

Criação de empresas de base tecnológica – A Influência das incubadoras na constituição dos novos negócios

Ângela França Versiani¹
Liliane de Oliveira Guimarães²

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

VERSIANI, Ângela França e GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. Criação de empresas de base tecnológica – A influência das incubadoras na constituição dos novos negócios. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 142-160.

Resumo:

Este trabalho aborda a criação de empresas a partir de um modelo de aprendizagem organizacional. Considera que o empreendedorismo é um fenômeno dinâmico, onde empresários e empresas ajustam comportamentos e promovem mudanças a partir da influência de sua network de relacionamentos. Parte-se da proposição de que as incubadoras são lócus de transferência de conhecimentos gerenciais e elementos preponderantes da rede de negócios que se inicia. A partir daí, apresenta-se uma pesquisa empírica com empresas graduadas em incubadoras, buscando verificar os seus arranjos organizacionais e a influência das incubadoras na estruturação do negócio. De forma geral, os resultados apontam para o fato de que os vínculos desenvolvidos entre incubados-incubadoras foram superficiais, e de que as incubadoras possuíram papel pouco significativo na transferência de conhecimentos, limitando-se à sensibilização sobre aprendizagem de técnicas básicas e à exposição dos empresários a novos relacionamentos.

1- INTRODUÇÃO

A partir da década de 70, tem tornado-se freqüente, nos meio acadêmico e empresarial, as discussões relativas à emergência de uma reconfiguração econômica, baseada, por um lado, na desverticalização da grande empresa e do deslocamento de sua orientação individual para um sistema de colaboração interorganizacional e formação de parcerias.

Como consequência dessa reestruturação dos mercados e empresas, as questões sobre o posicionamento das pequenas unidades produtivas no tecido social, seja discutindo as suas bases de sobrevivência, seja buscando entender o seu papel na divisão econômico-social, recolocaram-se como temas emergentes na década de 90.

¹ Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral. - Participante do Programa de Doutorado da Universidade de São Paulo - e-mail:versiani@pucminas.br

² Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral. - e-mail: mestradoadminis@pucminas.br

No meio acadêmico, em especial, o debate sobre esse movimento tornou-se caloroso e instigante. Encontramos uma miríade de posições que vai desde os autores que questionam a adequabilidade da grande empresa em lidar com as turbulências tecnológicas, às apologias da derrocada dos gerentes, e mesmo, a exaltação dos perfis empreendedores, culminando com a onda de que *small is beautiful*³.

A verdade é que “poucos deixariam de reconhecer o surgimento de novas formas de organização” (Clegg e Hardy,1999, p.39) e de que políticas de desregulamentação governamental e criação de zonas de empresas (Kaplan,1987), bem como o incentivo aos processos de incubação têm sido adotadas por vários países no sentido de incentivar a criação de novos negócios ou de dotarem as pequenas firmas de maiores condições de competição.

Nesse cenário, as pequenas empresas de base tecnológica vêm se colocando como objetos privilegiados para a investigação. Apesar de não representarem uma grande porcentagem de todas as novas firmas, elas parecem ser particularmente interessantes devido às suas contribuições aos processos de inovação econômica e às configurações de nossa atual sociedade.

Sabe-se, no entanto, que as condições que propiciam o seu surgimento e dão apoio à sua sustentabilidade são de diversas naturezas, dependendo não só, do setor econômico em que estão inseridas, como sendo influenciadas por diferentes agentes econômicos e sociais. Dentre estes, sobressaem as incubadoras de empresas que ao se proporem abrigar os negócios nascentes, têm por objetivo atuar no sentido de diminuir os riscos do empreendimento.

O fato é que a trajetória de empreender possui vários matizes compostos por causalidades plurideterminadas, mas com certeza a estruturação de uma nova empresa de base tecnológica a partir de uma incubadora é condicionado pelos vínculos desenvolvidos entre ambos. A incubadora constitui-se em uma experiência concreta de parceria para os futuros empresários, implicando a noção de cooperação, confiança e compartilhamento.

Pode-se afirmar, que a estruturação de uma nova empresa de base tecnológica, é um movimento de aprendizado, condicionado tanto pela experiência anterior do pequeno empresário, como por sua passagem na incubadora. Assim, investigar o significado da incubadora na estruturação das empresas nascentes adquire relevância, uma vez que pode indicar as condições que favorecem a sobrevivência das pequenas empresas. Qual o papel das incubadoras na constituição das novas empresas? Quais os vínculos estabelecidos entre empresas incubadas e incubadoras? Como se delineiam o processo de estruturação desses pequenos negócios?

Esse trabalho ao contemplar essas questões, tem por objetivo verificar os arranjos organizacionais das empresas de base tecnológica gestadas em incubadoras de empresas, identificando a contribuição e influência das incubadoras na constituição das novas empresas. Para isso, leva em consideração as referências sobre as especificidades das empresas de base tecnológica e as lições acerca do empreendedorismo, partindo do pressuposto de que a identidade de uma organização é estabelecida pelos relacionamentos desenvolvidos com o seu contexto.

³Concepção de que as pequenas empresas possuem vantagens substanciais frente às grandes empresas.

O presente artigo inicia apresentando as principais características das empresas intensivas em conhecimento, e as concepções teóricas que postulam as possibilidades de sustentação desses negócios. Em seguida, sumariza as principais referências sobre o empreendedorismo e sua relação com a estruturação das empresas nascentes. Para finalizar, apresenta os resultados de uma investigação empírica, que esclarece os principais componentes e variáveis da estruturação de empresas graduadas em incubadoras de empresas.

2- Empresas intensivas em conhecimento – Um tipo peculiar de empresa

Uma das preocupações recorrentes nas *ciências do management* tem sido a problemática referente à sustentabilidade das empresas no mercado, e as suas possibilidades de crescimento. Tal inquietação ganhou nova relevância, quando se constatou a emergência e o sucesso das pequenas empresas de base tecnológica do vale do silício. A partir de então, colocaram-se na ordem do dia as indagações relativas à sobrevivência das pequenas empresas de base tecnológica e suas trajetórias de crescimento, procurando entender a sua natureza e as suas potencialidades frente aos grandes conglomerados econômicos.

Tais colocações tornavam-se bastante pertinentes, frente à constatação de que essas empresas não só causaram um impacto significativo na transformação econômica dos Estados Unidos como permitiram a reconfiguração da sociedade moderna industrial para a sociedade pós moderna do conhecimento (Solomon,1986), baseada principalmente nas tecnologias de informação.

As empresas de base tecnológica (EBT's) possuem propriedades que as diferenciam sobremaneira dos outros tipos de empresa, distinguindo-as como uma categoria específica de empresa. As EBT's são unidades produtivas tipicamente fundadas por cientistas, ou engenheiros, cujo foco está no desenvolvimento e utilização de novas tecnologias. Elas se caracterizam pelos esforços em pesquisa e desenvolvimento, forte experimentação, e grande porcentagem de empregados altamente qualificados, inclusive com titulação de PhD's (Barbieri,1994, Elfring, e Hulsink,2001, Starbuck,1992). Também conhecidas como empresas intensivas em conhecimento essas empresas têm sido apontadas como instrumentos que geram novas fontes de competições, complementando e estimulando indústrias, ou mesmo desenvolvendo mercados seja através de novas tecnologias, seja pela combinação de tecnologias antigas.O seu emblema está centrado basicamente em sua capacidade de inovação, onde o capital humano sobrepuja o capital físico ou o trabalho, sendo o estoque de expertise técnica o seu principal ativo e o que lhes garante a possibilidade de permanecer inovando.

Por assim ser, uma breve apreciação sobre a gênese dos processos de inovação é de fundamental importância para se entender a natureza dessas empresas. Inovar significa produzir melhorias ou rupturas em aparatos técnicos e/ou organizacionais, reconfigurando-os a partir de critérios, antes, não estabelecidos. Inovação pressupõe evolução e impactos sobre o progresso técnico, material e simbólico das sociedades.

A regra geral desses processos repousa, pois sobre a existência de paradigmas tecnológicos que, não só dominam o *modus operandi* da sociedade, como definem e delimitam os problemas específicos de busca investigativa e de suas possíveis trajetórias. Canuto (1992), ao delinear o arcabouço evolucionista sobre os processos de mudança técnica e de concorrência entre firmas é categórico ao afirmar que:

“há uma presença de paradigmas orientando processos de mudança técnica. A seletividade na heurística das atividades inovativas corresponde à presença de uma visão prévia, com uma demarcação dos problemas relevantes e de um padrão para a investigação” (p.11)

Esses paradigmas formam as bases do que pode ser modificado ou destruído. As inovações radicais irão promover descontinuidades no aparelho produtivo, e não estão localizadas em trajetórias anteriores. Enquanto, por outro lado, há inovações apenas de natureza adaptativa, que ao aperfeiçoarem produtos ou processos incrementam sistemas produtivos já existentes.

Nesse sentido, o processo de inovação é um movimento de busca que define e é definido pelas dinâmicas tecnológicas próprias às firmas individuais e a setores específicos. Isto significa que cada firma ou o seu conjunto retém um acervo de capacidades de adquirir, assimilar, usar, ou criar tecnologias. Em um primeiro momento, essas capacidades, também conhecidas como capacidades tecnológicas (Canuto,1982) são necessárias no processo de execução de projetos e/ou desenvolvimento de produtos. Em outras palavras, os processos de inovação desencadeiam-se a partir de conhecimentos específicos construídos pelas firmas que são capazes de promover mudanças de ordem técnica.

Daí, a importância do grupo de profissionais dessas empresas que detém o know how, ou seja, o conteúdo de conhecimentos e os canais de sua aplicação. E principalmente, por sua capacidade de desenvolver processos de busca pautados sobre as questões de know why, pois *uma solução inovativa para um certo problema envolve descoberta e criação, posto que nenhum algoritmo geral pode ser derivado da informação sobre o problema que gere automaticamente sua solução” (Dosi apud Canuto 1992,p. 8)*

Nesse sentido, o processo de inovação é um movimento de busca condicionado pelo repertório individual de conhecimentos e habilidades adquiridas pelos indivíduos em sua história de vida. Ele deriva, no âmbito da empresa, de um aprendizado organizacional estabelecido por atividades cumulativas da firma ao longo do tempo, onde o corpo técnico de profissionais atuam como energizadores.

Segundo Rafta e Zollo (1994)muito raramente as EBT's podem desenvolver procedimentos, metodologias e padrões internos independentes das características e das habilidades profissionais disponíveis. Assim o talento tecnológico das firmas estará fortemente relacionado ao staff técnico e às metodologias por ele utilizadas.

Com essa perspectiva, tem-se que as diferenças no talento tecnológico das firmas se dá pela relativa autonomia dos agentes profissionais e pelo espectro de oportunidades e restrições em sua busca inovativa. Esse fatores, no entanto, não podem ser superestimados. Há de se considerar, nesse movimento, a demarcação do tamanho e o nicho de mercado das empresas, bem como os relacionamentos estabelecidos intra e interfirmas.

Também deve ser levado em conta as expectativas quanto ao retorno econômico das inovações. Cálculo econômico e esforço inovativo possuem interdependências significativas que condicionam as trajetórias individuais das empresas. A partir daí, tem-se que algumas firmas serão melhores posicionadas do que outras na implementação e uso da inovação, embora elas operem dentro do mesmo setor e lidem com as mesmas condições competitivas (Rafta e Zollo,1994).

Desse modo, as firmas podem ser posicionadas em um ranking estabelecido a partir das tecnologias de processo e produto, configurando posições assimétricas. Essa concorrência no

nível técnico depende da oportunidade tecnológica, da busca da inovação e no nível não técnico do acesso aos insumos, das parcelas de mercado, do financiamento do núcleo tecnológico, dentre outros. De acordo com Canuto (1992,p.29):

“ a estrutura e os desempenhos das firmas estarão endogeneizados em um processo de inovação, imitação e concorrência, no qual caracteres tecnológicos estruturais e as decisões estratégicas das firmas interagem e vão configurando uma trajetória evolutiva indeterminada – ou pluri determinada –ex ante. As mudanças na estrutura e nos desempenhos observados resultarão das intensidades absoluta e relativa dos processos de aprendizado e de seleção entre as firmas nos mercados em que competem. Específicas histórias setoriais constituirão formas particulares desse processo geral de interação entre estratégia e estruturas”.

As grandes firmas geralmente, têm os recursos financeiros e humanos para se posicionarem de forma mais agressiva quanto aos processos de inovação e concorrência. Não há como deixar de reconhecer que as estruturas oligopolísticas possuem papel de centralidade no mundo dos negócios, mas por outro lado, sabe-se que não conseguem exercer um papel totalizador. As descontinuidades tecnológicas desses oligopólios, aliados a fatores de planejamento empresarial e à divisão econômica do sistema capitalista são fatores decisivos para a atuação das pequenas e médias empresas.

Ademais a inovação na pequena empresa difere substancialmente da inovação das grandes empresas. Segundo Solomon (1986) a pequena empresa dedica-se a gêneros de P&D que exigem menores recursos financeiros e elevados graus de conhecimento especializado, atuando em mercados altamente instáveis. O processo inovativo se desenvolve em um movimento de tentativa e erro, diferentemente dos grandes laboratórios de P&D. Também sublinha que as grandes empresas por razões econômicas, de planejamento e de interesses organizacionais já estabelecidos deixam espaços para a atuação das pequenas unidades produtivas que encontram campo para explorar nichos descobertos, desenvolvendo novos mercados.

Tem-se que esses pequenos empreendimentos são decorrentes de várias situações tais como: a) respostas à mutabilidade dos mercados, b) amortecedores em períodos de transição econômica, c) complementariedade aos negócios das GEs. Tanto que, quando bem sucedidos é comum a situação de aquisição dessas empresas ou mesmo, a formatação de alianças estratégicas com as grandes unidades produtivas. Aliás, este tem sido um modelo⁴ que tem promovido a permanência e sobrevivência dos pequenos negócios, fazendo com que os mesmos passem a ser protegidos pela tutela de uma empresa mãe.

Portanto, pode-se dizer, que há possibilidades de permanência e até mesmo de crescimento das pequenas empresas de base tecnológica, mas desde que se situem fora dos interesses do grande capital, ou atuem de forma complementar e/ou em esquemas de parcerias. As PME's se ajustadas às estratégias das grandes firmas, possuem capacidades de se adequar aos requisitos de inovação exigidos pelo sistema, sendo o grau de dependência nas relações entre pequenas e grandes empresas, o condicionante do comportamento das primeiras e do seu diferencial competitivo.

A literatura em negócios sugere que a sobrevivência e ou crescimento das PMEs intensivas em conhecimento estão condicionadas a alguns fatores, tais como os incentivos estruturais para inovar, os recursos internos disponíveis, tanto humanos quanto tecnológicos, e os

⁴ Segundo Solomon(1986) as novas alianças estratégicas entre as grandes empresas e a pequena empresa, originalmente, apareceram por volta de 1980.

recursos da network na qual a firma está incluída. Aliás, a participação ativa em redes de empresa parece ser um dos fatores fundamentais não só para a constituição como para a sobrevivência desses negócios.

3-A Criação de Empresas, o Empreendedorismo e a Network de Relacionamentos

Os estudos sobre criação de empresas, tradicionalmente, têm sido abordados por duas grandes linhas, que podem ser denominadas de clássicas: a perspectiva econômica e a perspectiva psicológica. Dentre os representantes da perspectiva econômica, destacam-se Jean Baptiste Say, Schumpeter e Penrose, como aqueles que de alguma forma enfatizaram o empreendedor como importante elemento no processo de crescimento e desenvolvimento econômico. No geral, esses autores destacam o empreendedor como o propulsor dos negócios, e elemento essencial no direcionamento da expansão da empresa.

Esse *approach* é complementado pela perspectiva psicológica que enfatiza a personalidade e o comportamento desses indivíduos, acreditando que os empreendedores possuem comportamentos e personalidades marcados por três dimensões, a saber: • dimensão da inovação, referindo-se à criatividade, ou seja, à capacidade do indivíduo em descobrir novas soluções para problemas e necessidades, • dimensão do risco, envolvendo a disposição do indivíduo em se lançar em situações desconhecidas e perigosas, • dimensão da ação, concernente à perseverança, adaptabilidade e consciência/responsabilidade de assumir os fracassos (Morris et alli,1994). Cabe ressaltar que esses comportamentos e características tendem a ser associados aos empreendedores de sucesso (Deakins e Freel, 1998), buscando identificá-los como pessoas dotadas de qualidades excepcionais.

Apesar das duas perspectivas constituírem o *mainstream* nas ciências do *management*, elas não estão isentas de críticas. Pelo contrário, há várias pesquisas e posições (Vries,1985, Versiani e Gaspar,1998) que denunciam a visão romântica das histórias de poder e glória de alguns empresários e empreendedores de destaque, apontando a fragilidade dessa categoria como elemento explicativo.

Deakins e Freel (1998) são contundentes ao afirmar que tanto a perspectiva econômica quanto a psicológica possuem natureza estática, não sendo capazes de capturar a essência do empreendedorismo. Para ele, o empreendedorismo está associado a um processo de mudança, onde os comportamentos são obrigados a ajustes e alterações conforme a trama de relacionamentos e contextos a que estão sujeitos. Também MORRIS et alli (1994) advogam maior dinamicidade ao fenômeno, buscando abordá-lo por um enfoque mais relacional, considerando-o como algo com múltiplas dimensões determinado por inputs e outputs.

Tais considerações têm conduzido ao exame da criação de empresas através de vários aspectos, que vai desde à identificação dos fatores internos às empresas aos elementos sociais e de contexto no qual a firma estabelece suas interfaces. Como consequência novos elementos são incorporados na análise da criação de empresas. A perspectiva social é uma das referências que privilegiam os fatores sociais e demográficos como condicionantes da manifestação do comportamento empreendedor.

Um dos autores que vem sublinhando esta perspectiva é Young(1971). Esse autor desenvolve uma interpretação denominada de macrosociológica, onde o foco de análise recai, preponderantemente sobre os grupos de referência. Em suas palavras:

“o mais importante aspecto para atribuir o fenômeno do empreendedorismo ao nível do grupo é que isto nos leva a perceber que o empreendedor não faz milagres de forma solitária. Ele é simplesmente o membro mais visível de um agrupamento de famílias (clusters) cuja atividade é mutuamente reforçada e coordenada por uma coerente visão de mundo” (p.142).

Assim qualquer tipo de manifestação do comportamento empreendedor reflete valores, crenças e atitudes compartilhadas pelos membros de diversos grupos que exercem influência não só nos indivíduos isoladamente como na empresa enquanto unidade social. O foco de análise, desloca-se do indivíduo ou do mercado, para agrupamentos maiores tais como etnias, grupos ocupacionais, facções politicamente orientadas ou mesmo pelos relacionamentos e influências dos stakeholders das empresas.

Apesar de se reconhecer que estes agrupamentos sociais não apresentam, necessariamente, comportamentos empreendedores na sua essência, eles são ilustrativos dos conceitos-reatividade e solidariedade- que podem explicar ou justificar a emergência de comportamentos empreendedores e/ou mesmo da expansão das empresas.

Desse modo, a inserção em atividades de cunho empresarial ou a expansão e inovação dos negócios, não são consideradas em sua forma isolada e independente. Antes é resultado do papel que os grupos de referência possuem para aquele que inicia o seu negócio, e que exercem influência durante as suas operações empresariais. Afinal, são eles que provêm o empresário e sua unidade produtiva não somente de capital inicial, mas também de conhecimento, conselhos, informações, indicações e referências sobre caminhos ou ações a serem empreendidas.

Assim, as relações e seus laços, através do conceito de redes ou estruturas de solidariedade são enfatizadas para se entender o início e o desenvolvimento das empresas, representando um diferencial substantivo na consecução de resultados financeiros e mercadológicos positivos.

Considera-se, portanto, que a network do empreendedor tem importante papel na descoberta de novas oportunidades, recursos e melhoria da performance. A firma que se inicia pode ser vista como um processo interativo no qual o número de vínculos formais e informais afetam o empreendedor a achar as oportunidades, ganhar legitimidade (Elfring e Hulsink, 2001) e aprender o significado, a extensão e a natureza do gerenciamento de seu negócio. Assim sendo, o comportamento empreendedor, a criação de empresas e sua expansão decorre do processo de aprendizado adquirido, resultado de uma série de relacionamentos e reações a eventos críticos, onde se ajusta ações, estratégias e decisões.

Alguns autores tais como Powell et alli (1996) argumentam que quando a base de conhecimento de uma indústria é complexa o lócus da inovação não se encontra em firmas individuais mas nas redes de aprendizado. Para ele, as fontes de inovação são comumente encontradas nos interstícios entre as firmas, universidades, fornecedores e clientes. Suas pesquisas mostram que o tamanho das empresas em tecnologia⁵ é resultado de sua capacidade de estabelecer relacionamentos iterorganizacionais. E mais, que as firmas envolvidas em cooperação crescem mais rapidamente do que as que negligenciam essas parcerias.

⁵ Pesquisa feita com empresas de biotecnologia

De certa forma, pode-se depreender daí, que relacionamentos com alto grau de confiança ou vínculos fortes parecem impulsionar as empresas rumo a expansão, uma vez que a colaboração contribui para desenvolver competências internas.

Buscando relações entre os tipos de vínculo nos diferentes estágios da empresa, Elfring e Hulsink (2001) propõem que na fase inicial da firma, a família e outros vínculos fortes têm um papel importante, enquanto com o crescimento da mesma as relações do tipo secundárias e formais passam a preponderar. Ressaltam que os laços fortes são importantes para se adquirir recursos e explorar as oportunidades, enquanto que os fracos aumentam a habilidade dos empreendedores em encontrar e acessar as oportunidades. No entanto, chamam a atenção para o fato de que há muita controvérsia e inconclusões sobre a potencialidade dos vínculos ou os seus tipos se relacionarem à performance das firmas.

O fato é que as pesquisas sobre empresas de tecnologia (Rafta e Zollo,1994) mostram estratégias e arranjos organizacionais distintos conforme a sua idade e especialização. Enquanto no primeiro estágio(1a 3 anos) as atividades da network das firmas é extremamente pequena e geralmente baseada nas relações pessoais do empreendedor. No 2º. estágio (3 a 7 anos), há uma necessidade de seu alargamento, buscando mudar a posição de sua tecnologia e do seu mercado. Para que no terceiro estágio(mais de 7 anos) possa adquirir centralidade nos seus relacionamentos, acessando e incorporando novos procedimentos para suportar a sua capacidade de produção e inovação.

Nesse sentido, o desafio do crescimento está na capacidade de conjugar institucionalização com a flexibilidade para inovações, onde cada estágio exige uma habilidade técnica e profissional diferente, bem como arranjos organizacionais distintos. Se cada etapa tem suas características e dinâmicas próprias, parece evidente que as firmas intensivas em conhecimento possuem arranjos complexos, até mesmo caóticos, onde há necessidade de se consolidar rotinas centrais ao redor de um ralo de atividades frouxamente planejadas com o objetivo de acessar as fontes de informação e conhecimentos disponíveis em seus relacionamentos (Rafta e Zollo,1994) .

As evidências empíricas têm mostrado que a capacidade de inovação de pequenas empresas e seu crescimento estão fortemente associados aos relacionamentos profissionais e à capacidade de desenvolver parcerias e colaborações. De acordo Powell et alli(1996), o crescimento é um processo que requer tempo. E diferentemente das espécies biológicas não decorre da idade, preferencialmente, ele inicia-se com a colaboração. O crescimento das empresas de tecnologia está conectado aos benefícios trazidos por sua network.

Dado o exposto, é lícito afirmar que o processo de criação de empresas de base tecnológica e as bases de seu crescimento são altamente complexos, pautados basicamente pela incerteza. Vários são os requisitos exigidos por esses empreendimentos, que vão desde a necessidade de especialização tecnológica, o desenvolvimento dos recursos internos, à aquisição de informações das fontes externas. A conjugação dos processos inovativos com a estruturação dos negócios torna-se o principal desafio, onde para se obter uma posição segura parece que as empresas necessitam estar envoltas em uma rede de relacionamentos que lhes dêem possibilidades de sustentação.

4-Considerações metodológicas

O contexto da criação de empresas de base tecnológica através do apoio de incubadoras de empresas conduziu-nos no sentido de investigar sobre a natureza da relação estabelecida entre incubadoras e empresas nascentes, buscando identificar o papel da incubadora no desenvolvimento do negócio. Partiu-se da proposição de que as incubadoras de empresas são instrumentos que alimentam a criação de empresas, pelo acesso ou transferências de conhecimentos que reduzem os riscos dos negócios nascentes. Nesse sentido, as incubadoras foram concebidas como locus de aprendizado, e elemento preponderante da rede dos negócios que se inicia.

Assim sendo, organizou-se a pesquisa pela delimitação de seu alcance através da definição de seus objetivos específicos, a saber: ✓ Identificar o perfil e o papel do pesquisador-empREENDEDOR na estruturação do negócio, ✓ Verificar a constância e as variações na história e nos padrões das empresas graduadas, ✓ Identificar a natureza dos vínculos desenvolvidos entre incubadora e empresas graduadas. A partir daí, optou-se por um modelo teórico e epistemológico, a partir das seguintes dimensões:

Construção Conceitual

A construção conceitual dessa pesquisa encontra-se alicerçada no arcabouço teórico das teorias sobre empreendedorismo, aprendizagem organizacional e do modelo de “redes”, sendo guiada pelos seguintes enfoques: ✓ As características empreendedoras dos indivíduos são um dos inputs do processo empreendedor, ✓ O empreendedorismo é um processo dinâmico, constituído por um movimento de aprendizado, ✓ A aprendizagem organizacional se efetua por meio e através dos indivíduos mas se cristaliza nas ações e rotinas organizacionais, ✓ O aprendizado organizacional pressupõe a incorporação de elementos cognitivos e elementos comportamentais, ✓ As redes e alianças são voltadas para o ambiente externo, ✓ Incubadoras e empresas são parceiras, isto é juntam forças onde cada uma passa a lutar pela outra, ✓ O aprendizado é um ciclo composto do seguinte fluxo: **ação ou experiência** -refere-se ao senso comum, **reflexão**, -busca a construção de significados, **conceitualização** -processo de interpretação dos eventos e criação de modelos mentais para explicá-lo. (Modelo de John Redding and Ralph Catalanello), apud Alee(1997).

Caracterização da pesquisa

A partir da delimitação do estudo, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo e natureza exploratória através da utilização de estudos de casos. A seleção da amostra se deu por critérios teóricos, sendo construída em função do fenômeno pesquisado. Desse modo, obteve-se informação sobre o quadro das incubadoras brasileiras através do site da ANPROTEC (Associação Nacional dos Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas) em 05 de junho de 2002. Posteriormente entramos em contato com as incubadoras para obtermos a localização das empresas graduadas. O Panorama obtido pode ser visualizado no quadro abaixo.

Quadro 1-Quantidade de Empresas Graduas por Cidades no Estado de Minas Gerais

CIDADES	QUANTIDADE DE EMPRESAS GRADUADAS POR CIDADE
BELO HORIZONTE	19
UBERLÂNDIA	07
JUIZ DE FORA	02
VIÇOSA	07
SANTA RITA DO SAPUCAÍ	19
TOTAL	54

Como se pode ver a Região de Belo Horizonte e Santa Rita do Sapucaí, são as que possuem a maior quantidade de empresas graduadas. Tendo em vista as limitações financeiras da pesquisa, optou-se por realizá-la somente na região de Belo Horizonte. Em nossa concepção tal recorte metodológico, não comprometeria a significância do estudo, uma vez que traçaria o perfil de empresas graduadas de uma região que representa 35% do universo das empresas graduadas em Minas Gerais. No entanto, a pesquisa de campo e o contato com as empresas revelou a situação descrita no quadro 2.

Quadro 2- Resumo das atividades da pesquisa de campo

Situação	Número de Empresas
Empresas localizadas	13
Empresas não localizadas	6
Empresas que aceitaram entrevista	7

Desse modo, foram entrevistadas as 7 empresas, através de um roteiro semi estruturado. As entrevistas ocorreram no mês de agosto do ano de 2002, e se deu basicamente com os empresários iniciadores das empresas, com exceção de uma delas, cujo respondente era o gerente sênior. Então, definimos um plano analítico-conceitual, estabelecendo eixos para a análise. Elegemos os seguintes parâmetros: **Desempenho da Incubadora**: Capacidade da incubadora em oferecer os recursos necessários à estruturação das empresas para a sua sustentabilidade no mercado. **Princípios de interdependência**: Qualidades das relações estabelecidas entre as empresas graduadas, incubadoras e seu contexto. **Trajetória**: Movimento percorrido pela empresa no sentido de sua colocação no mercado. A figura abaixo exemplifica o modelo de análise seguido.

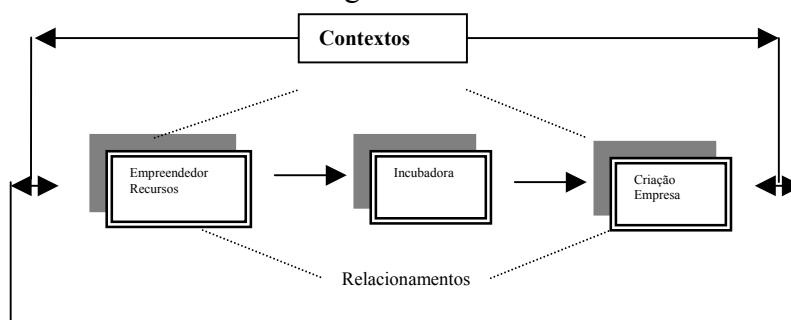


Fig1-Processo de criação de empresas

4-Resultados da Investigação

A análise e confrontação dos dados desenharam um quadro de heterogeneidade da amostra entrevistada no que concerne tanto ao perfil dos empreendedores como do processo de estruturação dos negócios nascentes. Tal constatou implicou abordar os dados de maneira segmentada, comparando as experiências das empresas graduadas conforme o ramo de

atuação das empresas :biotecnologia X computação, e a desconsiderar uma entrevista cuja empresa se originava de uma incubadora multisetorial.

4.1-O Empreendedor , a Estruturação do Negócio e o Papel das Incubadoras

O roteiro de entrevistas tentou apreender as dimensões que pudessem categorizar os empreendedores das empresas graduadas, buscando identificar similaridades que os caracterizassem através de uma identidade social própria.

Quanto às características demográficas os empresários do setor de biotecnologia contrariam a concepção defendida por Timmons(1994) de que os empreendedores de sucesso encontram-se na faixa dos 35 anos e de que nos negócios de base tecnológica há uma forte tendência de empresários com idade inferior a 30 anos. Nos casos estudados, a idade não representou barreira a empreender. Pelo contrário, no geral, os empresários possuem idade em torno de 55 anos, e larga experiência profissional. No tocante à escolaridade, estado civil, número de filhos e religião, detecta-se homogeneidade no perfil dos empreendedores. Eles se dizem católicos, casados, com filhos e possuem escolaridade de nível superior, com titulação de mestrado e/ou doutorado. Ainda, sobre as origens sociais dos empreendedores e suas características demográficas, o segmento estudado possui posição intermediária na hierarquia familiar, contrariando alguns autores que atribuem ao filho mais velho as maiores probabilidades de se tornarem empresários (Dolabella,1996).

Um outro aspecto bastante divulgado pela literatura em empreendedorismo (Young,1971, Timmons,1994, Bygrave,1997) ressalta a importância da influência paterna, de mentores e do círculo de amizades na constituição do comportamento empreendedor. Essa influência, ou a importância dos vínculos fortes ou primários na constituição do negócio parece guardar proporções bastante particulares na presente amostra. Isto é, não há um padrão que homogeneize o grupo estudado. Cada um atribui uma importância específica e própria aos grupos sociais de referência. Por exemplo, há tanto entrevistado que reconhece a importância da história profissional de seus pais enquanto influência em sua decisão de ser empresários, como outros que não estabelecem nenhuma relação ou importância da família. Já no tocante ao reconhecimento da influência de sua vida escolar e /ou amigos são unânimes em rejeitar tal influência ou participação. O que eles deixam transparecer com veemência é que iniciaram a vida de empresários, por uma inclinação pessoal, de suas personalidades, independentemente do apoio recebido. Sublinham, inclusive, que se lançaram no novo empreendimento de forma solitária, sem apoio suficiente de seus grupos de referência para realizar as suas vontades. A dimensão da inovação, do risco e da ação emergem de suas falas quando buscam descrever a motivação para a abertura do negócio, o desenvolvimento do produto e mesmo das etapas de estruturação da empresa

(...)“Qual foi o principal motivo que te levou a constituir a sua empresa?

Realizar coisas novas. E minha vida é agitada. “(...)“O problema que eu tinha era grave, sério, é que eu tinha chegado na idéia, mas eu não tinha quem realizar essa idéia para mim. Ou seja, não tinha uma empresa que se dispusesse a fazer uma pesquisa, que era apenas uma idéia você transformar uma idéia em produto é um caminho longo e difícil, mas eu tinha que fazer”.

(...)“Sozinho, quer dizer, porque ninguém acreditava na idéia. Era uma idéia de louco, de maluco, todo mundo falava comigo que eu era um doido, então ninguém nunca me levou a sério, até que as coisas começaram a acontecer”. “(...) Por exemplo, eu tenho um colega, ele faz uma prótese a partir de um produto de cálcio, que eu não sei bem como é, mas, ele, quando eu comecei a me lançar como empresário ele falou: não mexe com isso não, você vai se dar mal, você vai trombar de frente com um montão de gente, você não vai conseguir se firmar. Quer dizer ele esguichou água fria em mim.”

A necessidade de realização ou de viabilizar sonhos projetados não só aparecem implícitos nas narrativas como também surgem conscientemente na definição que os empresários têm de si mesmos. Os pesquisadores-empresendedores se consideram inovadores, com tenacidade, incansáveis quando a questão é o envolvimento com o trabalho. O compromisso com a inovação é uma característica comum aos entrevistados do setor de biotecnologia. Eles se envolvem integralmente com o desenvolvimento dos produtos e dos projetos, empenhando-se cognitivo-emocional e comportamentalmente na implementação dos mesmos.

(...) “eu introduzi um produto inédito no mercado”. (...) “eu vou te dar um exemplo de fracasso de uma empresa no negócio que atua. Bom eu vou te dar o exemplo dessa empresa americana né, que dirigiu o produto dela para baixa miopia. O anel era bom? Era. Ele corrigi a baixa miopia? Corrigi, Então por que a empresa faliu? A empresa investiu 800.000.000 de dólares e eu não. Ela quebrou, eu não, chama-se isso de paradigma né. O paradigma dela estava errado, (...) o meu estava certo, foi justamente abordar de forma diferente um problema antigo que não tinha solução.”

As motivações para o ingresso na incubadora e a percepção quanto a sua contribuição também são similares no grupo dos empresários da biotecnologia. Eles conheceram a incubadora através de seus vínculos de referência secundários, pessoas de seu círculo profissional e de amizades informaram das potencialidades desses mecanismos. A partir daí, ingressaram na incubadora com o objetivo primeiro de desenvolver um projeto específico, seja um produto, seja para penetrar em um novo mercado.

Cabe ressaltar que em todos os casos estudados, eles já atuavam de alguma forma como empresários, e dizem ter buscado na incubadora as instalações e equipamentos de baixo custo para a gestação dos projetos que seriam incorporados ao mix existente. Também acreditavam que a participação na incubadora fossem conduzi-los, com mais facilidade às fontes de financiamento existentes, contribuindo assim, para a expansão de seus negócios.

(...) “Primeiro foi a questão da estrutura como a gente tinha essa empresa inicial que era apenas uma revenda porque éramos dono da marca, a gente precisaria de mais estrutura, onde pudéssemos utilizar laboratório e câmara fria, tínhamos aqui também, mas precisávamos mais desta estrutura de laboratório então a gente partiu para a incubadora”.

(...) “Bom, primeiro eu achei que fosse mais fácil de me estruturar empresarialmente, uma vez que sou médico, né. E então pouco sei de empresa. Então achei que pudesse ser também uma maneira de ter acesso a linha de financiamento que estamos tão difícil de acessar. Então achei que era o caminho e fui para a incubadora.”

No que diz respeito ao papel da incubadora, os entrevistados demonstram satisfação com a experiência de serem incubados. São categóricos em considerar que a permanência na incubadora favoreceu a existência de sua empresa, bem como ampliou o horizonte de suas visões, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal. Para eles, a incubadora propiciou-lhes acesso a instituições públicas e privadas, facilidades na área de registro de produtos e acesso aos certificados exigidos pelos órgãos regulamentadores das atividades pertinentes às empresas. Eles reconhecem que a incubadora facilitou os trâmites operacionais e administrativos.

“(...) um dos aspectos que a incubadora contribuiu foi a certificação da ISO porque foi um projeto que partiu dela”.

“(...) no meu caso foi em relação ao serviço de vigilância sanitária, que é um aspecto que no meu caso é crítico e pelo acúmulo que eu vivia na época, todo mundo registrando o produto, e a gente teve um apoio muito grande da incubadora”.

“(...) nós já tínhamos uma empresa consolidada na área comercial, contribuiu muito, porque o que eu ganhei de tempo foi muito importante porque se nós fossemos aguardar a inauguração da empresa para iniciar o registro do produto, protocolo de fábrica e tudo mais, isso iria atrasar muito no nosso processo.”

Também é consenso, que a incubadora facilita a troca de informações e a participação em eventos que contribuem para a sua formação pessoal e profissional. As entrevistas evidenciaram que a incubadora é uma forma de se estabelecer vínculos que informam sentimentos de pertencimento a um grupo específico, desenvolvendo apoio e solidariedade à rede estabelecida. Tanto que, os entrevistados permanecem contribuindo para a manutenção e sobrevivência da incubadora.

(...) “o ponto forte da incubadora foi aquilo que eu já falei, deixa a pessoa muito entrosada, muita informada e isso ajuda muito a abrir as portas”. (...) “na incubadora a gente tem muita informação é um local de relacionamento importante de outras empresas, e às vezes até num bate papo de café, uma coisinha assim, que você acaba tendo informações importantes”.

As análises das entrevistas levam-nos a identificar a presença de coesão entre entrevistados e incubadora, uma vez que eles não explicitam fontes de conflitos entre os parceiros. Quando abordados sobre os pontos fracos da incubadora no apoio ao empreendedorismo não demonstram descontentamentos relevantes. Deixam apenas antever poucas fragilidades tais como a morosidade na solução de problemas e no apoio aos projetos. A expectativa é que a incubadora fosse mais ágil nas respostas e demandas colocadas, mas essas observações feitas parecem não comprometer a qualidade do relacionamento estabelecido.

A coesão manifestada pode ser imputada ao cotidiano estabelecido no desenvolvimento do projeto/empresa. Nos casos estudados, os empresários não estabelecem um forte envolvimento com a vida diária na incubadora. A estrutura da incubadora é utilizada apenas como um ponto de apoio na configuração do projeto- principalmente no que diz respeito a disseminar a utilização de técnicas específicas de procedimentos administrativos tais como certificações e registros de produtos. Os vínculos entre ambos apesar de se pautarem pelo respeito, e solidariedade, são vínculos fracos, não permitindo transferência de conhecimentos que constitua mudanças significativas em comportamentos administrativos ou estratégicos. Tanto que os empresários do setor, não consideram que a incubadora foi capaz de alterar sua visão de negócio, nem promover alterações em seu comportamento empresarial, a despeito dos seminários e programas ofertados.

Esse distanciamento orgânico entre os parceiros também é corroborado quando os empresários são indagados sobre os serviços prestados pela incubadora e o relacionamento com as empresas incubadas. Eles não conseguem avaliar as dificuldades pelas quais passam as empresas incubadas, no geral, para a sua estruturação e colocação no mercado.

(...) “Como você avalia o relacionamento da incubadora com as empresas que estão incubadas?”

(...) “Nesse momento que a gente esteve lá, então a gente sentia que o relacionamento era bom. No dia a dia é difícil avaliar, porque eu só utilizei a questão dos treinamentos, mas outros serviços internamente não cheguei a utilizar, então não sei falar”.

(...) “Quais as principais dificuldades das empresas incubadas para a estruturação e colocação no mercado?”

(...) “Eu não sei porque na verdade eu fui do tipo incubação parcial, porque nós já estávamos estabelecidos no mercado. Então eu acho que eu não posso te responder essa pergunta”.

O fato é que as empresas gestadas nas incubadoras não eram totalmente desprovidas de experiência. Os seus fundadores já possuíam alguma presença no mercado, uma delas inclusive era filial estrangeira. Por exemplo, o número de funcionários variam de 5 a 50 empregados, apesar de um período de incubação em torno de 2 a 3 anos. Nota-se, portanto, que o acervo tecnológico retido por cada empresa, ou seja sua capacidade de adquirir, e criar tecnologias parece diferir entre o grupo. Isto é, há tanto inovações de caráter radical como aquelas de caráter incremental, bem como diferenciações explícitas na trajetória histórica dos negócios.

Mas mesmo com a especificidade de cada trajetória empresarial, ficou evidenciado que o empresário do segmento não se envolveu com a organização administrativa e/ou estabelecimento de controles gerenciais. As narrativas apresentadas não revelaram conceitos e ferramentas gerenciais incorporadas no esquema mental dos fundadores. Na unanimidade dos casos, evitam abordar o tema da gerência, antes preferem explorar as características do produto, e as dificuldades para a sua comercialização. Assim sendo, o envolvimento maior do grupo se foca com a introdução do produto no mercado, revelando uma identidade empresarial alicerçada na inovação do processo/produto que se torna crível pela imagem do empresário/pesquisador.

Assim, processa-se uma fusão de identidades, produto/empresa/empresário-pesquisador, onde a preocupação maior está em adquirir credibilidade do produto/empresa. Ao focar nesse aspecto, as empresas têm deixado em segundo plano, a necessidade de manter as capacidades internas de inovação através da incorporação de colaboradores especialistas no núcleo técnico. Nota-se que o talento tecnológico das empresas está alicerçado exclusivamente na capacidade e habilidade profissional de seu fundador. Esses empresários dão indícios de não se envolverem com as questões administrativas e cotidianas do gerenciamento de suas empresas. Essas funções são delegadas a um corpo de funcionários que se distribuem em diferentes departamentos. Cabe ressaltar que todas as empresas mostraram-se relativamente estruturadas, nas funções tradicionais da administração.

Comparando o perfil, as características das empresas e a percepção quanto à contribuição da incubadora no desenvolvimento dos negócios dos incubados da área de biotecnologia com os da computação, constata-se pontos convergentes e matizes com algumas diferenças.

Os empresários da área de computação apresentam perfil demográfico com características diferenciadas dos empresários da área de biotecnologia. Com idade em torno de 26 anos, são unanimemente solteiros, recém formados, e com pouco experiência profissional. Mas coincidentemente com os da área de biotecnologia, rechaçam as proposições que “empreendedores tendem a ser filhos mais velhos quase 60% do tempo” (Dolabella,1999,p.47). Na realidade, os casos demonstraram que os empreendedores graduados ocupam posição intermediária na hierarquia familiar. Também não se detectou influência do círculo familiar na definição do empreendedor em abrir o seu próprio negócio. Os entrevistados conscientemente revelam que a história profissional de seus pais não influenciou a sua decisão de ser empresário e nem mesmo o seu círculo de amizade mais pessoais. Aliás, somente um entrevistado possui família com tradição empresarial, e no geral seus amigos próximos também não se classificam como empresários.

No entanto, reconhecem a importância de sua vida escolar na determinação de suas carreiras. Segundo eles, a “necessidade de realizar coisas novas, a vontade de ser seu próprio patrão, foram incentivados nos cursos de graduação que cursaram, sendo reforçados em sua permanência na incubadora.

O fato é que a perseverança, a adaptabilidade e a responsabilidade frente aos seus destinos é uma característica comum desses empresários. Eles são enfáticos ao discorrem sobre a motivação para a abertura do novo negócio.

(...) “o principal motivo que eu abri um negócio é que eu posso delinear o meu próprio caminho e de segui-lo”. (...) “tem uma coisa que quero falar, então se você tem uma vontade, tem um objetivo, se vira e corre atrás dele é o que a gente baseia aqui, cada um tem a sua vontade, mas a gente busca e consegue alcançar”.

Os empresários da área de informática, da mesma forma, do que os de biotecnologia insistem em revelar que o comportamento voltado para a ação e risco lhes é uma característica inata, sem influência dos grupos primários de referência.

A disposição de se lançar em situações desconhecidas é algo natural para esses empreendedores, pois em sua visão o que determina o sucesso de uma empresa na área é o lançamento de produtos novos e a capacidade de diversificação dos mesmos. No entanto, não consideram que tenham lançado produtos novos no mercado, preferindo optar por inovações na forma de comercialização. Também não têm desenvolvido o staff técnico que lhes permitissem adquirir novas capacidades inovativas. As empresas gestadas possuem em torno de quatro empregados, e trabalham no sentido de expandi-las agregando grupos terceirizados.

(...) “Do momento que você passou a gerenciar o seu negócio até hoje você introduziu um modelo ou produto inédito no mercado?(...) Não, mas sim mudanças na forma de comercializar os serviços”(...) “Eu não vou dizer que foi um modelo inédito, mas a gente colocou diferenciais muito significativos, tanto de qualidade como de preço, todas as nossas concorrentes até hoje trabalhavam sempre com preços altos para poucos clientes”.

Nota-se que essas empresas atuam mais como prestadoras de serviços desenvolvendo soluções de informática, do que lançando produtos. Nesse sentido, possuem diferenças significativas em relação às empresas de biotecnologia no tocante à dimensão dos produtos desenvolvidos, bem como da estruturação dos seus negócios.

Diferentemente das empresas de biotecnologia, os empresários da área de informática vivem uma sobreposição maior entre as funções e exigências administrativo-financeiras e o desenvolvimento do produto/serviço ou empresa. Há claras demonstrações que elas desenvolveram menos a delegação de atividades do que as da área de biotecnologia, sendo que o empreendedor-pesquisador da área de informática é o ator central e centralizador de todo o processo técnico e gerencial.

Os dados demonstram que as empresas de computação estão em um estágio preliminar de constituição, sendo evidenciado que as práticas gerenciais adotadas são ainda muito rudimentares e amadoras e se realizam através da experimentação continuada ou do método de ensaio e erro.

Quando os graduados entraram na incubadora nutriam muitas expectativas, dentre as principais o acesso ao baixo custo de instalação oferecido pela incubadora. A assessoria jurídica, a possibilidade de compartilhamento da estrutura física, e o acesso a financiamentos foram considerados como as principais motivações para o processo de incubação.

(...)” e quais foram as razões que te motivaram a ingressar na incubadora?(...) a falta de recursos financeiros para tocar o projeto da empresa sem o apoio de uma incubadora.”(...) “entramos na incubadora porque empresa pequena não tem condições de custear custo fixo, como Office boy, secretária e essas coisas assim”.(...) “o mais importante foi a estrutura física e o serviços como assessoria jurídica”.

No entanto, ao participarem do processo de incubação reconhecem que a incubadora lhes propiciou outras vantagens, tais como ampliação da rede de relacionamentos, troca de informações, e principalmente um direcionamento quanto aos futuros negócios, ao avaliarem e os instrumentarem através da elaboração do plano de negócios. A experiência como incubados permitiu-lhes compreender que o empreendedorismo requer comportamentos capazes de lidar com situações marcadas pela incerteza e risco e pela busca permanente de inovações, contribuindo para a construção de uma imagem positiva deles mesmos.

(...) “a incubadora ofereceu assessoria jurídica, eles deram orientação para a gente, né, foi fornecido software para plano de negócios, orientação, avaliação, né”.

(...) “olha a princípio a incubadora foi importante, fundamental pra gente nessa parte de estrutura física e uma outra coisa que nós criamos network muito grande,...., a incubadora oferece muito curso, então faz você melhorar...”

As entrevistas apontam que o plano de negócios formulado imprimiu-lhes senso de direção e de que a gestão empresarial é pautada por uma racionalidade instrumental em seu processo administrativo. Desse modo, a incubadora permitiu-lhes desenvolver noções de planejamento organizacional, bem como apontar a importância da relação causa-efeito no cotidiano empresarial.

(...) “você tem que se programar, isso aí, é uma cultura que eu não tinha. Hoje eu acredito que tudo o que a gente vai fazer, a gente tem de colocar dentro de uma seqüência estruturada para poder desenvolver trabalho”. (...) “você tem de estruturar tudo em um plano para poder fazer alguma coisa, para não ficar fazendo só coisa sobre atitude de hora”.

Esse aprendizado propiciado pela incubadora parece ter sido facilitado pela convivência intensa entre incubados e incubadora. Diferentemente dos incubados de biotecnologia, eles viveram cotidianamente o processo de constituição de empresas dentro das instalações da incubadora. Talvez esse maior envolvimento, faça com que os mesmos possuam uma visão mais crítica e uma ambigüidade de sentimentos em relação a incubadora, apontando críticas ao relacionamento estabelecido, bem como possuindo a clara dimensão das dificuldades vivenciadas pelas empresas incubadas.

Para eles, as maiores dificuldades na colocação das empresas no mercado estão relacionadas ao fechamento do primeiro contrato, da falta de credibilidade da empresa, e do entendimento referente ao funcionamento do mercado. Ressentem de que as incubadoras não ajudaram efetivamente nesse processo. O conhecimento gerencial e as noções do mercado e concorrência não foram propiciados e nem despertado pela incubadora. Antes, foi próprio a cada empresa, decorrente de um processo de ensaio e erro, sem uma reflexão sistematizada sobre o significado subjacente a suas ações.

Apontam que a incubadora não é apenas local de parceria, e colaboração, mas também se constitui enquanto locus de concorrência, e competição. Delineiam essa dimensão, ao reconhecerem que os diretores da incubadora, no geral, são ao mesmo tempo proprietários de empresas de informática, e que a inserção dos incubados no mercado passa a ser subordinada ao aval e apresentação da diretoria às potenciais empresas contratantes. Demonstram constrangimento e incomôdo com a submissão que se sentem submetidos.

(...) “os diretores da incubadora são proprietários das empresas de informática, e das maiores do estado, e eles estão sempre acompanhando as idéias dos incubados, acompanhando os movimentos de seus projetos. Os incubados acabam, tendo que desenvolver relações políticas para não serem boicotados em seus próprios negócios. É uma reclamação geral dos incubados, a falta de abertura e as dificuldades de entrada no mercado em função da concorrência estabelecida pelos próprios diretores”.

(...) “é um pouco complicado de falar, o relacionamento com a incubadora é bom, é excelente, desde que você atenda algumas imposições. Vamos colocar assim, mas é bom, só que depende de gerência para gerência.”

Apesar disso, reconhecem as vantagens de um processo de incubação e valorizam os benefícios da relação. Depois de graduados, continuaram mantendo ligações com a incubadora, mas diferentemente dos empresários de biotecnologia, não alocam recursos financeiros, sua relação principal é através da avaliação dos novos projetos de empresas submetidos à seleção. Cabe ressaltar que em ambos os grupos, as incubadoras propiciam a

exposição dos empresários a novos relacionamentos e os sensibilizam quanto à natureza da atividade empresarial, no entanto, ainda não se apresentam como mecanismos de transferência de conhecimento gerencial. As narrativas dos empresários demonstram que eles ainda não completaram o ciclo de reflexão e conceitualização que completam a espiral do ciclo de aprendizagem, levando-nos a concluir que os conhecimentos sobre gestão permanecem em sua forma tácita e ainda em elaboração.

5-Considerações finais

Levando-se, em consideração a proposição do estudo, de que as incubadoras de empresas são mecanismos de acesso ou transferências de conhecimentos, constatamos que esse papel é bastante incipiente. Ele ainda se limita à sensibilização das empresas ao significado do empreendedorismo, e orientação no sentido de que a administração ou gerência é pautada pelas noções de planejamento e organização.

As incubadoras não parecem ter influenciado significativamente o comportamento empresarial no sentido de fortalecer a autonomia das empresas, favorecendo por exemplo, o financiamento do núcleo técnico, o acesso a insumos e parcelas de mercado ou mesmo a parcerias com outras empresas. Também não deram mostras de propiciar a construção de um modelo mental por parte dos incubados sobre questões relativas ao gerenciamento das empresas, ou sobre as bases que poderiam sustentar os seus processos de inovação.

Ficou evidente que a trajetória histórica de cada empresa é única, possuindo muito mais variabilidade do que convergências, mas no que se refere às capacidades tecnológicas elas apresentam um arranjo comum, isto é, os processos de inovação são imanentes ao repertório individual de cada fundador, e ainda não se traduzem em rotinas organizacionais estabelecidas ou na incorporação de um staff técnico especializado.

Os dados revelam que a natureza dos vínculos desenvolvidos entre empresas incubadas e incubadora alinham-se com as seguintes variáveis: a) envolvimento dos incubados no cotidiano empresarial, b) foco estratégico da incubadora, c) identificação do incubado com categoria profissional. Nessas dimensões, a qualidade da relação difere entre as categorias de empresas biotecnologia X computação. Enquanto no primeiro grupo emergem relações mais coesas, individuais e com pouca visão crítica, no segundo a qualidade da relação é mais orgânica, com explicitação do senso de coletividade enquanto categoria de empresas incubadas. Cabe ressaltar que apesar da diferenciação da qualidade dos vínculos expressos pelos dois grupos de empresas, incubadas, eles não possuíram efeitos contrários no processo de aprendizagem organizacional.

Sem dúvidas, que a noção de cooperação foi alimentada e nutrida na experiência de incubar, mas não significou necessariamente concordância em torno dos mecanismos que efetivassem os propósitos comuns. Os casos revelam que à medida que se estreitam os laços através de maior envolvimento dos incubados com a incubadora, maior a presença de conflitos, o que permite o abalo do grau de confiança estabelecido. Todavia, não há um estremecimento da relação, uma vez que as interdependências entre ambos são relativamente pequenas e fracas. Isto é, as empresas incubadas não se apresentaram como dependentes da incubadora, nos estágios da incubação. Pelo contrário, dão mostras de independência desde a sua formulação, e concepção até o estabelecimento de suas diretrizes.

O fato é que as incubadoras não representaram mecanismos efetivos de transferência de conhecimento gerencial. As incubadoras não proporcionaram, aos incubados, um aprendizado onde a reflexão ou a construção dos significados quanto a prática gerencial tenha se realizado. O que sobressaiu foi o seu papel de sensibilizadora no tocante à natureza empresarial ou a propulsão na aquisição de técnicas básicas de administração, como por exemplo, a elaboração do plano de negócios, e os procedimentos para certificação.

Assim, o desempenho da incubadora inscreveu-se em uma lógica instrumentalizada, e utilitária, pelos incubados, onde prevalece os cálculos meios-fins de soluções para os seus problemas de rotinas, como por exemplo, a sobrevalorização da estrutura física, e de outros recursos físicos. Os entrevistados não exprimiram narrativas que demonstrassem postulados valorativos que fossem gestados na incubação.

Reconhecem, sim, a aptidão da incubadora em promover redes de relacionamento, a contribuição ao desenvolvimento pessoal e a troca de informações permanente, mas esses benefícios não foram capazes por si sós de provocarem mudanças de comportamento gerencial.

O grupo gerencial ainda não migrou para as funções estratégicas, da empresa, permanecem com sobreposições de atividades e forte identificação com o produto. A natureza da network empresarial é ainda bastante pequena, e pautada nas relações pessoais do empreendedor. As empresas apresentam claras deficiências nos incentivos para a inovação, e nos recursos internos disponíveis. No entanto, seus dirigentes estão certos e inclinados a trabalharem para que seus negócios tenham futuros promissores.

Referências

- ALEE, Verna. The Knowledge evolution. Expanding Organizational intelligence. Washington: Butterworth-Heinemann, 1997
- BARBIERI, José Carlos. Pólos Tecnológicos e de modernização: notas sobre a experiência brasileira. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, n.5, p.21-31, set/out/1994.
- BYGRAVE, William D. The entrepreneurial process. In: BRYGRAVE, William D.(Ed) The portable MBA in entrepreneurship. Estados Unidos: John Wiley e Sons, Inc. 1997. p.1-26.
- CANUTO, Otaviano. Mudança técnica e concorrência: um arcabouço evolucionista. Texto para discussão, n.6. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, abril, 1992.
- CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia. Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, Stewart et alli. Handbook de Estudos Organizacionais- Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p.27-59.
- DEAKINS, David, FREEL, Mark. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. Bradford: The Learning Organization, v.5, n.3, p.144-155, 1998.
- DOLABELLA, Fernando. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

ELFRING, Tom, HULSINK, Willem. Networks in entrepreneurship: the case of high technology firms. Paper Submitted to Small Business Economics, Rotterdam, February, 2001.

KAPLAN, Roger. Entrepreneurship reconsidered: the antimanagement bias. Harvard Business Review, v.69, n.3, 1987.

MORRIS, Michael H. et alli. Reconceptualizing Entrepreneurship: an input-output perspective. SAM Advanced Management Journal. Winter, 1994.

POWELL, Walter W; KOPUT, Kenneth, W; SMITH-Doerr, Laurel. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. Administrative Science Quarterly, Ithaca, Mar, 1996.

RAFTA, Mario, ZOLLO, Giuseppe. Sources of innovation and professionals in small innovative firms. International journal of technology management, v., n.3/4, p.481-496.

SOLOMON, Steven. A grande importância da pequena empresa- a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no Mundo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

STARBUCK, William H. Learning by knowledge intensive firms. Journal of management studies, v.29, n.6, p.714-740, 1992.

TIMMONS, Jeffry. A new venture creation-entrepreneurship for the 21st century. Boston: Irwin, 1994.

VERSIANI, Ângela, F. GASPAR, Renata de Magalhães. Diferenças e Similaridades das micro, pequenas e médias empresas do segmento de confecção na RMBH. Relatório de pesquisa – Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais-ICEG/PUC Minas, Belo Horizonte, 1998.

VRIES, M.E.R.K. The dark side of entrepreneurship. Harvard Business Review, p.160-167. 1985,

YOUNG, Frank W. A macrosociological interpretation of entrepreneurship. In: Kilby, Peter (Ed). Entrepreneurship and economic development. New York: The Free Press, 1971. p.139-149.