as questões mais fáceis e difíceis percorridas até serem incubados, vantagens e desvantagens do processo, processo de seleção (preparativos) e como eles avaliaram o processo de incubação.

Para o Instituto Gênesis, procurou-se investigar as seguintes variáveis: qual o objetivo e maior contribuição da incubadora para as empresas incubadas, por que eles acham que as pessoas buscam as incubadoras, qual a maior demanda de *startups* recebidas, qual o papel da incubadora e das empresas incubadas, qual a metodologia utilizada em todas as etapas, nível de envolvimento, feedbacks durante o processo de incubação, questões mais fáceis e difíceis durante o processo, como avaliam o processo de incubação, pontos fortes e fracos da incubação.

Os roteiros apresentaram 18 perguntas de forma semi-estruturada, flexível, com conversação, a partir de tópicos específicos (Babbie, 2001). Foram realizadas 6 entrevistas com a empresa e 6 entrevistas com da incubadora. Com o intuito de deixar os entrevistados à vontade e não ficarem restritos somente às perguntas pré-definidas.

Cada entrevista teve duração de aproximadamente 25 minutos e todas foram integralmente transcritas e posteriormente submetidos à análise. Foram entrevistados todos os funcionários da empresa e 6 funcionários do instituto Gênesis.

3.3. Análise dos dados

A técnica de análise aplicada foi a análise de conteúdo (Franco, 2005), sendo a mensagem o ponto central dessa análise. Esta mensagem pode ser trazida de forma oral, escrita, com gestos, silenciosa, figurativa, documental ou pode ser provocada diretamente. Assim, esta análise se firma com suposições de concepções críticas e da dinâmica de linguagem.

A análise de conteúdo mostra a presença de palavras e conceitos dentro de um texto ou mais, baseados na análise de dados e nas relações entre elas, nesta pesquisa o objetivo é entender o processo das incubadoras e a visão que os incubados têm sobre suas metodologias e funcionamentos, por meio de entrevistas.

4. Análise e discussão de dados

Neste capítulo, em resposta ao tema da pesquisa, será apresentada a análise das entrevistas, a empresa analisada, seguida da incubadora IG e por fim os resultados da análise de conteúdo. Adicionalmente, este capítulo analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o tema previamente selecionado.

Os tópicos são apresentados da seguinte forma: empresa incubada - Artsave, descrição do perfil dos entrevistados, entrevista da incubadora e entrevista da Artsave.

4.1. A Empresa

ArtSave é uma *startup* formada por 6 sócios e está incubada no IG desde agosto de 2017. É uma plataforma online de customização de peças publicitárias (Jpeg, GIF, Vídeo, HTML5) e tem como objetivo fazer com que o cliente possa utilizar as peças criadas em diversas mídias, como por exemplo: redes sociais, *site*, *Elemidia* e *Clear Channel*. Cada cliente define um layout exclusivo e com um login pessoal, podendo fazer quantas versões desejar com este mesmo layout (Artsave).

São criados *templates* exclusivos para cada cliente e com isso, ele pode fazer alterações de preço e imagem de produtos, por exemplo. O usuário não precisa ter nenhum conhecimento técnico de edição de vídeo e imagem, ou diagramação, sendo uma maneira simples e ágil (Artsave).

É importante mencionar que o projeto do Artsave surgiu como uma demanda de mercado que foi percebida com o projeto que estava germinando no Gênesis há um ano, com dois dos 6 sócios.

4.2. Descrição do perfil dos entrevistados

Foram entrevistados os 6 sócios da Artsave. Sendo 2 mulheres e 4 homens. Três integrantes são formados em design pela PUC Rio (dois homens e uma mulher), a outra sócia é formada em comunicação social, também pela PUC Rio. Um deles não concluiu a faculdade de comunicação social na UNESA e o outro sócio é formado em produção fonográfica pela universidade Estácio de Sá e chegou a cursar administração de empresas na PUC Rio.

Os integrantes pediram que os nomes não fossem mencionados, por isso foram atribuídos números para cada um, como retrata o quadro 3.

Quadro 3: Entrevistados ArtSave

ArtSave			
Entrevistado	Sexo	Graduação	Vínculo
1	Masculino	Design – PUC - Rio	Sócio
2	Feminino	Design – PUC - Rio	Sócio
3	Feminino	Comunicação social – Puc - Rio	Sócio
4	Masculino	Design – PUC - Rio	Sócio
5	Masculino	Produção Fonográfica - Estácio	Sócio
6	Masculino	Incompleto, comunicação social - UNESA	Sócio

Fonte: Elaboração própria.

Foram entrevistados 6 funcionários do Instituto Gênesis. Sendo 3 mulheres e 3 homens. Três são formados em comunicação social na PUC Rio (duas mulheres e um homem). Dois homens são estudantes de administração na PUC Rio, um deles era estagiário e não trabalha mais na incubadora. E uma das entrevistadas foi formada em direito pela Candido Mendes.

Os integrantes pediram que os nomes não fossem mencionados, por isso foram atribuídos números para cada um, como retrata o quadro 4.

Quadro 4: Entrevistados Incubadora

Incubadora			
Entrevistado	Sexo	Graduação	Vínculo
1	Masculino	Estudante Adm Puc Rio	Estagiário
2	Masculino	Comunicação social - Puc Rio	Efetivo
3	Feminino	Direito – Candido Mendes	Efetivo
4	Feminino	Comunicação social - Puc Rio	Efetivo
5	Masculino	Estudante Adm Puc Rio	Ex Estagiário
6	Feminino	Comunicação social - Puc Rio	Efetivo

Fonte: Elaboração própria.

4.3.Resultados das entrevistas com a ArtSave

4.3.1. Tipo de empreendedorismo da Artsave

Todos os entrevistados responderam de forma unânime, convergindo para os mesmos resultados, que serão apresentados, em sua maior parte, de forma consolidada.

Segundo o estudo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), citado no tópico "Empreendedorismo no Brasil", a Artsave pode ser identificada como empreendedorismo de oportunidade já que a empresa conseguiu enxergar uma oportunidade de mercado e sabem onde querem chegar, ou seja, são visionários. É possível perceber o planejamento por parte dos sócios e visualização de seu crescimento, geração de lucros, a partir do sucesso idealizado.

4.3.2. Processo de incubação

4.3.3.Por que incubar

De acordo com todos os sócios, o processo de incubação foi uma ideia em que acreditavam ser importante para o desenvolvimento do projeto, já que sabiam que as incubadoras de empresas são uma possível solução para lidar com as dificuldades que surgem ao longo da criação do empreendimento, além

dos recursos e serviços que são fornecidos pelas incubadoras que possibilitam a redução de custos, conforme BOLLINTOFT (2012).

A escolha do instituto Gênesis se deu por dois motivos: 5 dos 6 entrevistados eram ex alunos da universidade PUC-Rio e, principalmente, pela reputação do Gênesis. Podendo ser confirmada com a nona posição do Global Top 25, no ano de 2014, sendo a única instituição brasileira entre os 25 selecionados. Os principais critérios foram destacados pela qualidade de atendimento aos clientes e o impacto econômico gerado na região.

Todos os entrevistados sabiam que se passassem no processo de seleção, sua ideia seria aprimorada e melhor desenvolvida pelos consultores da incubadora, pois, segundo relataram, “sabiam que o Gênesis acredita no empreendedor”. Ademais, os entrevistados 1, 4, 5 e 6 mencionaram que por estarem dentro de uma incubadora como o Gênesis, que tem parcerias com instituições privadas e governamentais, há maior acesso aos investidores anjo, pessoas físicas que fornecem o capital para o negócio e apoio ao empreendedor, aplicando os conhecimentos, experiência de mercado e relacionamento para orientá-lo e aumentar as chances de sucesso (Investimento Anjo, Sebrae, 2015).

Conforme Cruz, Prates e Esteves (2013), as empresas incubadas têm uma tendência a se beneficiar mais quando estão mais próximas às universidades e centros de pesquisa, e foi exatamente um dos pontos mencionados pelos entrevistados 1, 2, 4, 5 e 6, o benefício de do Gênesis estar vinculado à uma universidade renomada, como a PUC, com apoio acadêmico, estrutura tecnológica e pessoas que possam avaliar o projeto.

Com relação à percepção sobre as expectativas da incubadora, todos os sócios entram em consenso dizendo que são altas, já que a incubadora mostra acreditar em seu projeto, além dos benefícios trazidos por ela. Podendo ser justificado com os benefícios tangíveis e intangíveis da incubadora, mencionados por Lingfang e Hongli (2010), como custos operacionais baixos, já que os serviços são compartilhados (tangíveis) e a troca de experiência com empresas incubadas, *networking* com outros empreendimentos, orientação dos consultores e trocas de informações (intangíveis).

O entrevistado 6 exemplifica um benefício intangível, quando conta que a incubadora trouxe uma pessoa que ocupava um cargo alto de uma empresa externa privada para conversar com eles (enquanto estavam germinados no Gênesis). Foi nesse dia que eles entenderam que teriam que mudar o foco do

projeto e passaram a compreender a real oportunidade de mercado no segmento de vídeos para empresas.

4.3.4. Desafios no processo de incubação

No entanto, os entrevistados relataram sentir falta de funcionários da incubadora que trabalhem pensando em como ajudar sua empresa, na definição de objetivos, e na identificação das dificuldades com que poderiam contribuir. Eles sentem falta de serem analisados mais de perto, de maior suporte no desenvolvimento de planos para as necessidades específicas deles, não apenas com palestras e *workshops*, entendidos como planos generalistas para todos os incubados.

Esse ponto foi enfatizado pelos entrevistados 5 e 6, germinados na incubadora há um ano, exemplificando a falta de metodologia nos processos e pro-atividade dos funcionários, já que são apenas 10 funcionários para 24 empresas incubadas e germinadas.

Estes resultados parecem se referir à importância da incubadora nas etapas 1 (identificação e avaliação da oportunidade) e 2 (desenvolvimento do plano de negócios) do processo empreendedor, descritas por Dornellas (2001).

O entrevistado 5, que já estava germinado no Gênesis, mencionou que assim que iniciou seu projeto com a incubadora, os funcionários pareciam querer auxiliar de todas as formas, trazendo empresas de fora, contatos que poderiam ser interessantes, dando ideias, ou seja, participando mais ativamente. Entretanto, ao longo do tempo, a incubadora pareceu não trazer novas ideias, estratégias, possíveis clientes, o incubado sentia que se ele não fosse pedir algo específico a incubadora não iria trazer ideias e planejamentos como antes.

4.3.5. Sugestões dos entrevistados

No final da entrevista foi deixado um tempo para que os incubados pudessem falar sobre o que eles gostariam de modificar no processo de incubação. Os entrevistados em sua maioria sugeriram mudanças para a incubadora.

Os entrevistados 5 e 6 sugeriram que as palestras fossem realizadas em horários mais diversificados, já que muitas vezes ocorrem em horário comercial, e a empresa não pode parar seu funcionamento para assistir, mesmo que o

tema seja relevante. Os entrevistados 1, 5 e 6 sugeriram que fizessem mais encontros entre ex-incubados e os incubados que estão no Gênesis, com o intuito de compartilhar experiências. Esta sugestão vai ao encontro do que afirmam Cruz, Prates e Esteves (2013), no que se refere ao apoio e fortalecimento das empresas incubadas no mercado.

Foi citado pelo entrevistado 5 o fato da incubadora fechar projetos com empresas privadas e dar mais atenção a elas, já que pagam um valor superior às mensalidades dos incubados. Com isso, o foco que poderia ser dado às empresas incubadas seria direcionado a outros projetos.

Todos os entrevistados comentaram a respeito do processo de seleção, no qual uma banca externa avalia o projeto. No qual, muitas vezes a banca não tem tempo de estudar o caso das empresas, gerando um desconforto para os empreendedores, já que os membros da banca podem passar a impressão de estarem “perdidos” e de não estarem prontos para julgar que empresa fica na incubadora.

4.4. Entrevistas com os funcionários da Incubadora Instituto Gênesis (IG)

4.4.1. Incubadora do Instituto Gênesis

Da mesma forma que as entrevistas com os funcionários da Artsave, todos os entrevistados mais uma vez responderam de forma bastante semelhante, confluindo para direções comuns, o que justifica a apresentação consolidada da maior parte dos resultados.

O quadro 5, em comparação com o quadro 1 mostra o que a incubadora do IG oferece para as empresas (serviços em negrito e em letras maiúsculas), dados fornecidos pelo entrevistado 1.

Quadro 5: Serviços oferecidos Gênesis

Infraestrutura	Serviços Básicos	Assessoria	Qualificação	Redes
SALAS INDIVIDUAIS	TELEFONIA	GERENCIAL	TREINAMENTO	Municípios
SALAS COLETIVAS	ACESSO À INTERNET	Contábil	CURSOS	Prefeituras
Laboratórios	RECEPCIONISTA	JURÍDICA	Captação	UNIVERSIDADES
Computadores	SEGURANÇA	Produção	Acesso a bases de dados	EMPRESAS
AUDITÓRIO	XEROX	Financeira	FÓRUNS	FEIRAS
Biblioteca	ELETRICIDADE	Comercialização	CONGRESSO	
SALA DE REUNIÕES	LIMPEZA	Exportação		
RECEPÇÃO		Vendas		
COZINHA		Marketing		
Estacionamento		ADM. PREDIAL		
		COMUNICAÇÃO		

Fonte: Elaboração própria.

Toda a infraestrutura destacada no quadro 5 é entendida por todos os entrevistados como um benefício e vantagem fornecidos pela incubadora.

Conforme Dornellas (2001) é possível perceber que o Instituto Gênesis é uma incubadora de base tecnológica, já que auxilia as empresas que procuram desenvolver seus produtos e/ou serviços através de pesquisas. Sendo seus produtos, processos e serviços criados com conhecimento tecnológico.

4.4.2. Processo empreendedor

Conforme Dornelas (2002) foi possível confirmar que quanto mais instável é a economia de um país e mais alto é o desemprego, maior é o número de empreendedores por necessidade. O motivo de empreender identificado pelos entrevistados que trabalham na incubadora foi o baseado na falta de opção de conseguir um emprego formal no mercado de trabalho, conhecido por empreendedorismo por necessidade (GEM, 2015).

4.4.3. Processo de incubação

O entrevistado 1 fornece dados das 5 edições do Instituto Gênesis, para as quais foram inscritas 125 empresas, ou seja, a incubação é vista como para os empreendedores como uma oportunidade de desenvolver o projeto. Esta percepção converge com Hackett e Dilts (2004), em sua afirmação de que a falta de planejamento e estrutura nos novos negócios faz com que as incubadoras sejam a melhor solução para o desenvolvimento e competitividade de mercado.

Com o auxílio e controle por parte dos profissionais durante o período de incubação os custos de potenciais falhas são reduzidos ou eliminados. Assim como a maioria dos novos negócios apresenta dificuldades em seu início a incubação acontece para que os novos empreendimentos desenvolvam auto sustentabilidade e estruturas empresariais.

Todos os 6 entrevistados entendem o conceito da incubadora da mesma maneira, eles se veem apoiando o desenvolvimento dos novos negócios, fazendo com que o empreendimento se fortaleça e seja competitivo no mercado. Além disso, uma vantagem apontada por todos é a troca de experiência com empresas incubadas, *networking* com outros empreendimentos, orientação dos consultores e trocas de informações, entendido como benefício por Lingfang e Hongli (2010). Estas vantagens são, inclusive, citadas pelo entrevistado 3 como o ativo da incubadora.

O processo é o mesmo para todas as empresas incubadas. Ele é disparado a partir do lançamento, pelo IG, do edital *on-line* em seu *website* para inscrições. Todas as empresas passam por uma etapa de seleção com um plano de negócios, denominada pré-incubação, onde serão julgadas e avaliadas, consoante com o que afirma Dornelas (2002). No IG, antes da seleção propriamente dita, qualquer inscrito tem a oportunidade de ter 2 horas de consultoria para tirar dúvidas sobre o que apresentar.

A banca responsável pela seleção das empresas para a próxima etapa é externa, composta por integrantes dos órgãos Endeavor, Sebrae e professores da PUC-Rio, por exemplo. Os entrevistados 1 e 2 esclarecem que a banca não é do Gênesis com o intuito de não enviesar as escolhas para certas empresas.

A aprovação do projeto marca a transição da fase pré-incubação para a fase incubação, em que a empresa incubada já pode usufruir da infraestrutura do IG, conforme Bergek e Norrman (2008) exemplificam: do apoio estratégico dos consultores e do suporte gerencial para o desenvolvimento das atividades. O

tempo de incubação pode durar cerca de dois anos, conforme Dornelas (2002) também afirma.

Todos os entrevistados entendem que para o novo empreendimento se desenvolver bem, consiga se instalar no mercado se tornando competitivo é necessário o comprometimento da incubada com a incubadora. Para isso, o Instituto Gênesis realiza os Planos de desenvolvimento da empresa (PDE) de três em três meses. Este é um plano traçado pela incubadora, em que todas as empresas fazem uma apresentação e mostram sua situação naquele momento, o que estão precisando, quais são os pontos que estão tendo dificuldades ou problemas, se estão crescendo, ou seja, um resumo de como estão e quais são suas necessidades.

Com as informações fornecidas pelos empreendedores, a incubadora faz um planejamento com metas e objetivos para que essas demandas sejam supridas, garantindo todo o suporte necessário, com consultores, palestras, contatos externos, o que estiver ao alcance deles. O entrevistado 3 entende esse plano como uma forma de investigar se o empreendimento está no eixo certo, a partir de dados internos e externos, com o objetivo de direcionar a empresa e aproveitar as oportunidades de mercado. O entrevistado 4 refere-se ao PDE como um psicólogo empresarial, pois é a hora em que o empreendedor fala sobre o estado atual da empresa, muitas vezes trazendo problemas enfrentados.

4.4.4. Desafios no processo de incubação

Todos os entrevistados relataram que o tempo pré-determinado para os PDE's é suficiente. No entanto, muitas vezes as empresas não seguem esse planejamento/cronograma desenvolvido, o que é entendido como um dos pontos mais difíceis durante a incubação, o comprometimento dos incubados, mencionado pelos entrevistados 1, 2, 3 e 4. Ademais, o entrevistado 4, entende que quem diz o ritmo de demanda são as empresas, não a incubadora. Ou seja, se eles não fizerem o PDE e não se mostrarem interessados e motivados o Gênesis não pode se responsabilizar pela falha dos empreendimentos.

De acordo com Cruz, Prates e Esteves (2013), a forma que a incubadora atua e auxilia está diretamente ligada ao fortalecimento das empresas no mercado, com isso, o comprometimento com a incubadora é de suma importância. Com isso, todos os entrevistados demonstram perceber que eles têm um forte compromisso com as empresas que estão incubadas no Gênesis.

São 10 pessoas responsáveis pelas 24 empresas incubadas, sendo 7 pessoas responsáveis pelo departamento de comunicação, 2 no jurídico e 1 na administração predial. A problemática e desvantagem analisada pelos entrevistados 1, 3, 4 e 5 demonstrou a percepção de que todos possuem demandas diferentes do processo de incubação, tornando difícil o acompanhamento intensivo com as empresas.

O entrevistado 4 menciona o “apadrinhamento das empresas”, o qual cada empresa tem seu padrinho, que é responsável por um olhar mais intenso, direcionado e de maior atenção durante o processo de incubação, é ele que faz análises mais detalhadas de mercado. O padrinho tem como finalidade direcionar melhor a empresa, sendo responsável também por desenhar o planejamento do PDE.

Além disso, os entrevistados 1 e 4 citam que faltam motivações para as empresas estarem juntas, pois ganha-se muito quando os empreendedores estão trocando suas experiências, o que acontece hoje é que eles estão muito em suas salas.

Os entrevistados 1, 2, 3, 4 e 6 entendem que estar próximo a PUC-Rio é um benefício, pois para as empresas que estão iniciando seu portfólio e ainda não estão estruturadas no mercado é importante ter o selo de “controle de qualidade” da incubadora vinculada à universidade. Essa ideia se confirma com Cruz, Prates e Esteves (2013), na qual as empresas incubadas têm uma tendência a se beneficiar mais quando estão mais próximas às universidades e centros de pesquisa.

4.4.5. Sugestões dos entrevistados

No final da entrevista foi deixado um tempo para que o entrevistado pudesse falar sobre mudanças que eles gostariam que fossem feitas no processo de incubação. Todos os entrevistados sugeriram que o número de funcionários responsáveis pelas incubadoras aumentasse, já que hoje o trabalho deles não está ligado apenas às empresas incubadas, eles possuem outras demandas. O entrevistado 3 sugeriu que a gama de consultores fosse maior, já que a demanda se difere de empresa para empresa.

Além disso, o entrevistado 1 que participa do processo de seleção dos incubados disse que seria importante ter mais tempo para conhecer as empresas/projetos que se inscrevem nos editais. Relatou o entrevistado que muitas vezes, quando um assunto pode ser desconhecido pelos jurados e mal

estruturado no plano de negócios, ele pode ser reprovado apesar de poder ter um potencial de mercado grande.

O entrevistado 2 diz que a troca de informações e experiências entre as empresas incubadas e ex-incubados é de suma importância, e que o Gênesis têm projetos futuros para poder aproximar esses dois grupos.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

5.1. Objetivos da pesquisa

Com o objetivo de entender o processo de incubação do Instituto Gênesis foi analisada a percepção da empresa incubada Artsave e de funcionários do IG envolvidos com a incubação. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa para a incubadora e para o incubado.

Este estudo tem relevância profissional, pois em termos gerais, a prática do empreendedorismo está cada vez mais frequente no dia a dia do brasileiro como uma opção de trabalho, devido a dificuldade na contratação profissionais pelo mercado de trabalho formal.

O estudo pretende alcançar a todos os públicos, com o intuito de passar os conceitos relacionados ao empreendedorismo e elementos que o rodeiam. Dando destaque ao tema sobre incubadoras e o processo por trás delas. O estudo será importante para aqueles que têm interesse em entender o funcionamento de uma incubadora e que gostariam de participar do edital do Instituto Gênesis.

5.2. Sugestões de melhoria para a incubadora

Os pontos de melhoria para a incubadora foram compreendidos a partir da análise das entrevistas do Instituto Gênesis e da empresa incubada. Com isso, seria importante que a incubadora aumentasse o número de funcionários internos que trabalham com as consultorias para as empresas. Caso aumentar o número não seja uma possibilidade, seria interessante que os funcionários pudessem se dedicar mais tempo às empresas incubadas analisando-as mais de perto com reuniões mensais para discutir os pontos críticos de cada empresa. E os padrinhos com reuniões quinzenais.

Um contraste percebido foi o fato da empresa incubada não mencionar o PDE (Plano de desenvolvimento da empresa) e o apadrinhamento de empresas. Este contraste pode denotar a suposição de que a metodologia utilizada não está sendo bem explicada ou aplicada. Com isso, a incubadora poderia realizar um ação para se encontrar com as empresas que serão incubadas e explicar o

processo e os benefícios que eles possuem na incubação. Ademais, poderiam ser enviados relatórios que mostrassem o que foi proposto pelo Gênesis para cada empresa incubada, como uma forma de retratar e mostrar o trabalho que a incubadora vem fazendo, além do PDE que hoje já é enviado para as empresas.

As *startups*, como já visto, são empresas com muitas demandas e em constantes mudanças, por isso, uma sugestão a se refletir seria a possibilidade de alterar a frequência de acompanhamento do PDE para de dois em dois meses, já que as necessidades são maiores que uma empresa que já está mais estruturada e estabelecida no mercado. Caso não seja viável fazer com esse tempo menor, seria importante a incubadora estar mais presente nas empresas incubadas, não as deixando se sentirem como “inquilinos do Gênesis”. A ideia é fazer com que os padrinhos das empresas sejam mais presentes no dia a dia das incubadas.

É importante entender o que os autores Faria e Alencar (1996) discutem sobre os fatores do ambiente físico e suas influências na criatividade e inovação. Estes destacam que para que a criatividade seja melhor desenvolvida são necessárias condições adequadas no ambiente como espaço físico, como por exemplo, iluminação, mobiliário, acústica, temperatura adequada (destinado para o exercício da função). Com isso, a incubadora deve atentar para o constante investimento em suas salas e ambientes compartilhados, tornando-os e mantendo-os atraentes e com aspectos mais novos.

Com relação a ideia de um dos entrevistados do IG, seria importante aumentar o tempo do processo de seleção, para que a incubadora pudesse entender melhor sobre o mercado e os projetos que estão sendo propostos com o intuito de serem mais assertivos nos projetos que têm grande oportunidade de mercado.

Por fim, outra proposta seria a reunião com ex-incubados e os que estão incubando. Hoje, já existem alguns encontros pontuais com esse propósito, mas a sugestão seria trazer empresas que têm maior conexão com as que estão no Gênesis, com o objetivo de compartilhar experiências e aumentar o *networking* entre os empreendimentos. Além disso, é importante que as empresas incubadas também tenham encontros planejados pelo Gênesis, com o mesmo intuito, de compartilhar experiências e aumentar o *networking*. Esta proposta iria ao encontro do que afirmam Cruz, Prates e Esteves (2013) no que se refere ao apoio da incubadora ao fortalecimento da incubada no mercado.

5.3. Limitações do estudo

Uma possível limitação do estudo pode ter sido a ocorrência de viés de aprovação social dos entrevistados, o que pode ocorrer em pesquisas qualitativas por meio de entrevistas.

Outra limitação é a percepção da própria pesquisadora, no momento das entrevistas e de sua análise, partindo do princípio de que cada indivíduo interpreta de uma forma.

Apesar das limitações apresentadas, este é o método mais adequado para atingir os objetivos da pesquisa. Com entrevistas que buscaram compreender as perspectivas diferentes dos 12 entrevistados.

5.4. Sugestões para próximas pesquisas

Para as próximas pesquisas, seria interessante acompanhar proximamente o desenvolvimento de um empreendimento com o apoio da incubadora, como um estudo de caso. Além de entrevistar outros públicos, como por exemplo, parceiros da instituição, ex-incubados, palestrantes, professores, ex-funcionários, com o objetivo de entender melhor os pontos fortes e fracos e desenvolvê-los.

Entrevistar funcionários que não estão há muito tempo na incubadora, pois não estão com as ideias muito enraizadas e podem se mostrar abertos a maiores mudanças. Além dos demais empreendedores que estão no ambiente da incubadora, para entender se a percepção sobre a incubadora é a mesma de uma maneira geral.

6 Referências Bibliográficas

ADES C, FAZZIO B, MUNHOZ A, OLIVEIRA B, SENGIA B. **Coworking e crowdsourcing: como modelos de negócios inovadores influenciam no desenvolvimento de start-ups** 2013. Disponível em: <<http://formatacaoabnt.blogspot.com.br/2011/10/citacoes.html> > .Acesso em: 30 nov. 2016.

ALLEN, D.N. e CLUSKEY, R.Mc. (1990) **Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry**. Entrepreneurship Theory and Practice, vol.15, pp.61-77.

ALVES M, FERNANDES R, GOMES M. **Políticas Públicas de Fomento ao Empreendedorismo e às Micro e Pequenas Empresas** . São Paulo, 2013. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/15750?show=full> > .Acesso em: 30 nov. 2016.

ALVES, M. **Brasil é o primeiro em ranking de empreendedorismo**. G1 São Paulo e Rio de Janeiro. 29 MAR. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/brasil-e-o-primeiro-em-ranking-de-empreendedorismo/>> .Acesso em: 30 nov. 2016.

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec). **Incubadoras e Parques**, 2016. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/> > .Acesso em: 28 nov. 2016.

BAÊTA, A.M.C. (1999) **O desafio da criação:uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica**. Petrópolis: Vozes

BERGEK, A. e NORRMAN, C. (2008) **Incubator Best Practise: A Framework. Techovation**

BIZZOTTO, C.E.N. (2003) **The incubation process**. InfoDev Incubator Support Center (IDISC). Online. Disponível em: <<https://de.scribd.com/document/123212360/The-Incubation-Process-September-2003>>. Acesso em: 22.10.2017.

BOEIRA B, NORO G. **A educação empreendedora e o sucesso empreendedor, 2011**. Disponível em: < <http://ajesm.com.br/wp-content/uploads/2011/08/artigo.pdf> > Acesso em: 01 dez. 2016.

BOLLINGTOFT, A. (2012) **The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment**. Technovation, Volume 32.

CRUZ, G., PRATES, C. e ESTEVES, P. (2013) **The Incubation Process and the Strengthening of the Firm: a Study in Brazilian companies**. Journal of Technology Management and Innovation, vol. 8.

CURY A, SILVEIRA D. **PIB do Brasil recua 0,8% no 3º trimestre de 2016**. G1 São Paulo e Rio de Janeiro. 30 nov. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/11/pib-do-brasil-recua-08-no-3-trimestre-de-2016.html>> .Acesso em: 30 nov. 2016.

DOLABELA, Fernando e FILION, Louis Jacques. **Boa Idéia! E Agora?: Plano de Negócio o Caminho Seguro Para Criar e Gerenciar Sua Empresa**. 1 Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. São Paulo: Campus, 2001

DORNELAS J. **Planejando incubadoras de empresas**, Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. 2002.

Endeavor. **Índice de Cidades Empreendedoras, Brasil 2016**. Disponível em: <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F6588%2F1479379347ICE+2016+-+Links+V1.pdf>> .Acesso em: 28 nov. 2016.

Endeavor. **Conheça as principais agências e linhas de fomento**. 07 fev. 2014. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/conheca-as-principais-agencias-e-linhas-de-fomento/>> .Acesso em: 30 nov. 2016.

Endeavor. **Conheça as principais agências e linhas de fomento**, 2014. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/conheca-as-principais-agencias-e-linhas-de-fomento/>> .Acesso em: 01 dec. 2016.

ENGEL, Jerome; DEL-PALACIO, Itxaso. **Global clusters of innovation: the case of Israel and Silicon Valley**. California Management Review. California, v.53, n.2, Winter 2011.

FARIA, Maria de Fátima Bruno. ALENCAR, Eunice M. L Soriano de. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho**. Revista de Administração, São Paulo v.31, n.2, p.50-61. Abril/ junho 1996.

FONSECA M, SANTOS R. **O ecossistema de startups de software da cidade de São Paulo**. 2008.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

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

GÊNESIS, Instituto (PUC-Rio). **Seleção de empreendimentos**. Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.genesis.puc-rio.br/selecao-de-empreendimentos>> Acesso em: 18 out. 2017.

GÊNESIS, Instituto (PUC-Rio). **O Instituto Gênesis**. Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.genesis.puc-rio.br/equipe>> Acesso em: 18 out. 2017.

GIL, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Sexta edição. 2011

HACKETT, S. M.; DILTS, D. M. (2004) **A Systematic Review of Business Incubation Research**. Journal of Technology Transfer, Netherlands, v.29, p. 55-82.

HWANG, Victor; HOROWITT, Greg. **The rainforest**. Los Altos Hills: Regenwlad, 2012

LINGFANG, L. e HONGLI, L. (2010) **Modeling and Measuring Intellectual Capital of Business Incubator**. Proceedings - 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2010 4, art. no 5694852 , pp. 79-82.

Roger Miller e Marcel Côté. **The Faces of Innovation**. 2008

RODRIGUES L. **Gênesis entre as 10 melhores Incubadoras do Mundo** 2014. Disponível em: <<http://formatacaoabnt.blogspot.com.br/2011/10/citacoes.html>
<<http://www.genesis.puc-rio.br/noticias/detalhe/5/genesis-entre-as-10-melhores-incubadoras-do-mundo>> .Acesso em: 22 out. 2017.

Serasa Experian. **Crise e desemprego elevam número de novos empreendedores**. 27 ago. 2015. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/crise-e-desemprego-elevam-numero-de-novos-empreendedores-por-necessidade-sp-lidera-revela-indicador-serasa-experian/>> Acesso em: 28 nov. 2016.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Renda, Trabalho e Empreendedorismo no Estado do Rio de Janeiro**, 2015, Nota Conjuntural, Nº35. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Menu%20Institucional/Sebrae_CE_jan15_ren_trab_emp_ERJ.pdf> .Acesso em: 28 nov. 2016.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Sobrevivência das empresas no Brasil**, Brasília 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_da_s_empresas_no_Brasil=2013.pdf> .Acesso em: 28 nov. 2016.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Pesquisa GEM revela taxa de empreendedorismo no país**. 18 jul. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/pesquisa-gem-revela-taxa-de-empreendedorismo-no-pais,eb3913c334085510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> .Acesso em: 28 nov. 2016.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Empreendedorismo no Brasil, GEM**, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf)> .Acesso em: 29 nov. 2016.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Investimento Anjo**. Brasília, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9c8f7eca571fc28910f40a88cf0d2705/\\$File/5660.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9c8f7eca571fc28910f40a88cf0d2705/$File/5660.pdf)> .Acesso em: 29 nov. 2016.

RIBEIRO NETO, ANTÔNIO B. (2008) **Fatores que Impactam o Desempenho de Pequenas Empresas**. Tese D. Sc., COPPE-UFRJ Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Anexo 1

Roteiro de entrevistas Incubadoras

1. Por que as pessoas/empresas procuram as incubadoras?
2. Qual o valor/propósito/objetivo/maior contribuição da incubadora para os incubados?
3. Qual a maior demanda que vocês recebem? (Segmento de startups)
4. Como vocês acham que as pessoas tomam conhecimento do Instituto Gênesis?
5. Qual o papel do Instituto Gênesis e das empresas?
6. Como vocês planejam a incubação?
7. Como é a metodologia? Pode descrever as etapas do pré, durante e pós incubação?
8. Qual o nível de envolvimento do Instituto Gênesis em cada etapa? (Pré, durante e pós)
9. Que feedbacks vocês dão às empresas sobre o processo de seleção?
10. Quais as expectativas do Instituto Gênesis?
11. O que é mais fácil e difícil durante a incubação para vocês?
12. Quais são as vantagens e desvantagens que vocês veem no processo de incubação para as empresas?
13. Como você avalia o processo de seleção do Instituto Gênesis?
14. Como você avalia o processo de incubação do Instituto Gênesis?
15. Quais são os pontos fortes e fracos do processo de incubação? E mais fáceis e difíceis?
16. Os processos de incubação muda de empresa para empresa?
17. Se pudessem modificar algo sobre as etapas de incubação, metodologia, e qualquer outra coisa, o que seria?

Anexo 2

Roteiro de entrevistas Artsave

1. Como se deu a ideia da Artsave?
2. Como foi o processo de abrir a Artsave?
3. Por que procurar a incubadora?
4. O que você conhecia sobre incubadoras? Como se deu esse conhecimento?
5. Como foi o processo de pesquisa até decidir buscar a incubação?
6. Como se deu a decisão pela incubação?
7. Como foi o começo?
8. Quais eram/são as suas expectativas?
9. O que foi/é mais fácil?
10. O que foi/é mais difícil?
11. Quais as vantagens?
12. Quais as desvantagens?
13. Pode dar um exemplo?
14. Como vocês se prepararam para o processo de seleção para incubação?
15. Como você avalia o processo de seleção para incubação?
16. Como você avalia o processo de incubação de sua empresa?
17. Se pudesse modificar alguma coisa, o que seria?
18. Algo mais que você gostaria de dizer a respeito?