

ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA INCUBADORAS INSTALADAS NO RIO GRANDE DO SUL

Émerson Oliveira Rizzatti¹

Thiago Eliandro de Oliveira Gomes²

Vitor Rodrigues Almada³

Debora Nayar Hoff⁴

Daniel Gomes Mesquita⁵

Resumo:

O sucesso das empresas incubadas é a razão de existir das incubadoras, sendo que o êxito de ambas é influenciado por diversos fatores, quer sejam internos ou externos. Visando melhorar o índice de sucesso de empresas iniciantes, a partir dos anos 1980, os agentes públicos brasileiros começaram a promover o surgimento de incubadoras de empresas, inspirados no sucesso dessas organizações nos Estados Unidos e na Europa. Uma incubadora de empresas, assim como de qualquer outra organização, é constituída para cumprir uma missão que beneficie todos os envolvidos. Com a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso deve apontar as principais áreas de atividade que sejam essenciais para que uma organização possa cumprir sua missão. Depois disso, eles têm que ser incluídos como um componente importante de um plano estratégico, em conjunto com as metas e os objetivos. Deste modo, o objetivo da pesquisa foi analisar a influência dos Fatores Críticos de Sucesso no desempenho das incubadoras de empresas do Rio Grande do Sul. A metodologia da pesquisa utilizou-se o método exploratório-descritivo, seguida de uma abordagem mista entre quantitativa e qualitativa, com utilização da técnica de levantamento survey, para uma amostra de 19 incubadoras, identificadas entre 22 instituições associadas à Rede Gaúcha de Incubadoras e Perques Tecnológicos. Os dados foram tratados sob a análise estatística descritiva e estudo da correlação entre as variáveis. Foram estimados os coeficientes de correlação entre as variáveis Patrocinadores, Objetivos, Localização, Setor, Modelo de Negócio, Pré-Incubação, Incubação e Graduação versus Indicadores de desempenho das incubadoras analisadas (n=19), das quais as correlações analisadas não foram significativos ($p > 0,05$). Concluiu-se que fatores como infraestrutura, prédios, salas e equipamentos disponíveis aos incubados, fomento ao empreendedorismo, os serviços de orientação sobre o plano de negócio, o monitoramento e a avaliação do desempenho e da maturidade das empresas incubadas, exercem uma forte influência nos indicadores de desempenho das incubadoras de empresas.

Palavras-chave: Incubadora, Fatores críticos de sucesso, Rio Grande do Sul

Modalidade de Participação: Pesquisador

ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA INCUBADORAS INSTALADAS NO RIO GRANDE DO SUL

¹ Técnico Administrativo em Educação. emersonrizzatti@unipampa.edu.br. Autor principal

² TAE. thiagogomes@unipampa.edu.br. Co-autor

³ TAE. vitoralmada@unipampa.edu.br. Co-autor

⁴ Docente. deborahoff@unipampa.edu.br. Orientador

⁵ Docente. mesquita@unipampa.edu.br. Co-orientador

ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA INCUBADORAS INSTALADAS NO RIO GRANDE DO SUL

1 INTRODUÇÃO

O sucesso das empresas incubadas é a razão de existir das incubadoras, sendo que o êxito de ambas é influenciado por diversos fatores, quer sejam internos ou externos. Visando melhorar o índice de sucesso de empresas iniciantes, a partir dos anos 1980, os agentes públicos brasileiros começaram a promover o surgimento de incubadoras de empresas, inspirados no sucesso dessas organizações nos Estados Unidos e na Europa (LALKAKA, 1996). Logo as incubadoras de empresas tornaram-se uma ferramenta de promoção do desenvolvimento econômico em muitas partes do mundo. Colocadas em prática pelos formuladores de políticas tanto no âmbito nacional quanto local, especialmente quando o objetivo é fomentar a inovação através do surgimento de novas empresas baseadas em tecnologia.

Incubadoras são organizações que oferecem um ambiente adequado para a criação e o desenvolvimento de novos negócios, além de serviços como orientação ou assessoria gerencial e o compartilhamento de infraestrutura e de experiências. Esse suporte oferecido aos novos empresários costuma aumentar a taxa de sobrevivência de empresas que passam pelo processo de incubação em comparação com as não incubadas (AERTS; MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 2007).

Uma incubadora de empresas, assim como de qualquer outra organização, é constituída para cumprir uma missão que beneficie todos os envolvidos: investidores, funcionários, fornecedores, parceiros comerciais e a comunidade. Para garantir o cumprimento dessa missão é preciso que os gestores da organização atuem de forma lógica e sistemática através do desenvolvimento de uma estratégia, a qual engloba um conjunto de metas e objetivos que a organização deve alcançar em um período específico de tempo. Esses objetivos são transformados em planos táticos e planos operacionais, com atividades a serem realizadas em vários níveis da organização. Este processo de planejamento estratégico fornece um meio para garantir que toda a organização esteja focada e compartilhando um propósito e uma visão (CARALLI, 2004).

Conceitualmente, a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso deve apontar as principais áreas de atividade que sejam essenciais para que uma organização possa cumprir sua missão. Depois disso, eles têm que ser incluídos como um componente importante de um plano estratégico, em conjunto com as metas e os objetivos, e não apenas como simples alertas ou avisos pontuais (CARALLI, 2004). Conhecer os Fatores Críticos de Sucesso para as incubadoras, bem como a relação destes com o melhor desempenho destas organizações, torna-se essencial, e para tanto este estudo se insere neste contexto e tem como tema as Incubadoras de Empresas e seus Fatores Críticos de Sucesso.

Neste contexto, este estudo busca responder à seguinte questão: Quais são os principais Fatores Críticos de Sucesso que estão presentes nas incubadoras de empresas que apresentam melhor desempenho no Rio Grande do Sul?

A partir desse questionamento, a existência de Fatores Críticos de Sucesso específicos que influenciam o desempenho das incubadoras de empresas, mais do que outros fatores, passou a ser a *hipótese desta pesquisa*. Deste modo, o objetivo da pesquisa foi analisar a influência dos Fatores Críticos de Sucesso no desempenho das incubadoras de empresas do Rio Grande do Sul.

2 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa foi caracterizada como sendo de caráter exploratório-descritivo, a fim de proporcionar maior familiaridade com o problema e descrever as características da população e buscar a relação entre os Fatores Críticos de Sucesso e os indicadores de desempenho relativos aos anos de 2012 a 2016.

Para garantir com segurança ao responder o problema de pesquisa proposto, optou-se pela utilização de uma abordagem mista entre quantitativa e qualitativa. Quanto ao caráter quantitativo, o estudo enquadra-se como *survey* (GIL, 2008), onde a entrevista foi escolhida como técnica de coleta de dados fazendo uso de formulário de entrevista como instrumento (HAIR et al, 2005). Dentro da abordagem qualitativa, foram utilizados como método de coleta de dados a observação direta in loco e a análise documental do *web site* institucional de cada incubadora alvo desta pesquisa.

No formulário, 33 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) foram convertidos em questões usadas para indicar o nível de prática e o de desempenho das incubadoras de empresas analisadas. Para a tabulação das respostas coletadas durante as entrevistas, foi atribuído valor a cada um dos 5 níveis de prática, variando na escala de 1 a 5, dos quais foram tratados sob a análise estatística descritiva e estudo da correlação entre as variáveis, considerando um nível de 5% de significância e uso do *Software Statistical Package for Social Science* versão 20 (SPSS 20).

Foram identificadas 22 incubadoras de empresas associadas à Rede Gaúcha de Incubadoras e Parques Tecnológicos, sendo que foram alvo desta pesquisa 19 incubadoras (86,3% do total).

3 RESULTADOS e DISCUSSÃO

A partir das entrevistas com os gestores de 19 incubadoras visitadas, das observações diretas e da análise documental este estudo apresentou um panorama que incluiu o histórico e um resumo de sua constituição, sua classificação de acordo com as categorias propostas por Lalkaka (2006), a saber: Patrocinadores (Governo, Universidade ou Empresa); Objetivos (Sociais, comunitários, acadêmicos ou lucrativos); Localização (Rural, urbana, industrial ou universitária); Setor (Tradicional, tecnológica ou mista); e Modelo de Negócio (Origem dos recursos, Com ou sem fins lucrativos).

Portanto, o movimento de criação de incubadoras se intensificou nos últimos anos em função do interesse das universidades e do investimento de recursos públicos. No entanto, durante as visitas foi possível verificar uma mudança de comportamento dos gestores das incubadoras mais novas em comparação com as mais antigas, principalmente no que se refere ao foco de atuação, pois nas incubadoras que iniciaram durante a década de 1990 o foco principal era a oferta de espaço físico de boa qualidade a baixo custo, enquanto que as incubadoras mais recentes focam na criação e na operação de redes para acesso a recursos e conhecimentos, sintonizando a incubadora ao ecossistema de inovação no qual ela está inserida (ANPROTEC, 2016).

Foi calculada a média de todas as respostas dos 19 entrevistados, da qual se obteve o valor de 2,45, na escala de 1 a 5. Na Tabela 1, o destaque é para 5 incubadoras com as maiores médias nos indicadores de desempenho e suas respectivas médias para os FCS.

Tabela 1 - Fatores Críticos de Sucesso nas incubadoras de melhor desempenho

Incubadora	Patrocinadores	Objetivos	Localização	Sector	Modelo de Negócio	Pré-Incubação	Incubação	Graduação
Criatec	2,80*	5,00*	5,00*	3,00*	3,67*	5,00*	3,50*	5,00*
UNITEC	4,60*	2,00	4,00*	4,00*	3,67*	5,00*	3,38*	5,00*
Pulsar	3,00*	2,67	3,67*	2,75*	3,17*	3,50*	2,88*	3,50*
RAIAR	1,80	2,33	3,33*	1,25	1,67	2,50	2,00	2,00
INOVATES	1,80	2,00	1,33	1,50	1,00	2,00	1,38	1,00
Média por F.C.S.	2,80*	2,80*	3,47*	2,50*	2,64*	3,60*	2,63*	3,30*
Média Geral	2,17	2,74	2,93	2,00	2,23	3,05	2,18	2,29

Fonte: Elaborado com base nos dados primários desta pesquisa.

* valores acima da Média Geral em cada categoria

Três categorias de FCS apresentaram os maiores níveis de prática nas cinco incubadoras com as maiores médias nos indicadores de desempenho são: Localização, Pré-Incubação e Graduação. Sendo que, a categoria Localização englobou ações em relação ao local, infraestrutura, prédios, salas e equipamentos disponíveis aos incubados, assim como em relação à localização da própria incubadora em uma cidade ou região e seu entorno.

Na categoria Pré-incubação estão os Fatores Críticos de Sucesso relacionados com o fomento ao empreendedorismo, os serviços de orientação sobre o plano de negócio ou outras ferramentas de suporte ao desenvolvimento de novas ideias e a seleção de candidatos à incubação. Já na categoria Graduação estão os Fatores Críticos de Sucesso que estão alinhados com o monitoramento e a avaliação do desempenho e da maturidade das empresas incubadas, assim como as definições da etapa de saída das empresas do processo de incubação.

Ao comparar-se o desempenho individual ao resultado geral, observa-se que oito incubadoras apresentaram resultado geral acima da média, entretanto, nenhuma incubadora apresentou o resultado geral com média no nível Prática Sistematizada (Média Geral maior que 4,5). Ainda sob análise do Fator Prática Inicial, outro índice em destaque foi em relação à execução da metodologia CERNE sob orientação da ANPROTEC (2014), indicando que os níveis de prática dessas 8 incubadoras ficaram acima da média. Isto sinaliza que a equipe gestora dessas incubadoras vem buscando melhores práticas de gestão e utilizam procedimentos para execução das práticas e mantém registros dos resultados dessa execução.

Quanto aos Fatores Críticos de Sucesso, relativos à natureza jurídica (com ou sem fins lucrativos), à origem das receitas, à qualificação da equipe gestora e ao modelo de gestão da incubadora, constatarem-se a média de 2,23 para os FCS da categoria Modelo de Negócio, indicando que as incubadoras entrevistadas estão no nível da Prática Inicial, pois apenas documentam como fazem e executam como documentados, mas não realizam planejamento dessas práticas para um período mínimo de 12 meses (ANPROTEC, 2014). Para o nível de prática dos FCS voltados para Incubação (média de 2,18) e Graduação (2,29) estando ambas abaixo da média geral, indicando que a maioria mantém práticas iniciais ou não adota ações relativas essas práticas.

Em relação aos indicadores de desempenho, foi destacado o número de postos de trabalho nas empresas entre o início da incubação e a graduação, indicando crescimento de 137,5%, o nível de Inovação e Transferência de Tecnologia, medido pela quantidade de projetos de pesquisa que concluíram os processos de transferência, patenteamento e licenciamento realizados pelas empresas incubadas, o destaque positivo é a ULBRATECH, 55

patentes registradas no ano de 2016, e por ultimo, mas não menos importante, o indicador Impacto Econômico, registrando aumento da Receita Bruta dessas empresas incubadas, que passou de R\$ 7 milhões em 2012 para mais de R\$ 36 milhões em 2016, representando um crescimento de 411,65%. Entretanto, a média anual da Receita Bruta por incubadora se manteve relativamente estável de 2013 a 2016, com exceção para o ano 2012 com uma média anual (R\$ 890 mil) abaixo da metade do valor da média geral (R\$ 1,8 milhões).

Na etapa seguinte foram estimados os coeficientes de correlação entre as variáveis Patrocinadores, Objetivos, Localização, Setor, Modelo de Negócio, Pré-Incubação, Incubação e Graduação versus Indicadores de desempenho das incubadoras analisadas (n=19), das quais as correlações analisadas não foram significativas ($p>0,05$).

Esse fato de não ter sido encontrada uma correlação entre os FCS e os indicadores de desempenho pode ser explicado pela realidade encontrada em relação ao tempo de existência das incubadoras, pois 37% delas tinham quatro anos ou menos de atividades na data desta pesquisa, ou seja, essas incubadoras tiveram pouco tempo de colocar em prática muitos dos FCS aqui questionados, já que, de acordo com Dornelas (2002) o tempo médio de duração do ciclo de uma empresa dentro de uma incubadora é de 2 a 4 anos. Por outro lado, pode-se dizer que, de modo geral, o desenvolvimento dos FCS das incubadoras gaúchas é ainda inicial, pois poucas se avaliaram como tendo processos bem implementados e maduros dentre aqueles que foram avaliados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os FCS representam uma importante orientação para a gestão das incubadoras por incluir aspectos internos e externos dessas organizações que se complementam e abrangem todo o processo de incubação. No entanto, ainda não estão totalmente incorporados na prática diária dos gestores das incubadoras pesquisadas, talvez pelo pouco tempo de atividade de muitas delas, o que impede que se identifiquem aqueles que são realmente críticos para o desempenho destas.

As incubadoras de empresas, através da oferta de infraestrutura, serviços especializados e redes de contatos, aceleram o desenvolvimento de empresas orientadas à inovação tecnológica e aumentam significativamente sua sustentabilidade do mercado. Por isso, representam um importante agente dentro do sistema local de inovação que visa à mudança na estrutura econômica local. Isso é sinalizado pela literatura, mas pode ser observado pelo desempenho das incubadoras analisadas, que apesar de recentes, já contribuem para a criação de novas empresas e empregos.

O fato de estarem incorporadas às estruturas das universidades e interagirem com as instituições locais, os centros de pesquisa e uma ampla rede de contatos é importante para o êxito das incubadoras. O apoio dos três níveis de Governo, Municipal, Estadual e Federal, foi essencial para o desenvolvimento das incubadoras até agora, não só pelos recursos financeiros disponibilizados na implantação, mas pelas políticas de incentivo ao empreendedorismo e de apoio às pequenas empresas, que atualmente mantém.

Não se pode superestimar a capacidade e a importância das incubadoras, afinal, elas são parte de um sistema local e depende da capacidade de interação dos atores desse sistema para obter êxito. Algumas incubadoras entrevistadas estavam atuando com pouca interação com esses atores, tanto por suas respostas na entrevista, quanto na observação direta, e também não demonstraram indicadores de desempenho significativos.

Por fim, a questão de pesquisa que foi levantada no início do planejamento deste estudo foi respondida, indicando que fatores como infraestrutura, prédios, salas e equipamentos disponíveis aos incubados, fomento ao empreendedorismo, os serviços de orientação sobre o plano de negócio, o monitoramento e a avaliação do desempenho e da

maturidade das empresas incubadas, exercem uma forte influência nos indicadores de desempenho das incubadoras de empresas.

REFERÊNCIAS

AERTS, Kris; MATTHYSSENS, Paul; VANDENBEMPT, Koen. Critical role and screening practices of European business incubators. **Technovation**, v. 27, n. 5, p. 254–267, maio 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/QW41Ab>>. Acesso em: 21 set. 2016.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. **Modelo CERNE - Termo de Referência**. Brasília, DF: ANPROTEC, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/FYiEw7>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. Brasília, DF: ANPROTEC : SEBRAE, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/uhUYAJ>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

CARALLI, Richard A. **The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management**. Pittsburgh: Software Engineering Institute of Carnegie Mellon University, 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/6w2V9x>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando incubadoras de empresas - Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR, Joseph F. (jr); MONEY, Arthur H.; BABIN, Barry; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Metodos de Pesquisa Em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LALKAKA, Rustam. Technology Business Incubators: Critical Determinants of Success. **Annals of the New York Academy of Sciences**, v. 798, n. 1, p. 270–290, 1996. Disponível em: <<https://goo.gl/tX4iT4>>. Acesso em: 23 abr. 2016.