

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC)

**Afinal de contas, o que são incubadoras de empresas?**

TARIK KADRI  
PROF. DR. GILBERTO SARFATI

São Paulo – SP

2018

## **Afinal de contas, o que são incubadoras de empresas?**

### **Resumo**

O objetivo geral desta pesquisa é compreender as diferenças nos modelos de incubação, adotados pelas incubadoras de empresas no Brasil e caracterizar o perfil dessas organizações com profundidade.

Sendo este um projeto feito sob o GVCenn (Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios), buscou-se desenvolver a concepção do papel das incubadoras para empreendimentos nascentes e suas contribuições em âmbito nacional. Como as incubadoras são um fenômeno já histórico, é necessário que se tenham mais fundamentos para análises comparativas com as mais recentes organizações do meio, as aceleradoras.

Por se tratar de um estudo que busca perfilar as incubadoras por meio de suas operações e organização estrutural, foi utilizada a pesquisa exploratória para suprir a existente necessidade de dados primários atuais sobre o comportamento dessas organizações. Uma *survey* foi encaminhada para todas as incubadoras do país, com o intuito de proporcionar tanto o tratamento de dados quantitativos (em sua maioria), bem como qualitativos.

Os resultados de fato confirmaram grande parte da literatura e dos estudos mais atuais, mas também proporcionaram uma visão mais territorial das incubadoras brasileiras, além de apresentar particularidades sobre a gestão de seus programas. Com isso, espera-se que este trabalho possa, de alguma forma, auxiliar futuros estudos mais aprofundados sobre o tema e principalmente análises de emparelhamento com incubadoras e aceleradoras.

### **Palavras-chaves**

Incubadoras; empreendedorismo; startups; negócios; pesquisa.



## 1. Introdução

Apesar de constatarmos diversos casos de sucesso com empreendimentos disruptivos, os quais emergiram, em pouco tempo abalaram a indústria e reorganizaram mercados, por vezes esquecemos do caminho que tais organizações percorrem, suas vantagens pioneiras e as suas dificuldades.

Cerca de 18,06% das startups fecham nos dois primeiros anos de funcionamento, 66,67% duram de dois até cinco anos de existência e 73,68% encerram suas operações após cinco anos, segundo estudo de 2016 da Startup Farm. Como se já não bastasse, há ainda análises internacionais que indicam que 90% das startups falham antes mesmo de se assentarem no mercado. Essa é uma realidade para diversos empreendedores que buscam instituir novos modelos de negócios e aplicar novas propostas de valor para diferentes segmentos da indústria.

Nesse aspecto, as incubadoras surgiram no Brasil e no mundo, para equilibrar as forças entre as potenciais empresas e o competitivo mercado, com suas barreiras de entrada e concorrentes já estabelecidos previamente, com *expertise* acumulada. Sem a presença de tais organizações, diversos empreendedores estariam fadados ao fracasso por não terem um entendimento sólido de como deveriam gerir seus negócios e administrar seus recursos. De fato, os empreendedores são usualmente profissionais com conhecimento estritamente técnico, que buscam trabalhar em cima de *gaps* de mercado, destituídos de qualquer noção administrativa. Exatamente por esse motivo, as incubadoras têm o papel fundamental de oferecer um ambiente com condições propícias ao desenvolvimento das startups, mantendo assim a competitividade do mercado.

Estudar essas organizações, é estudar os componentes necessários que contribuem para a taxa de sobrevivência de novos negócios. O papel das incubadoras já foi e continua sendo essencial para o impulsionamento econômico do país e para que seja possível construir um Brasil mais empreendedor.

Até o momento, grande parte da literatura nacional existente, possui um caráter muito mais histórico e descritivo no que diz respeito as fases do processo evolutivo das organizações promotoras de empreendimentos nascentes, do que propriamente um aprofundamento em seus processos. Outros estudos também avançam sobre temas como, os tipos de incubadoras, a proposta de valor gerada na forma de recursos e

serviços para seus residentes e sua importância social para o governo no desenvolvimento de arranjos produtivos locais (“APL’s”).

No presente trabalho, tem-se como objetivo maior, compreender as diferenças nos modelos de incubação, adotados pelas incubadoras de empresas no Brasil e caracterizar o perfil dessas organizações com profundidade. Além disso, buscou-se analisar a influência das incubadoras no campo empresarial de empresas entrantes no mercado, identificar as etapas dos programas de incubação e provar ou destituir estereótipos conferidos às incubadoras, tais como sua dependência de estruturas conservadoras, estrutura societária, etc. Num segundo momento, os resultados do estudo também foram tratados de forma a encaminhar os fundamentos essenciais, para futuras investigações comparativas das incubadoras com as aceleradoras.

As divisões do texto estão dispostas de forma clara, para fácil identificação do seu conteúdo. No todo, este trabalho possui sete seções, sendo elas respectivamente a própria introdução, a teoria com a revisão dos estudos já existentes, a metodologia usada para a pesquisa, os resultados e *insights* do estudo dos dados, as conclusões deste trabalho, além da referência bibliográfica e os anexos.

A seção de teoria foi construída, buscando captar tanto elementos históricos das incubadoras brasileiras, como resultados de estudos internacionais sobre o tema. Essa disposição foi montada, pensando tanto em apresentar as diferenças do conhecimento sobre as incubadoras que se tem publicado no país e no mundo, quanto em “amarrar” as principais discussões em texto único, de forma complementar.

Já a partir da seção de metodologia, o estudo passa a ter um enfoque mais regional com a coleta e análise de dados primários atualizados, exclusivamente nacionais. É descrita a metodologia utilizada, a qual foi escolhida levando em consideração o panorama dos estudos do tema, apresentados na seção anterior e é apresentado com detalhe todos os processos utilizados durante essa fase da pesquisa. A estratégia de coleta, as ferramentas utilizadas, o conteúdo da *survey* e a verificação de consistência dos resultados, também são relatados.

Nas seções seguintes, são tratadas as análises e conclusões da pesquisa. Os dados quantitativos são apresentados em gráficos e tabelas, enquanto que os dados qualitativos são relatados ao longo do texto. A seção dos resultados foi organizada em

subtópicos que condizem com agrupamentos das divisões da *survey* e os dados dispostos de forma clara e direta. Consequentemente, a seção de fechamento trata-se da contribuição desse trabalho para a comunidade científica e dos próximos passos, para futuros projetos.

## 2. Teoria

Incubadoras de negócios são organizações que promovem projetos inovadores. De acordo com um estudo de 2015, as incubadoras são organizações cujo fim se pauta no suporte à empreendedores, de tal forma que eles possam desenvolver novas ideias e torná-las empresas bem-sucedidas. Para atingir esse objetivo, as incubadoras oferecem infraestrutura e suporte gerencial para guiar empreendedores nos seus modelos de negócio, ajudando-os a sobreviver em sua fase inicial de desenvolvimento, quando ainda estão mais vulneráveis (TIETZ; ANHOLON; ORDOÑEZ; QUELHAS, 2015).

No Brasil, o movimento das incubadoras começou no início da década de 1980, por meio do apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) e da OEA (Organização dos Estados Americanos). Tais organizações, se juntaram e promoveram a criação da ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores), com o objetivo de despertar o movimento empreendedor do país, iniciando a extinção do vácuo institucional entre o ambiente acadêmico e o setor empresarial (SOUZA, et al., 2003). Essa proposta foi fundamental para que as universidades adquirissem um plano de relevância no mercado, se tornando indutoras de iniciativas que hoje conhecemos como “incubadoras de negócios”.

O primeiro modelo de incubadora do país, baseado em incubação tecnológica, foi fruto de um programa do CNPq que criou os NIT's (Núcleos de Inovação Tecnológica), em 1982. As primeiras experiências foram as incubadoras que se originaram de universidades e centros de pesquisa, localizados em São Carlos-SP (1985); Campina Grande-PB (1988); na Universidade de Brasília (1986); na Universidade Federal do Rio de Janeiro (1986); em Santa Catarina (1987); e no Instituto de Tecnologia do Paraná, denominado TECPAR (1990) (FILHO; CUNHA, 2009). Atualmente, já existem dados que indicam um número de incubadoras brasileiras superior a 300 entidades. Ainda assim, vale a tabela abaixo de um artigo de 2011 - para melhor compreensão das

concentrações de atuação - o qual apresenta a distribuição das incubadoras por região brasileira, supondo um universo limitado a 179 organizações (RAUPP; BEUREN, 2011). Vale observar que, mesmo com recortes não-probabilísticos, as estratificações por regiões compõem com a realidade (em termos percentuais), se cruzarmos com dados atualizados da ANPROTEC.

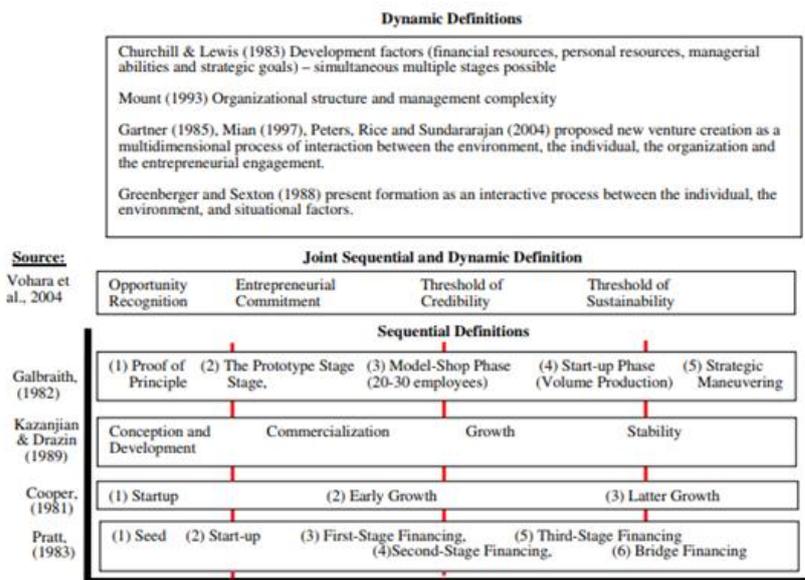
Tabela 1: Localização das incubadoras por região brasileira

Região	População		Amostra	
	n.º	%	n.º	%
Norte	6	3,35	1	2,70
Nordeste	23	12,85	4	10,81
Centro-Oeste	7	3,91	1	2,70
Sudeste	60	33,52	14	37,84
Sul	83	46,37	17	45,95
TOTAL	179	100	37	100

Fonte: REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), vol.17 no.2 Porto Alegre May. /Aug. 2011. Tabela da página 345.

As primeiras pesquisas datadas nos anos 90, possuem um grande enfoque na definição do que é uma incubadora. Já os estudos mais recentes sobre o tema, colocam uma ênfase muito maior nos fatores-chave que permitem uma maior eficiência dessas organizações e em seus processos (considerados mais relevantes do que a estrutura da incubadora) (RAUPP; BEUREN, 2009).

Figura 1 – Diferentes perspectivas do novo processo de desenvolvimento empreendedor.



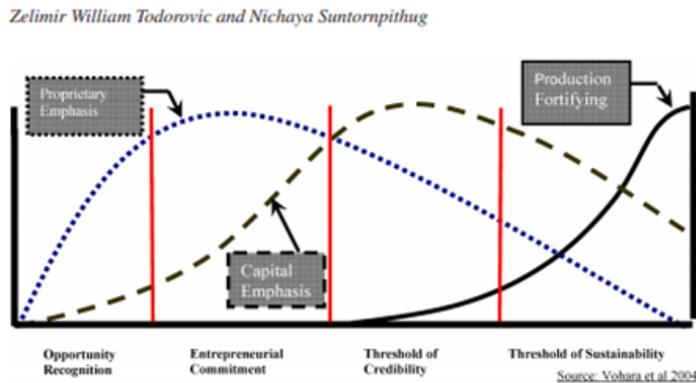
Fonte: Journal of Enterprising Culture, 2008, Vol. 16 Issue 4, p385-410, 26p.  
Gráfico da página 397.

A figura acima, procura capturar desde os diferentes insights, ao alinhamento entre as pesquisas de alguns autores citados num estudo de 2008 sobre a natureza de incubadoras universitárias, sob a perspectiva de sua proposta de valor. O estudo também traz uma discussão acerca das prioridades a que servem os empreendedores incubados, especialmente quando reconhecemos que recursos e competências são vantagens competitivas (“*RBV theory*”), de modo que o desenvolvimento desses fatores deveria ser a maior ênfase dos novos empreendedores e dos gestores das incubadoras (TODOROVIC; SUNTORNPITHUG, 2008).

Nesse sentido, o desenvolvimento dessas capacidades e recursos, formam uma possível explicação para a presença do elemento dinâmico no modelo (síntese dos estudos) apresentado. Tal elemento se difere das “definições lineares” propostas, na medida em que os autores supõem que a relevância dos recursos e capacidades, se

descreve em três grandes estágios de ênfase (e não simplesmente em etapas de crescimento dos incubados), como é disposto no gráfico abaixo.

Gráfico 1 – Diferentes aspectos das atividades das incubadoras.



Fonte: Journal of Enterprising Culture, 2008, Vol. 16 Issue 4, p385-410, 26p.

Diagrama da página 398.

É exatamente por isso que, tais autores concluem que há pouco impacto nos residentes incubados, dos serviços (como infraestrutura, serviços compartilhados, etc.) que são oferecidos. Ou seja, isso sugere que não são esses componentes estáticos que fazem a diferença no processo de incubação, e sim a capacidade de desenvolvimento de variáveis como *skills*, senso de prioridade e outras que fazem parte do componente dinâmico (TODOROVIC; SUNTORNPITHUG, 2008). Os autores também afirmam que devem ser incorporadas ênfases de recursos e capacidades para criar um estudo empírico futuro muito mais preciso.

Em uma outra pesquisa, montada sob a perspectiva de um estudo de caso e complementada por entrevistas semiestruturadas com gestores e incubados de diferentes estágios do processo de incubação, uma importante conclusão foi constatada. Em que, os empreendedores em pré-incubação, ou início de incubação, relataram não haver grandes impactos e mudanças em seus *business* (ou desvios em seus planos de negócio) durante a residência, ao passo que os empreendedores em fase final de incubação ou pós-incubação relataram grandes mudanças, provavelmente advindas do contato da

empresa e seus produtos com o mercado, além dos ganhos agregados sobre os elementos dinâmicos citados por Todorovic e Suntornpithug.

Como dito pelos próprios autores, grande parte do interesse dos empreendedores pelos programas de incubação, diz respeito a estrutura física que ajuda a dar foco ao que interessa: o produto e o negócio. Ao passo que, empreendedores nas fases finais dos programas ou em pós-incubação, valorizam muito mais os recursos intangíveis do que a infraestrutura, a qual segundo eles, não pode ser relacionada ao sucesso da empresa (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2012).

O destaque que os incubados atribuem sobre o network off-line, possível fator atribuído ao sucesso por empreendedores em fase final de incubação, também é confirmado com a percepção de diversos autores (ROBINSON, 2010; LICHENSTIEN, 2001; CANTÚ, 2015), sendo este um fator crítico no processo de incubação.

As incubadoras de negócios costumam ser divididas em três grandes composições temporais. Na primeira fase, de 1960 a 1980, sua proposta de valor se limita em oferecer infraestrutura de base e serviços compartilhados para o dia-a-dia das empresas, possibilitando redução de custos operacionais. Já na segunda geração, de 1980 a 1990, é reconhecida a necessidade do desenvolvimento de capacidades de negócios, uma vez que conhecimento técnico e recursos estruturais não bastam para formar a escalabilidade necessária às empresas nascentes. Dado um ambiente cada vez mais competitivo e barreiras de entrada cada vez mais custosas, acelerar a curva de aprendizado se tornou indispensável. No limite, as incubadoras de negócio até foram reconhecidas pelo governo, por essa introdução de *know-how* de desenvolvimento de negócios, como sendo parte essencial para a economia e APL's (CHANDRA; FEALEY, 2009).

Por fim, a terceira geração, iniciada por volta de 2000, envolve instalações de suporte às redes de *networking* das incubadas, voltadas ao acesso de conhecimento tecnológico e especialmente de contato com agentes financeiros. É aqui que, patrocinadores privados dos programas de incubação emergem pela primeira vez, ao identificarem um potencial de lucro em empresas que se desenvolvem rapidamente dado os ganhos de escala proporcionados pelas incubadoras (MRKAJIC, 2017). Estudos mais recentes, também sugerem que o surgimento das aceleradoras faz parte de um processo

de transição da proposta base dos modelos das incubadoras na última geração, transição esta que deve prevalecer no futuro dado seu potencial maximizado de retorno. Sob outra perspectiva, existe ainda o desenvolvimento de uma quarta geração de incubadoras, pautada numa ótica de “co-incubação” internacional credenciada, ou como descrito pelos autores, “*international business incubators (IBIs)*”. Tal modelo, possui um enfoque em consultorias avançadas de mercado e especialmente na facilitação do processo de entrada da empresa em uma região diferente da de origem (KHALID; GILBERT; HUG, 2014).

Por meio de entrevistas ao longo de um estudo de 2010 sobre a evolução das incubadoras de negócios em mercados emergentes, diferenças e similaridades foram percebidas pelo autor, de organizações de diferentes *backgrounds* ao redor do mundo. As principais características das incubadoras brasileiras no estudo, são a oferta de serviços sofisticados, especialização por segmento de mercado, base em modelos de financiamento de natureza mista (tanto público quanto privado) e múltiplos networks usados de auxílio para conectar essas organizações entre si (ROBINSON, 2010). Já com relação à sua classificação, há diversos tipos de incubadoras segmentadas por diferentes critérios como: privada, pública, mista, *brick and mortar*, virtual, tradicional, tecnológica, cultural, social, urbana e rural, etc. Os critérios mais usados são as fontes financiadoras, o modelo operacional, a estrutura de serviços e a localização da incubadora (TIBERIUS; DORINELA, 2010). Outros estudos, já colocam o agrupamento das incubadoras em quatro grandes tipos. São estes: financiadas por agentes públicos, financiadas por agentes privados, relacionadas com universidades e financiadas por organizações não-lucrativas (KURATKO; LAFOLLETTE, 1987).

No Brasil, a gestão estratégica das IEBT's (Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica) costuma se manifestar de forma bastante alinhada (e dependente) de suas instituições mantenedoras. Tal fato é uma realidade comum em todo o cenário nacional, o que acaba por influenciar os projetos das entidades gestoras de programas de incubação, segmentando-os em uma hierarquia de níveis estratégicos (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006). Isso significa que, o planejamento de um programa depende do grau de impacto que os resultados dos projetos trarão para a organização, de modo que os mais estratégicos são submetidos a novos padrões de desempenho e indicadores mais específicos. Um exemplo é o caso da ITCP/UNICAMP, na qual há princípios de autogestão nas cooperativas, além de dois níveis hierárquicos, um tático para execução

dos projetos e um conselho orientador (formado por docentes da Unicamp e outros institutos), encarregado de intervir em questões/projetos que movimentam a estância macro da incubadora (SOUZA, et al., 2003).

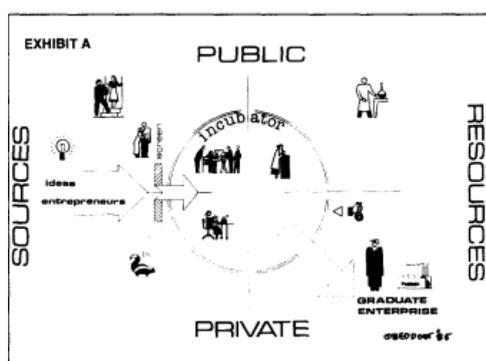
Como já comentado, as incubadoras são organizações que estão em constante relacionamento com múltiplos setores, dado o seu “dever” de caráter prestativo para com empresas nascentes. O posicionamento dessas organizações, portanto, corrobora para o estabelecimento de um ambiente com diversas relações entre agentes (setor público e privado, universidades, associações e centros de pesquisa) interessados no processo de criação e desenvolvimento de novos negócios (BARQUETTE, 2002). Daí um dos fatores que estimula a sua marcante característica de “submissão” à uma instituição mantenedora. Em diversos casos brasileiros, é comum que incubadoras surjam de um “mecanismo de interação universidade-empresa”, o qual gera um arranjo interinstitucional com instalações e estruturas de vínculo. Dessa forma, as empresas residentes se tornam parte de uma relação de associação (vínculo formal ou informal) com instituições renomadas e prestigiadas, o que fortalece a sua imagem perante o setor produtivo e por consequência alavanca oportunidades de crescimento, via o desenvolvimento de novos relacionamentos (XAVIER; MARTINS; LIMA, 2008).

Em alguns estudos tratados, da década de 80, diversos pontos interessantes foram encontrados e destoaram como particularidades da época, acerca do tema de incubadoras de empresas. A maioria desses estudos, faziam menção a um novo e crescente movimento (“*the small business generation*”), o qual começava a ameaçar grandes corporações por meio de novos dados estatísticos extremamente impressionantes para a época. Uma das grandes descobertas, feita por David Birch do MIT, sobre um novo “*job generation process*”, apresentou dados que posicionavam pequenos empreendimentos como os maiores responsáveis pela geração de novos empregos, em comparação com as grandes empresas. Birch encontrou, que 87% da geração de empregos entre 1969 e 1976 nos Estados Unidos, foi devido à empreendimentos com menos de 100 funcionários e 66%, em empreendimentos com menos de 20 funcionários, algo que revelou os princípios de um novo jogo pelo desenvolvimento econômico (CAMPBELL; KENDRICK; SAMUELSON, 1985).

À medida que tal movimento de empresas nascentes evoluía, cada vez mais houve um avanço na materialização (entenda-se por organizar em instituições) de APL's

(arranjos produtivos locais) pela cooperação de empreendedores no intercâmbio de conhecimentos, recursos e competências. Essa necessidade foi movida especialmente, pelo fato de que já se acreditava que empreendedores tinham considerável conhecimento sobre o nicho do mercado o qual gostariam de explorar, porém baixas *skills* de negócios (ALLEN; RAHMAN, 1985). Por conseguinte, toda a concepção de incubadoras de negócios, foi montada em vista a proporcionar um espaço compartilhado de trabalho e a disposição de serviços, para organizar o processo de desenvolvimento de negócios. Tal como pode ser observado no diagrama abaixo, a incubadora permite dimensionar novas oportunidades de negócios, por meio de *networking* de suporte para serviços financeiros, técnicos e contábeis, etc. (CAMPBELL; KENDRICK; SAMUELSON, 1985).

Figura 2 – O avanço do *business plan*, mediado pela relação com a incubadora.



Fonte: Economic Development Review, 1985, 43-48. Diagrama da página 44.

De fato, ainda tomando como base os Estados Unidos, o número de novos negócios nascentes cresceu cerca de 28% somente no período de 1967 e 1978. E essa forte taxa de formação de novos negócios perdurou até o início dos 80's (segundo dados do Departamento do Comércio Americano, de 1985). Tais dados, também permitem confirmar as conclusões de Birch sobre o aquecimento do clima empreendedor estadunidense e os ganhos sociais com essa tendência. (LUMPKIN; IRELAND, 1988). Por outro lado, há também os autores que possuem um ponto de vista extremamente contrário ao de Birch, como Gerald Udell, o qual discute em um estudo justamente quanto relevante é o impacto que as incubadoras têm potencial de inferir, sobre negócios e sobre a economia local.

Em seu artigo de 1990, é colocado à prova o potencial de inovação industrial (dada a tecnologia da época) e a capacidade de fomento de novos empreendimentos, causados diretamente pela influência das incubadoras. Ele afirma que, o número de novas incubadoras surgindo, estava em crescente ascensão, no entanto nunca houveram sólidas evidências de que tais centros de fato, “estimulavam o mundo dos negócios”. Por isso mesmo que, Gerald Udell fez parte de um dos primeiros grupos de estudiosos que examinou os recursos e serviços das incubadoras para descrever seu real poder transformador.

No geral, ao longo do tempo em que novas incubadoras de empresas foram sendo criadas, seja pelo avanço industrial ou tecnológico, seja pelo desenvolvimento econômico, sua missão se manteve no ambiente empresarial e certas características permaneceram inalteradas no decorrer dos anos. Providenciar mais do que somente serviços logísticos é essencial, e isso inclui assistência legal, administrativa, consultiva, acesso a fontes de recurso financeiro, além de construir um senso de sinergia entre os residentes de um mesmo *cohort*. Estudos sobre o tema, da década de 80, 90 e até o surgimento das primeiras aceleradoras, adicionam ainda quatro valores que as incubadoras agregam para seus residentes. São eles o diagnóstico das necessidades do negócio enquanto um empreendimento nascente, a seleção e provisão dos recursos com maior custo-benefício para o residente, a provisão de investimento de capital (se necessário) para o desenvolvimento de produto e afins, e o fornecimento de uma rede de networking alinhada com os propósitos do negócio. Além disso, vale destacar que o propósito das incubadoras, inicialmente as colocam como organizações que proporcionam um ambiente facilitador, para as operações iniciais dos residentes. Algo que na realidade não é tão verdade, pois a criação desse ambiente é auxiliar aos gestores, para que seu foco esteja nas questões mais estratégicas, justamente os tópicos mais importantes para o preparo da sua saída da incubadora e posterior sobrevivência no mercado (HONADLE, 1990). Como dito neste mesmo artigo: Uma verdadeira incubadora, forçará o empreendimento para fora de seu “ninho” uma vez que esteja pronto para voar por conta própria, ou após um período determinado.

Segundo um estudo de julho de 1985, descreve-se uma atenção especial à importância das incubadoras no ambiente empresarial. Há também um foco nas razões que geram o fracasso de empresas nascentes e, portanto, na necessidade dessas organizações para o enxugamento das taxas de insucesso. Ademais, o artigo coloca que

embora o objetivo final (o “*goal*” da organização), seja o avanço de crescimento dos residentes, também aponta para o surgimento de novas oportunidades de negócios ao longo do caminho, que acarretam na “pivotagem” dos modelos das startups (como na arquitetura do negócio, zoom-in, zoom-out, entre tantos outros) (ALLEN; RAHMAN, 1985).

Outra grande questão apontada por diversos pesquisadores, é a ocorrência de falhas entre as expectativas dos residentes acerca dos serviços oferecidos e a compreensão da gerência sobre essas expectativas. E esse *gap*, geralmente é fruto de não haver interações diretas com os clientes, falta de pesquisas de mercado para avaliar novas tendências e pré-requisitos do setor, além de falta de estratégia na seleção do *pool* de serviços disponíveis (ENGELMAN; FRACASSO; BRASIL, 2011). Até mesmo considerando as vantagens do modelo atual (encontrado em diversas incubadoras do Brasil), apesar de ser conveniente para os residentes das incubadoras possuir um extenso leque de oportunidades via os serviços disponibilizados, é ainda mais importante discernir sobre qual a utilidade de todos esses serviços e quais seriam os mais úteis para as incubadoras providenciarem (ALLEN; RAHMAN, 1985). Essa pergunta praticamente acompanhou toda a trajetória histórica das incubadoras de negócios, inquietando diversos pesquisadores os quais dirigiram estudos de pesquisa com residentes, para avaliar a relevância dos serviços que lhes eram oferecidos, bem como o potencial de uso de outros tipos de serviços.

Sob outro aspecto, os tipos de serviços oferecidos pelas incubadoras às empresas, sempre foi alvo de discussão no que tange a validade e usabilidade do que é proporcionado. No intuito de proporcionar o maior universo possível de possibilidades para as incubadas, é recorrente que incubadoras forneçam certos serviços com o viés de que eles são adequados, ou mesmo estabelecem um maior foco na amplitude de serviços disponíveis, do que na profundidade e qualidade dos mesmos. De todo modo, apesar de infraestrutura física e serviços administrativos compartilhados possuírem os benefícios observáveis mais intuitivos, serviços que abrigam mediação de contato com *stakeholders* e suporte de negócios mais técnicos e especializados, são altamente importantes para aumentar a probabilidade de sobrevivência dos empreendimentos nascentes à longo prazo (BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005).

Ainda em se tratando da esfera de serviços oferecidos, todas as políticas que cercam a administração do que a empresa oferece, refletem as decisões do agente de intervenção mais importante para o sucesso dos residentes, o gerente da incubadora. Seu papel é descrito como o de um empresário, ou seja, devendo controlar a disponibilidade de serviços, mensurar os indicadores dos programas/projetos vigentes e trazer resultados dos incubados, ele é que representa a instância última na prática de governança com seus investidores e deve ser influenciador nas decisões de longo prazo. No entanto, como descrito em um estudo de 2011 baseado na rede mineira de inovação, alguns dos respondentes (que eram incubados) se declararam insatisfeitos com a maneira pela qual a função do gestor era tratada. Em linhas gerais, foi retratado que “os recursos da instituição possuem mais força para a manutenção do gerente no cargo do que seus resultados como gestor”. Isso porque, as incubadoras brasileiras são normalmente órgãos híbridos, sustentados por recursos públicos ou de sua instituição mantenedora, sendo que tais recursos também servem para financiar as bolsas dos gerentes (por exemplo, via o CNPq e a FAPEMIG), fato que acarreta em um incentivo de curto prazo e muito abaixo do que sua função exige (SILVA, et al., 2011).

Na mesma perspectiva, vale acrescentar o fato de que esses mesmos gerentes da incubadora, são os responsáveis por instaurar e acompanhar as métricas que avaliam o grau de eficiência dos *cohorts* e dos residentes em geral. Os indicadores de desempenho que são mensurados, são um instrumento gerencial eficaz para evidenciar as tendências de sucesso ou fracasso das empresas incubadas.

Ademais, a sua inserção em conjunto com uma determinante gestão de processos, é algo relativamente recente, adotado por instituições para-governamentais as quais cada vez mais possuem uma preocupação atrelada à eficiência na aplicação dos recursos financeiros (FERREIRA, et al., 2008). Isso corresponde ao fato de que, a continuidade do apoio das fontes financiadoras depende da apresentação dos resultados esperados e do atingimento das expectativas dos parceiros em relação à incubadora (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006). Algo que levando em consideração o suporte financeiro oferecido aos residentes, implica em uma atenção especial em cada fase do processo de incubação, visto que o grau de uso dos recursos, difere pelas diferentes fases do processo. Como pode ser visto na tabela abaixo, até podemos identificar quais itens possuem maior peso, e são os mais oferecidos em cada fase (RAUPP; BEUREN, 2011).

Tabela 2: Suporte financeiro às empresas incubadas em cada fase do processo de incubação.

Financeiro	Suporte		Fases									
	Itens	Seleção		Implantação		Desenvolvimento		Crescimento		Liberação		
		n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	
	Captação de recursos	4	22,22	18	27,27	22	27,50	22	25,88	15	28,85	
	Aplicação dos recursos	5	27,78	15	22,73	17	21,25	15	17,65	8	15,38	
	Obtenção de capital de risco	1	5,56	10	15,15	13	16,25	18	21,18	12	23,08	
	Juros subsidiados	1	5,56	5	7,58	7	8,75	7	8,24	5	9,62	
	Custos compartilhados	7	38,89	18	27,27	21	26,25	23	27,06	12	23,08	
	TOTAL	18	100	66	100	80	100	85	100	52	100	

Fonte: REAd – Edição 69 - Vol. 17 – N° 2 – maio/agosto 2011 – p. 330-359. Tabela da página 351.

Uma das grandes questões, também discutida em diversos estudos, é o papel governamental na influência das incubadoras. Em um dos mais famosos *papers* desse assunto, é discutido um plano amostral baseado em entrevistas de profundidade com incubadoras de negócios e seus *stakeholders* no Chile, em 2012. É fato que o setor público tem interesse em investir na revitalização e manutenção de áreas econômicas, no desenvolvimento de APL's e na criação de oportunidades de emprego, mas nunca foi tão claro qual seria a melhor forma de inserir um constante suporte governamental na promoção de novas empresas, seja pela incerteza do retorno do investimento (dado a taxa de sobrevivência dessas empresas), seja pela demora em se obter esse retorno (até essas empresas se consolidarem, gerando o devido impacto em larga escala). De qualquer forma, no Chile o governo vinha servindo de catalisador para o empreendedorismo, por meio da implementação de novos programas de financiamento para empresas em fase inicial. Como destacado no estudo, o governo adquiria um papel de suporte financeiro e intermediador das relações com investidores-anjo, ainda que as incubadoras continuassem tomando suas próprias decisões (CHANDRA; SILVA, 2012). Essa política, ignorava a capacidade de um desenvolvimento empreendedor no país, e assim como observado em outros governos, tentar buscar um crescimento nacional somente injetando capital de risco, não é suficiente quando pré-requisitos que dizem respeito às barreiras de entrada, por exemplo, estão desalinhados (VENKATRAMAN, 2004).

De acordo com um estudo, em 2005, de duas pesquisadoras com vínculo na FGV-RJ, o Estado deve ser mais presente nas questões que compelem ao movimento de incubação brasileiro, uma vez que o fomento empreendedor ajuda a reduzir as desigualdades sociais, o desemprego e o subemprego. O apoio direto ou indireto do governo, às iniciativas das incubadoras, promove uma educação voltada para a consolidação das ideias e da autonomia dos cidadãos (ZOUAIN; TORRES, 2005). E é exatamente por isso que, esse novo papel governamental, com finalidade na capacitação dos brasileiros, permite a composição de uma nova geração de pequenos negócios, tanto nas atividades tradicionais, como naquelas voltadas para as áreas tecnológica, rural, cultural ou social, suprindo assim os “pré-requisitos” de mercado para novos entrantes.

Como posicionado pela própria ANPROTEC, estudos internacionais já sugerem que o custo de criação de um emprego oriundo de empresas incubadas/graduadas e de sua atuação na economia local é compatível com os custos de criação de empregos oriundos de uma política de atração de investimento empregada pelo governo. Esse dado é relevante já que, a grande maioria das incubadoras brasileiras, não são financeiramente lucrativas/superavitárias e dependem de recursos de uma entidade mantenedora (ANPROTEC, 2016, p.11).

Novamente, retoma-se a questão da importância de uma instituição mantenedora para auxiliar as incubadoras na constante administração de seus programas, além de financiar suas atividades. E isso se torna ainda mais relevante quando, a incubadora apresenta-se como uma poderosa alternativa para tentar amenizar o desemprego estrutural existente hoje em dia no Brasil (RIBEIRO; ANDRADE; ZAMBALDE, 2005).

Da mesma forma, podemos dizer que o objetivo final das incubadoras é tornar as suas incubadas, em empresas graduadas e bem-sucedidas (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005). Sua missão enquanto arranjo interinstitucional de promoção de novos empreendimentos, exige modelos os quais carecem de apoio financeiro e logístico adequados, o que acaba afetando os residentes. Estes por sua vez, acabam sendo encaminhados de volta para o mercado, atendendo demandas de curto prazo (para sobreviverem) e consumindo créditos bancários, sem qualquer perspectiva futura.

Como também descrito em outro estudo, a questão governamental aparece quando se discute os aspectos de fontes financiadoras de incubadoras de negócio. Uma extensa pesquisa revelou que o papel do poder público no Brasil e na China, se assemelham na medida em que instituições financeiras não conseguiriam ainda mensurar o risco/retorno de capital necessário às empresas nascentes, transferindo essa reponsabilidade para os governos suprirem a cadeia de financiamento com linhas de *seed capital* diretas ou indiretas (via canal das incubadoras) (CHANDRA; FEALEY, 2009). Por conta disso, incubadoras evoluíram utilizando uma variedade de fontes de recursos em diferentes níveis do governo com o intuito de alcançar um modelo de financiamento sustentável. Tal modelo, hoje aparenta ser norteado sob uma condição mista de apoio público e privado.

Por fim, um último aspecto que vem incorporando os estudos mais recentes sobre as incubadoras de negócios, refere-se à orientação de *networking* externo para as empresas incubadas. Tal aspecto proporciona uma contribuição tão vantajosa que já existem pesquisadores os quais colocam o surgimento dos espaços de *coworking*, como estritamente atrelado às novas práticas dessas organizações, ou mesmo estabelecem que são as incubadoras que tem aperfeiçoado essa característica desses espaços de trabalho. De fato, uma pesquisa realizada pelo “*International Journal of Organizational Innovation*”, no Japão, em 2017, coloca esta mesma relação. Pela pesquisa, foram identificados dez *coworkings* operando como incubadoras na “*China prefecture’s*”, os quais cobram uma taxa de assinatura para o acesso ao sistema de membros da rede. Em sua maioria, os negócios são estruturados como organizações privadas (TSAI; CHUNG; LIU, 2017).

Isso claramente indica um movimento um tanto quanto peculiar, para organizações promotoras de empresas nascentes, ainda que já há muito tempo que se observa o quão os relacionamentos (até mesmo em termos de “companheirismo”) são benéficos para os negócios. Pode-se até dar como exemplo, o fato de empresas pequenas explorarem relações em primeiro grau, para conquistar clientes fiéis e promotores de seus negócios, o que proporciona sustentabilidade financeira (via a expansão de *nets* - potenciais clientes) e ações de marketing “boca-a-boca”.

Em um estudo de 2009, sobre o desempenho organizacional no desenvolvimento de redes de relacionamentos para EBT’s, uma das conclusões foi justamente que os

empreendedores incubados concordavam com a relevância dessas “redes”, e exigiam um alinhamento de objetivos para que surgissem resultados mais frequentes e eficazes de interações com *stakeholders* (GALLON; ENSSLIN; SILVEIRA, 2009). Se torna uma prioridade, portanto, que os gestores discutam sempre se estão conseguindo empregar para os incubados, oportunidades duradouras de relacionamentos com o mercado, seus clientes, empresas terceirizadas e etc.

Essas redes de *networking*, estão diretamente relacionadas com o aumento de vendas, baixos custos, aprimoramento de capacidades e até mesmo redução de riscos, além de beneficiar as chances de obtenção de capital de risco, concessões, entre outros, para empresas em processo de ascensão (LICHENSTIEN, Lewis, 2001, p. 14). E por mais primordiais que sejam, pouca atenção tem sido colocada nas redes de colaboração existentes entre incubadoras, incubados e diversos outros *stakeholders*. Ademais, é este tipo de colaboração que fica responsável por empreender novas medidas, explorar mercados e inovar constantemente (CANTÚ, 2015).

Fundada na interação das partes, o *networking* depende do desenvolvimento de relacionamentos que uma empresa institui com atores, para compartilhar recursos e realizar atividades. Consequentemente, as atividades de uma empresa não são isoladas, na medida em que são interdependentes com as atividades das contrapartes. No geral, através do *networking* todas as atividades afetarão e serão afetadas pelos atores e recursos, com os quais eles estão associados (Håkansson et al., 2009).

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Metodologia adotada**

A metodologia escolhida para o desenvolvimento das análises, foi a pesquisa exploratória, uma vez que condiz com a realidade do tema em questão. Isso porque, esse é o tipo de metodologia mais adequado, dado o avanço até o momento, das literaturas desenvolvidas sobre os modelos institucionais das incubadoras brasileiras. Além disso, o maior propósito desse estudo é avançar no desenvolvimento das literaturas atuais, contribuindo com uma amostra coletada recentemente, orientando assim os próximos estudos acerca do processo de incubação no Brasil.

É fato que, o presente objetivo é o de cruzar os dados resultantes dessa pesquisa exploratória com dados secundários já existentes do setor (divulgados por entidades como a ANPROTEC), mas também objetiva materializar uma discussão mais concisa sobre as diferenças entre os modelos de incubação das incubadoras de empresas brasileiras. Tal aspecto servirá como base para futuros estudos, os quais pretendam traçar comparações entre aceleradoras e incubadoras, dois modelos organizacionais bem parecidos, muitas vezes alvos de emparelhamento comparativo (atualmente insatisfatórios para análises bem conclusivas).

Deve-se ressaltar que, o caráter exploratório tem o objetivo de direcionar essa pesquisa enquanto um estudo preliminar, promovendo uma maior familiarização com os processos de incubação, além permitir que futuros investigadores do tema, possam definir seus problemas de pesquisa e formular suas hipóteses com maior precisão. Ademais, é recorrente a ideia entre pesquisadores de que o estudo exploratório, compila em primeira instância os diversos aspectos qualitativos das informações para, posteriormente quantificá-los (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995). No entanto, neste estudo optou-se pelo uso de uma *survey* com caráter inicialmente quantitativo (em questionário estruturado), mas que contribuisse para a extração de *insights* qualitativos que pudessem posteriormente, servir de alicerce para uma análise comparativa com a literatura já existente.

A pequena amostra coletada para esse estudo, iniciada no segundo semestre do ano de 2017, envolveu a participação voluntária de diversos gestores de incubadoras (ainda em atuação), distribuídos por diferentes regiões brasileiras e mercados de atuação. Com o intuito de compilar aproximadamente um universo amostral de 10% da população de incubadoras, o estudo objetivou descrever e perfilar os processos dos programas de incubação, os recursos utilizados, as relações com instituições públicas e privadas, o tipo de suporte oferecido aos residentes, as características gerais dos *cohorts*, a graduação dos residentes, os indicadores de gestão utilizados, etc. Em posse dessas informações, foi possível inferir as dimensões mais relevantes para a população dessas organizações e alcançar algumas conclusões sobre as variáveis discutidas no estudo.

### 3.2 Plano de coleta

Após o levantamento bibliográfico de diversos estudos de casos, e *frameworks* de autores brasileiros e estrangeiros, foi possível direcionar um plano de coleta de dados visando um recorte amostral não-probabilístico realizado na *survey* do estudo.

#### 3.2.1 Estratégia de coleta

De forma a adquirir respondentes para a *survey* selecionada, tendo ela já sido definida em seu formato final, duas fontes emissoras repassaram e distribuíram a pesquisa durante o período do projeto. Por um lado, compilei todos os dados de contato das incubadoras em atuação, sendo na maioria deles o telefone da organização (em alguns casos, da própria universidade ou instituição mantenedora) e o e-mail de algum representante administrativo. Uma planilha auxiliar de controle foi criada para registrar, ao longo dos ciclos de contato, quais incubadoras já tinham sido contatadas, os e-mails adquiridos via fontes públicas de dados ou por meio das ligações, os *bounces* dos e-mails enviados e assim por diante. A abordagem consistia em alcançar os gerentes das incubadoras, ou algum profissional que tivesse um bom conhecimento dos processos internos, para assim explicar o objetivo da *survey* e requisitar a participação na pesquisa.

Por outro lado, o estudo também contou com auxílio da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), na medida em que a Associação se dispôs a enviar a *survey* via e-mail para todas as incubadoras da sua rede. Esse envio foi de grande ajuda para impulsionar o número de respostas, melhorando assim a qualidade amostral da pesquisa.

Em alguns casos, foi registrado uma certa dificuldade para contatar as incubadoras (desconsiderando as que de fato não puderam responder, por motivos próprios), seja por e-mails inválidos ou desatualizados, números de telefone que não eram da organização, entre outros. Ainda assim, na maioria dos casos, quando o contato era estabelecido, as incubadoras se prontificavam a responder a *survey* assim que possível.

Vale dizer também que, como forma de engajamento, para todos os que responderam foi enviado um resumo dos resultados amostrais coletados. Tal “retribuição” desencadeou um efeito positivo, levando em consideração que alguns

gestores responderam o primeiro e-mail da pesquisa, reforçando que gostariam de receber os resultados.

### 3.2.2 Ferramenta de coleta

O questionário online foi construído no Google Forms, um dos aplicativos do próprio Google Docs para editar formulários, o qual também foi usado como base de dados ao longo da pesquisa e para a pré-visualização das respostas em formato de recursos gráficos. Essa ferramenta gratuita, contribuiu com uma boa análise numérica, ainda que a análise de perguntas com campos abertos, não possibilitasse a mesma dimensão.

Pelo fato de a pré-visualização dos resultados, do próprio Google Forms, ser limitada em alguns fatores, algumas seções do formulário foram exportadas para o Microsoft Excel, de forma a ampliar as análises dos *insights* adquiridos.

### 3.3 Conteúdo da *survey*

Diferentemente de um questionário de pesquisa de opinião, o formulário da *survey* deste estudo, teve caráter exclusivamente acadêmico, ou seja, foi desenvolvido com o objetivo de extrair o máximo de informações das incubadoras. Por conseguinte, não houve preocupação em gerar aleatoriedade entre as alternativas, omitir o objetivo da pesquisa, entre outras características comuns em pesquisas de marketing ou de opinião.

Os tópicos da pesquisa foram divididos em 10 temas, sendo que em uma seção preliminar desses temas, era esclarecido o projeto dessa pesquisa com mais detalhes, o status de confidencialidade e requisiava a confirmação da participação por meio de um e-mail válido. No primeiro e no segundo tema da *survey*, foram desenvolvidas perguntas sobre informações gerais das incubadoras, como a localização, ano de fundação, sazonalidade dos *cohorts* executados, estrutura da organização e modelo de financiamento dos programas. No terceiro tema, foi desenvolvido um questionamento acerca das parcerias (e os benefícios de mantê-las) com universidades, empresas privadas ou instituições governamentais. No quarto tema, foram discutidas questões relativas ao programa de incubação para os residentes, os custos de ingresso ao programa, recursos e serviços oferecidos, eventos organizados, contato com *stakeholders*, etc. No quinto tema, foram discutidas exclusivamente as atividades de

mentoria, a frequência de ocorrência dessas atividades e os mentores responsáveis por conduzi-las. No sexto tema, questionou-se a existência de programas de financiamento oferecidos. No sétimo tema, foi dimensionado em quais segmentos de mercado, as incubadoras e os residentes se encontravam inseridos. No oitavo e no nono tema, foram desenvolvidas perguntas sobre o processo e os critérios, de aplicação e graduação nos programas das incubadoras. Por fim, o décimo tema tratou exclusivamente das métricas e dos indicadores que os gestores utilizam para mensurar o desempenho da organização.

### **3.4 Verificação dos dados**

Os resultados da *survey* foram auditados em rápida checagem, especialmente com o objetivo de eliminar respostas duplas, o que provavelmente ocorreu devido à existência de duas fontes emissoras do questionário. Além disso, foi possível cruzar as informações básicas das incubadoras com dados secundários e informações contidas nos sites dessas organizações, como por exemplo número de funcionários, localização regional, etc. Tudo isso para garantir autenticidade nas respostas e nos dados fornecidos.

## **4. Resultados**

### **4.1 Panorama dos resultados obtidos**

As respostas das organizações, como já dito anteriormente, correspondem a uma representatividade de 10% da estimativa mais plausível que se tem hoje, sobre a quantidade de incubadoras em operação no Brasil. Nas seções seguintes, estão descritos os *insights* obtidos sobre todos os tópicos da *survey*, ainda que com um enfoque maior no perfil das entidades, sua organização e seus processos.

### **4.2 Análise dos dados**

#### **4.2.1 Características das incubadoras e sua operação**

Avaliando os resultados relativos às informações básicas das organizações, o primeiro ponto a se notar é o ano de fundação das incubadoras da amostra. Ainda que tenhamos como marco histórico da ascensão do movimento das incubadoras, o ano de 1980 com os primeiros apoios do CNPq e da FINEP, neste estudo quase que metade das organizações (45%) possuem fundação apenas a partir do ano de 2005. Tal dado é de

grande importância para observar que a maioria das incubadoras do estudo, não fazem parte da onda pioneira de ascensão dessas organizações.

Por outro lado, com relação à localização regional de suas sedes, observou-se uma boa semelhança com a representatividade de outros estudos (à exemplo da primeira tabela, da primeira seção, a qual faz menção de um estudo publicada na REAd.). Dessa forma, as áreas-sede de maior destaque foram respectivamente as regiões Sul e Sudeste do país.

Tabela 3 – Localização regional das incubadoras

Região	Amostra	
	nº	%
Norte	0	0,00%
Nordeste	3	9,68%
Centro-Oeste	2	6,45%
Sudeste	10	32,26%
Sul	16	51,61%
TOTAL	31	100,00%

Fonte: Elaboração do autor

As incubadoras do estudo, também apresentaram dados gerais sobre a periodicidade e duração de seus programas de incubação, os quais na maioria das vezes são organizados por *cohorts*, ou seja, “turmas por período”. Em média, 87% das incubadoras do estudo já haviam realizado ao menos um *cohort* durante sua operação (algumas ainda não haviam o concluído e outras não trabalham nesse modelo de “turmas”), sendo que o número histórico aproximado de graduados em seus programas é de 13 empresas. Além disso, seus programas de incubação possuem uma duração média de 35,8 meses, com etapas que podem variar de 4 a 6 meses, e considerando somente as incubadoras que operam com *cohorts*, estas planejam executar anualmente cerca de 2,51 turmas.

No que diz respeito à estrutura das incubadoras, 48% declararam fazer parte de uma instituição acadêmica de ensino superior, 39% são organizações privadas, 10% são consideradas agências governamentais e apenas uma das incubadoras do estudo, possui enfoque no suporte corporativo. Como pode ser visto, as instituições mantenedoras acadêmicas ganham demasiado espaço nesse meio, especialmente em comparação com

a estrutura das aceleradoras. Essa organização justifica tanto a política de parcerias, bem como seus modelos de financiamento, tratados mais adiante.

Figura 4 – Estrutura das incubadoras de negócios

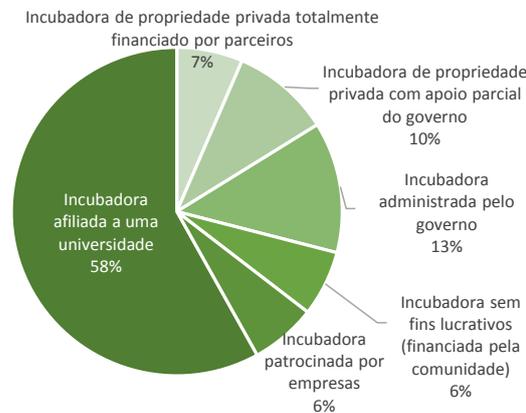


Fonte: Elaboração do autor

Sobre a força de trabalho empregada nas incubadoras, a grande maioria das instituições (84%) possui pessoal remunerado em tempo integral. Em seguida, por ordem de relevância, os recursos mais presentes são: pessoal remunerado em regime de tempo parcial (45%), conselho de assessores (39%) e voluntários (32%). Já com relação aos funcionários empregados quando um *cohort* está em andamento, algumas das incubadoras declararam não contratar de acordo com o ciclo de turmas e três relataram a formação de equipes de professores e consultores, via projetos de extensão.

Com relação aos modelos de financiamento que são estabelecidos para gerar recursos exigíveis à manutenção dos programas de incubação, 58% das organizações recebem recursos de uma universidade, a qual na grande maioria dos casos é justamente a instituição mantenedora responsável por sua administração. E cerca de 23% das incubadoras recebem algum tipo de apoio do governo, seja na forma de controle administrativo, seja no benefício de ações governamentais que possuem como objetivo fomentar o desenvolvimento de APL's.

Figura 5 – Modelos de financiamento das incubadoras



Fonte: Elaboração do autor

#### 4.2.2 Parcerias institucionais

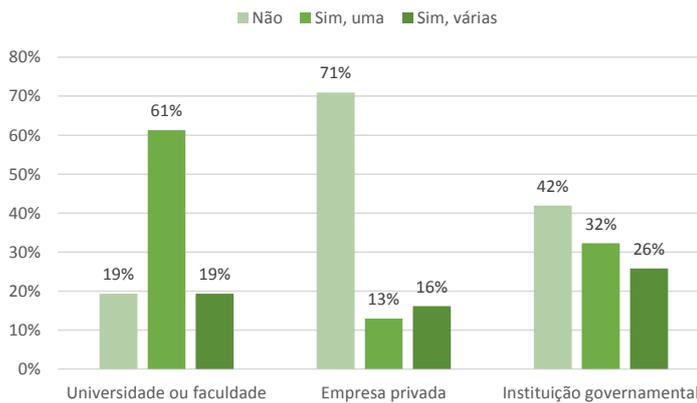
As incubadoras de negócios dificilmente conseguiriam se manter com uma independência de recursos de forma autossustentável. Isso porque, tal condição é inviabilizada pela natureza da sua estrutura organizacional na maioria dos casos, sua necessidade de sustentar longos projetos de incubação (cerca de 35,8 meses cada, como dito anteriormente) e seu foco de atuação. Dessa forma, essas organizações são afiliadas à parceiros que contribuem para sua operação.

Todas as incubadoras do estudo possuem algum tipo de parceria, mas diferem no que tange os modelos institucionais que procuram se filiar. Enquanto que apenas 13% das incubadoras respondentes possuem parcerias no setor privado, 93% possuem relação estável com uma universidade ou instituição governamental, sendo 61% somente do primeiro.

Vale ressaltar que, o parâmetro que indica um conjunto de parcerias por segmento é mais relevante do que o parâmetro que indica uma única relação por modelo institucional. Essa constatação advém do fato de que a maioria das incubadoras possuem uma instituição mantenedora, o que já representa uma parceria e, portanto, não necessariamente o foco estratégico de suas filiações. Conseqüentemente, analisando

sobre essa perspectiva, as instituições com as quais mais incubadoras possuem várias parcerias são as governamentais, totalizando 26% das organizações respondentes.

Figura 6 – Distribuição das parcerias das incubadoras por modelo institucional



Fonte: Elaboração do autor

A partir dessas parcerias, as incubadoras ganham vários benefícios e financiamento para suas operações. Cerca de 48% das organizações relataram o fornecimento de mentores sem nenhum custo das parceiras, 51% recebem auxílio para financiar edificações de uso exclusivo ou compartilhado, 45% recebem o mesmo auxílio para espaço a ser utilizado durante o programa e 16% das incubadoras são parceiras de instituições que investem nas startups.

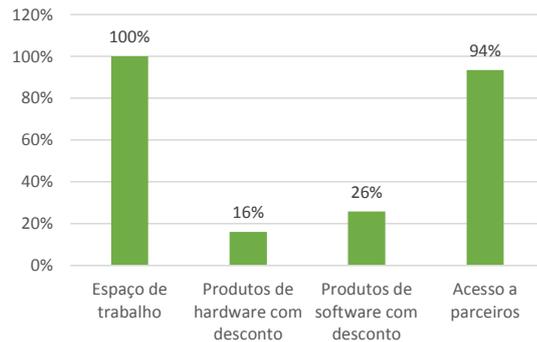
#### 4.2.3 Estrutura do programa de incubação

A estrutura dos programas das incubadoras, se tratada sob a perspectiva da *RBV theory*, orienta-se pelo alinhamento de recursos e serviços oferecidos, das capacidades desenvolvidas e do esforço para o desenvolvimento de tais alicerces. Por isso mesmo, foram levantados da pesquisa, as contribuições mais comuns aos empreendimentos nascentes.

Dentre os recursos destacados, todas as incubadoras fornecem espaço de trabalho para os incubados, o que confirma seu papel histórico nas indústrias. Além disso, quase

que 94% são capazes de proporcionar acesso à potenciais parceiros de negócios para as empresas.

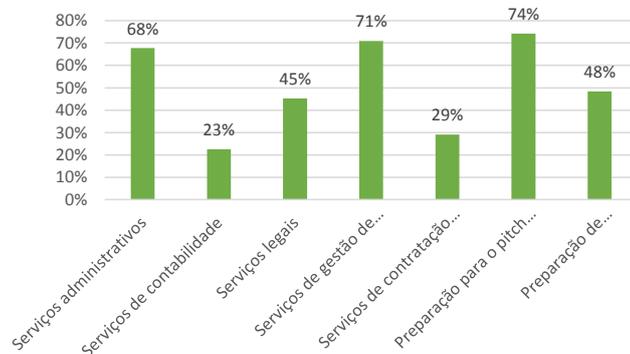
Figura 7 – Recursos fornecidos pelas incubadoras



Fonte: Elaboração do autor

Sobre o leque de serviços disponíveis para os residentes, as incubadoras possuem uma gama de opções, justamente para atender empresas dos mais diferentes estágios de evolução (tópico a ser tratado mais adiante). Serviços de gestão de propriedade intelectual (caso de 71% das incubadoras) muitas das vezes atendem novos ingressantes ao programa que já possuem um modelo de negócio em funcionamento, ao passo que a preparação de documentos financeiros (caso de 48% das incubadoras), atendem as empresas em estágio mais avançado do programa. Da mesma forma, serviços contábeis (23% dos casos) e serviços de contratação de funcionários (29% dos casos), não possuem relação direta com estágio do negócio e são de menor relevância para os residentes, uma vez que não há considerável procura.

Figura 8 – Tipos de serviços fornecidos pelas incubadoras



Fonte: Elaboração do autor

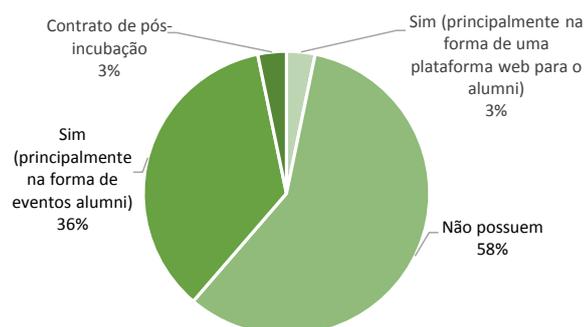
Dos custos adicionais incididos sobre os residentes aceitos para o programa, temos que 6% das incubadoras cobram taxa de participação única, 19% cobram pelos serviços compartilhados (como administrativo, legal, etc.), 42% cobram pelo espaço de trabalho ocupado e 65% cobram uma taxa de participação. Apenas uma das incubadoras declarou requisitar *royalties*, como custo adicional, e nenhuma das organizações entrevistadas recebe participação (*equity*) das empresas aprovadas para o programa.

É também muito comum, para instituições que promovem o surgimento e desenvolvimento de startups, a organização de eventos para incentivar *networking* com os incubados e outros *stakeholders*, entre outros objetivos. Por isso mesmo, 48% das incubadoras disseram organizar conferências com mentores, 74% fazem sessões de *networking* e 77% organizam workshops educacionais. Além disso, 55% das incubadoras realizam um Demo Day ou algum tipo de grande evento, sendo que esperam a participação em média de 53 pessoas por evento realizado.

Outros dados coletados sobre a estrutura dos programas de incubação, são que 74% das incubadoras possuem residentes trabalhando em seu local (sede), enquanto que 39% das incubadoras possuem residentes trabalhando à distância. Cerca de 81% das incubadoras intermediam o contato das empresas com potenciais investidores, 68% fazem o mesmo com potenciais clientes e 74% fazem o mesmo com consultores de longo prazo. Nenhuma das incubadoras do estudo fornece qualquer tipo de financiamento para os participantes, algo condizente com a realidade da sua estratégia

de atuação. E sobre as redes de contato alumni, apenas uma incubadora possui contrato de pós-incubação com seus incubados e das que possuem algum modelo de contato, 36% realizam eventos presenciais.

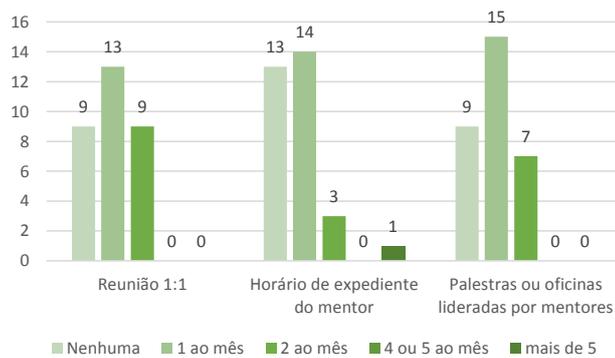
Figura 9 – Distribuição das incubadoras que possuem rede de contato para o alumni



Fonte: Elaboração do autor

As mentorias administradas durante os programas de incubação, são um dos maiores valores das incubadoras para um próximo acompanhamento de seus residentes, o que de fato é uma realidade em 68% dos casos em que é oferecido o serviço de mentoria. Os mentores de seus programas podem ser participantes das empresas anteriores (19% dos casos), coaches ou consultores (61% dos casos), empreendedores que não participaram do programa (61% dos casos) e profissionais da indústria (42% dos casos). A frequência dos encontros varia de acordo com o tipo de atividade desenvolvida, ou seja, enquanto que a maioria das incubadoras realiza reuniões *one-on-one* e palestras com mais frequência, atividades que envolvam o horário de expediente do mentor são poucas e pontuais, especialmente dado o grau de incentivo e orientação para com os mentores.

Figura 10 – Frequência mensal em que as atividades de mentoria ocorrem (por número de incubadoras)



Fonte: Elaboração do autor

Como dito, foi observado uma carência sobre orientações formais e sobre o grau de incentivo que é dado aos mentores dos programas. Apenas 52% das incubadoras possuem um processo de *onboarding* estruturado com os profissionais e 81% das incubadoras não incentiva ou recompensa os mentores. Dentre os tipos de incentivo citados pelas organizações que o fazem, foram relatados como exemplo a prioridade de investimento nas empresas incubadas, hora-aula ou mesmo permutas de consultorias e espaços físicos.

#### 4.2.4 Perfil dos participantes do programa

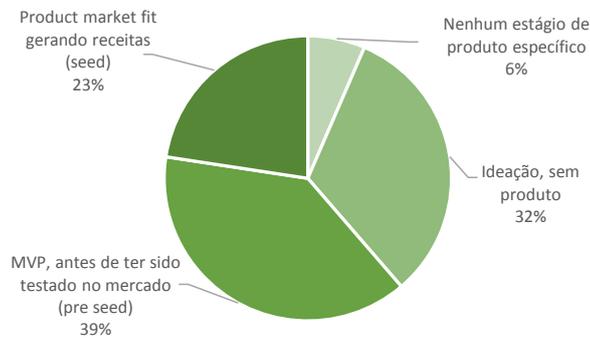
É usual que o foco estratégico das incubadoras e suas operações sejam guiadas pelas características da indústria em que estão inseridas e pelas empresas qualificáveis aos seus processos de incubação. Somente assim, é possível organizar recursos e serviços específicos às demandas dos residentes e desenvolver um *know-how* de campo que seja aperfeiçoado com os aprendizados de cada *cohort*.

Pelos resultados, o segmento da indústria com o qual as incubadoras e os participantes de seus programas estão mais alinhados (em 52% dos casos), é o de softwares e aplicativos mobile para negócios (*business-to-business*), sendo esse um dos segmentos que mais atrai empreendimentos junto com o nicho consumidor (*business-to-consumer*). Outros segmentos que condizem com esse tipo de alinhamento são as

ciências agrícolas e biotecnologia (29% dos casos), tecnologia de informação de saúde (26% dos casos), além de varejo online, tecnologia educacional e empreendimentos sociais, sendo todos estes relatados por 23% das incubadoras.

Sobre o estágio da evolução dos participantes dos programas, nota-se que é comum incubadoras aceitarem empresas ainda na etapa de construção de um modelo de negócio e maturação de ideias. Pelo estudo, esse é o caso de 39% das incubadoras que aceitam desde esse estágio mais preliminar, ao passo que somente 23% restringem seu programa a empresas que já buscam uma maior eficiência e escalabilidade.

Figura 11 – Estágio dos participantes aceitos nos programas de incubação



Fonte: Elaboração do autor

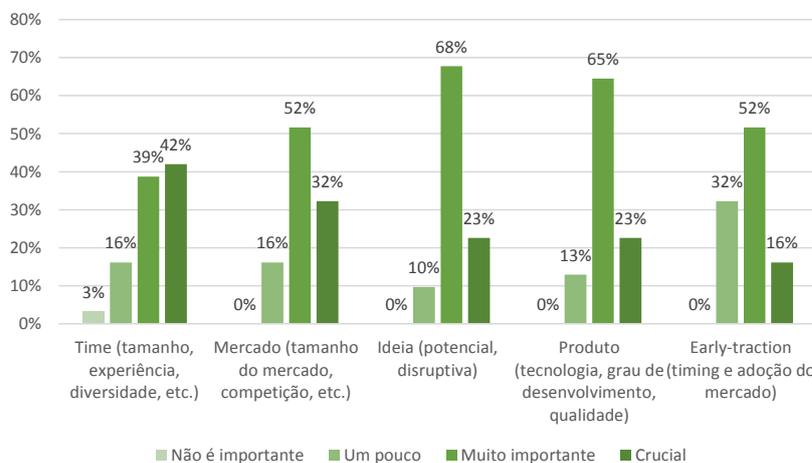
#### 4.2.5 Parâmetros dos processos de aplicação e graduação

Na *survey*, das incubadoras entrevistadas (as quais trabalham no modelo de turmas), cerca de sete empreendimentos são aceitos para seus programas, sendo que em 97% dos casos relatados, esses participantes passam antes por um processo de seleção para o programa.

Durante o processo seletivo, os fatores mais relevantes avaliados são a equipe de participantes que representa a empresa (os sócios), o mercado em que estão inseridos, a ideia do negócio e sua proposta de valor, o produto ou serviço e o *timing* do mercado, ou seja, o alinhamento da proposta de valor com o mercado atual. Um dos achados desse tópico da pesquisa, foi que o atributo mais crucial é o time envolvido no projeto

do negócio, o que destaca a importância dada aos participantes que ficam trabalhando durante o longo período da incubação. Outro dado é que para 68% e 65% das incubadoras, a ideia base do negócio e o seu produto ou serviço, respectivamente, ainda são considerados bem relevantes se comparados com demais atributos. E para 32% das incubadoras, o mercado de atuação dos participantes é crucial para ser aceito, muitas vezes devido ao nicho de atuação restrito e *expertise* técnica do tipo de incubadora.

Figura 12 – Relevância dos fatores levantados para o processo seletivo das incubadoras



Fonte: Elaboração do autor

Demais informações coletadas da *survey*, são que em 90% dos casos a equipe gerencial interna da incubadora é que julga os candidatos, para 58% das incubadoras os parceiros corporativos ou governamentais estão envolvidos na decisão e apenas em 39% das incubadoras os mentores também participam do processo. Em média 27,9 é o número de aplicações ou fichas de inscrições que as incubadoras recebem anualmente e em média 47,5% dos empreendimentos aceitos nos programas, de fato decidem iniciar o processo de incubação.

Segundo os entrevistados, é ainda importante que as empresas sejam fundamentadas em uma inovação tecnológica que tenha um grande potencial de comercialização e que tenha um claro e definido ciclo de difusão da inovação. Outros critérios citados, foram o

grau de aderência com o conhecimento da universidade mantenedora e o potencial de interação do empreendimento com a narrativa da região.

Durante o programa as empresas são avaliadas e para 87% das incubadoras, existem políticas formais e critérios que qualificam se os residentes estão aptos a continuar no programa ou se devem deixar a incubadora, caso não apresentem progresso. Quando graduadas, para 55% das incubadoras, as empresas não são autorizadas a permanecer nas instalações. Ademais, das organizações da *survey*, em média 21 empresas já se graduaram de seus programas, sendo três graduadas em média, durante os últimos doze meses. Ainda assim, cerca de duas empresas encerraram suas operações após a graduação (de conhecimento das incubadoras) e em média 17 empreendimentos graduados ainda estão em funcionamento (de conhecimento das incubadoras).

#### 4.2.6 Organização das métricas de impacto

O último tópico desenvolvido no estudo, trata única e exclusivamente das métricas e indicadores de desempenho das incubadoras e seus programas. Os resultados são agrupados e montados no formato de relatórios, os quais são publicados pelo menos uma vez ao ano para 58% das incubadoras e uma vez por trimestre, para 19% das incubadoras. Esses relatórios, quando publicados ficam disponíveis para os parceiros corporativos e acadêmicos (em 52% dos casos), para os patrocinadores dos programas (em 26% dos casos), para a equipe interna (em 70% dos casos) e somente 37% das incubadoras os disponibilizam também para o público em geral.

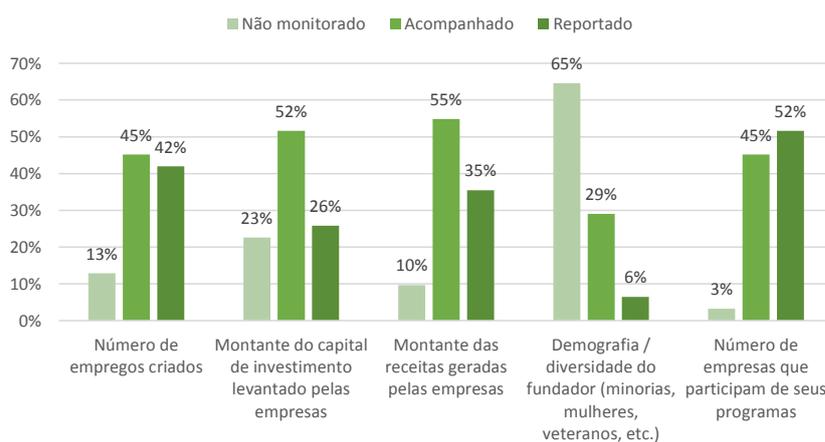
Figura 13 – Distribuição da frequência de publicação dos relatórios das incubadoras



Fonte: Elaboração do autor

Sobre as variáveis que são acompanhadas, e por vezes publicadas pelas incubadoras, temos que mais de 70% das organizações entrevistadas acompanham a quantia que é investida nas empresas e suas receitas geradas. Cerca de 42% acompanham e reportam o número de empregos criados pelas empresas, caracterizando a sua contribuição social para a região e 65% não monitoram a diversidade dos fundadores. Demais métricas monitoradas por algumas das incubadoras são os depósitos de patentes e registros de marca, o quanto os residentes usufruem do espaço da incubadora e seus recursos, além do grau de desenvolvimento do planejamento das empresas (o qual é referência para a permanência ou desligamento do programa).

Figura 14 – Métricas acompanhadas e reportadas pelas incubadoras



Fonte: Elaboração do autor

Por fim, a melhor estimativa indica que, das incubadoras da *survey* em média 145 pessoas já foram empregadas pelas empresas de seus programas. Essa estimativa está mais ligada ao período de residência das empresas, em que 87% das incubadoras mensuram esse dado.

## 5. Conclusão

Esse estudo objetivou desde o início, apresentar as diferenças dos programas de incubação das incubadoras brasileiras, bem como a caracterização de suas atividades de operação. O desenvolvimento do perfil dessas organizações foi orientado para proporcionar um entendimento mais atual sobre elas e sobre sua contribuição socioeconômica para as regiões em que atuam.

Ainda que com um universo amostral restrito, os resultados da pesquisa revelam alguns pontos de atenção para os gerentes das incubadoras e destacam a relação das incubadoras com seus recursos (“*Resource-based view*”), algo já discutido em outros estudos. De modo geral, os resultados poderiam ter sido mais representativos, uma vez que apenas 10% da estimativa mais atual das incubadoras existentes, respondeu à *survey* encaminhada. Mesmo assim, pode-se considerar como satisfatório a amplitude amostral, quando considerado a dificuldade de contato com as instituições (como dito na seção de metodologia).

As incubadoras brasileiras, possuem programas de extensos ciclos de residência (com duração média de 35,8 meses), os quais compelem com a realidade de organizações do mundo todo, que possuem programas variando de três a cinco anos de duração. Além disso, é interessante notar como apenas 48% das incubadoras são “braços” de universidades. Esperava-se um número bem superior a esse, dado a natureza acadêmico-científica da sua estrutura. Vale lembrar que, uma possível justificativa seja o fato de as entrevistadas serem de uma composição mais atual e diferente dos modelos históricos (dado a fundação a partir de 2005, para 45% das incubadoras da pesquisa).

Ainda assim, é justamente essa proximidade com as universidades que faz com que grande parte da operação das incubadoras seja financiada pelas instituições acadêmicas mantenedoras. Isso não se repete no caso da relação do setor privado com as incubadoras, dado que 71% das organizações não possuem empresas privadas como parceiros e apenas 6% são financiadas por empresas.

Outra explicação para a distribuição dos tipos de estrutura organizacionais e afiliações com instituições parceiras, seria justamente um certo grau de ineficiência dos programas incubação. Essa ineficiência, afastaria o setor privado (mais interessado no

“arranque” de lucratividade das empresas e seu potencial de retorno), ao passo que não necessariamente teria o mesmo efeito no certo público, por conta da própria função social que as incubadoras exercem.

Não foi possível, nesse estudo, determinar com convicção a veracidade dessa ineficiência pois, por um lado não foram levantados dados dos participantes dos programas (o que auxiliaria a determinar a eficiência de mercado) e nem o parecer dos gestores das incubadoras, para o transparecer das justificações. Por outro lado, alguns dados chamam atenção, como o fato de que apenas 16% e 26% das incubadoras oferecem produtos de hardware e software com desconto, respectivamente, sendo que o segmento da indústria o qual as incubadoras e residentes estão mais alinhados (52% segundo a pesquisa) é o de internet, softwares e aplicativos mobile no nicho “B2B”. Além disso, 58% das incubadoras não possuem uma rede de contato alumni, dos sete tipos de serviços levantados na *survey* apenas três deles são oferecidos por mais de 50% das incubadoras, entre outros.

Outro interessante achado do estudo, está ligado às mentorias administradas durante os programas de incubação. Esse que usualmente é tido como um relevante elemento, especialmente para aceleradoras, aparenta não ter o mesmo valor nas incubadoras. Em 87% das organizações, atividades de mentoria no expediente do mentor não ocorrem ou então só ocorrem uma vez ao mês. Isso pode ser explicado pelo descaso que é dado a esse importante recurso, já que 81% das incubadoras não recompensa esses profissionais e somente 48% possuem um processo de *onboarding* estruturado com eles.

No que diz respeito às empresas incubadas, os estágios de evolução em que essas empresas estão aptas de serem aceitas, justificam os longos ciclos de incubação. Como 32% das incubadoras aceitam empresas ainda no estágio de ideação e concepção estrutural de uma empresa e produto, é natural que isso exija um bom período de maturação do negócio.

Mesmo com um descaso com as redes alumni para os residentes, como já comentado anteriormente, as incubadoras apresentam boas estruturas e mecanismos de contato para negócios. Pelos resultados, 74% das incubadoras realizam sessões de *networking* e 94% proporcionam acesso a parceiros para os residentes. Esse tópico é de

grande importância enquanto fator crítico no processo de incubação, para diversos autores como Robinson, Lichennstien e Cantú, descritos na seção de teoria.

Para futuros estudos, é recomendado que seja utilizado um universo amostral mais relevante, pois a representatividade fará toda a diferença em estudos mais detalhista. Além disso, a partir desse trabalho é possível estabelecer um gancho científico para estudos sobre a real eficiência operacional das incubadoras, centralizando a discussão numa possível obsolescência dessas organizações nos próximos anos, dado a competitividade com as aceleradoras em certas perspectivas. Da mesma forma, como já comentado algumas vezes, espera-se que os dados aqui contidos possam auxiliar análises comparativas de aceleradoras e incubadoras, quanto à suas operações, seus programas e seus modelos estruturais.

## 6. Principais Referências bibliográficas

ALLEN, D.; RAHMAN, S. Small Business Incubators: A positive environment for entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, v.23, 1985.

BARQUETTE, S. Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.42, n.3, p.101-113, 2002.

BOLLINGTOFT, A.; ULHOI, J. P. The networked business incubator – leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, v.20, n.2, p.265-290, 2005.

CAMPBELL, C.; KENDRICK, R.; SAMUELSON, D. Stalking the latent entrepreneur: business incubators and economic development. *Economic Development Review*, v.3, n.2, p.43-48, 1985.

CANTÚ, C. A service incubator business model: external networking orientation. Cattolica University, *IMP Journal*, v.9, n.3, p.267-285, 2015.

CHANDRA, A.; FEALEY, T. Business Incubation in the United States, China and Brazil: A comparison of role of government, incubator funding and financial services. *International Journal of Entrepreneurship*, v.13, p.67-86, 2009.

CHANDRA, A.; SILVA, M. Business Incubation in Chile: Development, Financing, and Financial Services. *Journal of Technology Management & Innovation*, v.7, n.2, p.1-13, 2012.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E.; BRASIL, V. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. *REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)*, v.17, n.3, p.802-822, 2011.

FERREIRA, M. et al. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Prod.*, v.18, n.2, p.302-318, 2008. [Prinei](#)

FILHO, G.; CUNHA, E. Incubação de Redes Locais de Economia Solidária: Lições e Aprendizados a partir da Experiência do Projeto Eco-Luzia e da Metodologia da ITES/UFBA. *O&S*, v.16, n.51, p.725-747, 2009.

GALLON, A.; ENSSLIN, S.; SILVEIRA, A. Rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (EBTs) incubadas: Um estudo da sua importância para o desempenho organizacional na percepção dos empreendedores. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v.6, n.3, p.551-572, 2009.

HAKANSSON, H., et al. Business in Networks. *Journal of Business-to-Business Marketing*, v.17, n.3, p.308-316, 2009.

HONADLE, B. Business Incubators as An Economic Development Tool: Cooperative Extension Programming Responds. *Economic Development Review*, v.8, n.1, p.42, 1990.

KHALID, F.; GILBERT, D.; HUQ, A. The way forward for business incubation process in ICT incubators in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, v.15, n.3, p.395-412, 2014.

KURATKO, D.; LAFOLLETTE, Small Business Incubators for Local Economic Development. *Economic Development Review*, v.5, n.2, p.49-55, 1987.

LEWIS, A. Does technology incubation work? A critical review of the evidence. *Athens, OH: National Business Incubation Association*, p.1-67, 2002.

LUMPKIN, J.; IRELAND, R. Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.12, n.4, p.59-81, 1988.

MRKAJIC, B. Business incubation models and institutionally void environments. *Department of Management, Economics and Industrial Engineering*, v.68, p.44-55, 2017.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Rev Saúde Pública*, v.29, n.4, p.318-325, 1995.

RAUPP, F.; BEUREN, I. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *REAd*, ed.69, v.17, n.2, p.330-359, 2011.

RAUPP, F.; BEUREN, I. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, v.6, n.1, p.83-107, 2009.

RIBEIRO, S.; ANDRADE, R.; ZAMBALDE, A. Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). *Cad. EBAPE.BR*, v.3, n.spe, p.1-14, 2005.

ROBINSON, D. The Co-evolution of Business Incubators and National Incubator Networks in Emerging Markets. *J. Technol. Manag. Innov.*, v.5, n.3, p.1-14, 2010.

ROBINSON, S.; STUBBERUD, H. Business Incubators: What services do business owners really use? *International Journal of Entrepreneurship*, Penn State University/Buskerud University College, v.18, p.29-39, 2014.

SILVA, J. et al. Impacto das funções desempenhadas pelos gerentes nos resultados da incubadora: survey realizada na rede mineira de inovação. *Prod.*, v.22, n.4, p.718-733, 2012.

SOUZA, M., et al. Incubadora Tecnológica de Cooperativas – ITCP x Incubadora de Empresas de Base Tecnológica - IEBT – Diferenças e semelhanças no processo de Incubação. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, v.2, n.6, p.173-194, 2003.

STOROPOLI, J.; BINDER, M.; MACCARI, E. Incubadoras de Empresas e o Desenvolvimento de Capacidades em Empresas Incubadas. *Revista de Ciências da Administração*, v.15, n.35, p.36-51, 2013.

TIBERIUS, D.; DORINELA. Business Incubators – Growth factor of the viability of SME's. *Annals of Eftimie Murgu, Fascicle II, Economic Studies.*, p.224-230, 2010.

TIETZ, G., et al. Business Incubators in Brazil: Main Gaps to Be Explored by Academic Researchers. *J. Technol. Manag. Innov.*, v.10, n.4, p.18-27, 2015.

TODOROVIC, Z.; SUNTORNPITHUG, N. The multi-dimensional nature of university incubators: capability/resource emphasis phases. *Journal of Enterprising Culture*, v.16, n.4, p.385-410, 2008.

TSAI, H.; CHUNG, T.; LIU, R. A field study on business incubator in Japan: A new type of “co-working space”. *International Journal of Organizational Innovation*, v.10, ed.1, p.173-184, 2017.

UDELL, G. Are Business Incubators Really Creating New Jobs by Creating New Businesses and New Products. *Journal of Product Innovation Management*, v.7, n.2, p.108-122, 1990.

Código de campo alterado

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? *RAE eléctron*, v.4, n.1, 2005.

VENKATRAMAN, S. Regional transformation through technological entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v.19, n.1, p.153-167, 2004.

XAVIER, W.; MARTINS, G.; LIMA, A. Fortalecendo empreendimentos em TI: qual a contribuição das incubadoras? *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, v.5, n.3, p.433-452, 2008.

ZOUAIN, D.; SILVEIRA, A. Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. *Cad. EBAPE.BR*, v.4, n.3, p.1-14, 2006.

ZOUAIN, D.; TORRES, L. A suposta modernização das relações de trabalho nas incubadoras de empreendimentos. *Cad. EBAPE.BR*, v.3, n.spe, p.1-7, 2005.

## 7. Anexos

### *Survey*

Informações gerais:

1. Nome da organização
2. Ano de fundação
3. Localização

Informação da incubadora:

1. Qual a estrutura da sua organização? (privada com fins lucrativos, privada sem fins lucrativos, agência governamental, instituição acadêmica de ensino superior, incubadora de suporte corporativo)
2. Você executou pelo menos um cohort de empresas através de sua organização? (sim, não, estamos planejando em começar nosso programa de incubação nos próximos 6 meses)
3. Qual a duração em meses do programa de incubação?
4. Quantos cohorts completaram seu programa de incubação?
5. Quantos cohorts sua organização possui ou planeja executar anualmente?
6. A sua organização possui alguma das características a seguir? (pessoal remunerado em tempo integral, pessoal remunerado em regime de tempo parcial, conselho de assessores, voluntários, nenhuma das acima)
7. Quantos funcionários sua organização emprega quando um cohort está em funcionamento?
8. Como o seu programa é financiado? (incubadora de propriedade privada totalmente financiada por parceiros, incubadora de propriedade privada com apoio parcial governamental, incubadora administrada pelo governo, incubadora sem fins lucrativos, incubadora patrocinada por empresas, incubadora afiliada a uma universidade, outro)
9. A sua organização é afiliada ou faz parcerias com instituições privadas, governamentais ou acadêmicas? (sim, não)

Tipos de parceria da incubadora:

1. A sua organização é afiliada com algum dos modelos institucionais abaixo? (universidade ou faculdade, empresa privada, instituição governamental / sim uma, sim várias, não)
2. Conte-nos sobre as instituições acadêmicas, corporações privadas e/ou instituições governamentais com as quais a sua organização está afiliada.
3. Como a sua organização está relacionada com essas instituições? (eles fornecem espaço sem custo, fornecem espaço com desconto, eles fornecem mentores sem nenhum custo, eles fornecem mentores com desconto, eles são o único fundador do nosso programa, eles são um dos muitos patrocinadores do nosso programa, outro)
4. Qual dos seguintes atributos, as instituições parcerias ajudaram ou ajudam a financiar? (edificação de uso exclusivo ou compartilhado ou propriedade disponível, escritório ou espaço para os programas, os próprios programas ou financiamento operacional, financiamento de startups, outro)

Informação do programa:

1. Qual é o número médio de empresas aceitas em cada cohort?
2. Vocês realizam um Demo Day ou algum tipo de grande evento para o seu programa? (sim, não, outro)
3. Em média, quantas pessoas estão presentes nesses tipos de evento, caso vocês realizem um?
4. Existem alguns custos adicionais para empresas que foram aceitas no seu programa? (nenhum custo adicional, espaço de trabalho ou escritório, serviços compartilhados, taxa de participação, opção de participação ou equity, outro)
5. Onde as empresas trabalham enquanto estão participando do seu programa? (no local por toda a duração do programa, no local somente em uma parte do programa, elas trabalham à distância, outro)
6. Qual dos seguintes recursos a sua organização fornece? (espaço de trabalho, produtos de hardware com desconto, produtos de software com desconto, acesso a parceiros, outros)
7. Qual dos seguintes serviços a sua organização fornece? (serviços administrativos, serviços de contabilidade, serviços legais, serviços de gestão de propriedade intelectual, serviços de contratação, preparação para o pitch, preparação de documentos financeiros, outro)

8. Vocês organizam esses tipos de eventos? (conferência com mentores, sessões de networking, workshops educacionais, outro)
9. A sua organização fornece contato com esses stakeholders? (potenciais clientes, potenciais investidores, potenciais consultores, outro)
10. Vocês possuem uma estruturada rede contato para o alumni? (sim principalmente na forma de eventos alumni, sim principalmente na forma de uma plataforma web para o alumni, não, outro)
11. O seu programa atualmente oferece serviços de mentoria para suas empresas membros? (sim, não)

Atividades de mentoria:

1. Quem são os mentores no seu programa? (profissionais da indústria, empreendedores, participantes anteriores, coaches ou consultores, não temos mentores, outro)
2. Com que frequência as empresas membros são encorajadas a encontrar com mentores? (toda semana, duas vezes ao mês, uma vez ao mês, encontros com mentores são opcionais, outro)
3. Quantas vezes no mês as atividades de mentoria a seguir ocorrem? (reunião one-on-one, horário de expediente do mentor, palestras ou oficinas lideradas por mentores / nenhuma, 1, 2-3, 4-5, 5+)
4. Vocês possuem uma orientação formal para mentores e um processo onboarding? (sim, não)
5. Os seus mentores são incentivados ou recompensados? (sim, não)
6. Se você respondeu sim para a pergunta anterior, como os seus mentores são incentivados ou recompensados?

Financiamento:

1. A sua organização fornece financiamento para os participantes? (sim diretamente, sim através de um fundo afiliado, não)
2. Se você respondeu sim para a pergunta anterior, quanto vocês fornecem de financiamento?

Participantes da incubadora:

1. Selecione até 3 segmentos da indústria com os quais, sua organização e seus participantes estão mais alinhadas. (lista de setores)
2. Com qual estágio a sua organização e os participantes estão mais alinhados? (nenhum estágio de produto específico, ideação sem produto, MVP antes de ter sido testado no mercado, product market fit gerando receitas)

Aplicação e graduação:

1. A sua organização possui um processo de seleção para aceitar empresas ou empreendedores para o seu programa? (sim, não)
2. Quão importante são esses fatores na avaliação de candidatos? (time, mercado, ideia, produto, early-traction / não é importante, um pouco, muito importante, crucial)
3. Por favor, nos dê mais detalhes sobre os fatores que influenciam na sua decisão.
4. Quem está envolvido no processo de seleção? (sua equipe interna, seus mentores, seus financiadores, seus parceiros corporativos ou governamentais ou educacionais, o público em geral, outro)
5. Quantas aplicações ou fichas de inscrição a sua organização recebe anualmente em média?
6. Em média, qual a porcentagem de empresas aceitas as quais decidem se juntar ao programa?

Critérios de graduação:

1. Vocês possuem políticas formais ou critérios para a graduação das empresas? (sim as empresas devem sair se não estão tendo progresso, não todas as empresas aceitas automaticamente se graduam no programa, outro)
2. As empresas de um cohort são autorizadas a ficar nas suas instalações após o término do programa? (sim, não)
3. Quantas empresas já se graduaram de seus programas com sucesso, desde que estes foram iniciados?
4. Quantas empresas se graduaram no seu programa com sucesso, nos últimos 12 meses?
5. Quantas empresas falharam após se graduarem, desde que seu programa foi iniciado?

6. Quantas empresas graduadas ainda estão em funcionamento atualmente?

Métricas de impacto:

1. Com qual frequência vocês publicam relatórios? (pelo menos uma vez por trimestre, pelo menos uma vez ao ano, em alguns anos, não publicamos relatórios, outro)
2. Para quem os seus relatórios estão disponíveis? (para a sua equipe interna, para os participantes do seu programa, para os mentores envolvidos no programa, para os seus parceiros corporativos ou acadêmicos ou governamentais, para os seus patrocinadores, para o público em geral, outro)
3. Quais das seguintes métricas vocês acompanham e reportam? (número de empregos criados, montante do capital de investimento levantado, montante das receitas geradas pelas empresas, diversidade dos sócios, número de empresas que participam de seus programas / não monitorado, acompanhado, reportado)
4. Se sua organização monitora ou reporta outras métricas, por favor nos informe.
5. Desde o início do seu programa, aproximadamente quantas pessoas foram empregadas pelas empresas do seu programa?