

Ana Maria Simões Ribeiro

**CAPACIDADES DE MARKETING DAS INCUBADORAS
DE BASE TECNOLÓGICA BRASILEIRAS**
Sua influência na performance.

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Mestre em Administração
Orientador: Prof. Ph.D. Rudimar
Antunes da Rocha

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

Ribeiro, Ana Maria Simões
CAPACIDADES DE MARKETING DAS INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA
BRASILEIRAS: Sua influência na performance. / Ana Maria Simões
Ribeiro;
orientador, Rudimar Antunes da Rocha, 2018.
100 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Incubadora de empresa. 3.
Capacidades de Marketing. 4. Base tecnológica. 5.
Performance de incubadora de empresa. I. Rocha,
Rudimar Antunes da. II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

Ana Maria Simões Ribeiro

**CAPACIDADES DE MARKETING DAS INCUBADORAS DE
BASE TECNOLÓGICA BRASILEIRAS:
Sua influência na performance.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de
“mestre” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da UFSC

Florianópolis, 14 de março de 2018.

Prof^a. Dr^a Cibele Barsalini Martins
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Ph.D. Rudimar Antunes da Rocha
Orientador (PPGA-UFSC)

Prof. Dr. Martin de La Martinière Petroll
PPGA-UFSC

Profa. Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates
PPGA-UFSC

Prof. Dr. Irineu Afonso Frey
ProfNIT-UFSC

Este trabalho é dedicado aos meus pais,
meus primeiros e mais importantes
professores.

AGRADECIMENTOS

Muitos me ajudaram e torceram para que eu pudesse realizar este trabalho e a todos sou muito grata. No entanto, tive a sorte de ter na minha vida pessoas sem as quais essa dissertação não teria sido possível. Primeiro e mais importante aos meus pais; professores e seres humanos incríveis que são depósito do meu amor e orgulho sem fim. Obrigada por acreditarem em mim, investirem em minha carreira e me darem as condições necessárias para que eu siga em frente.

Aos meus amigos e colegas, Ana Luísa Cordeiro, Ana Luiza Paraboni, Fernanda Marcon, Giulliani Facco, Jonatan Cruz, Leonardo Caires, Ludmila Barros e Maria Alice Cardoso, pelas parcerias e por sempre saberem exatamente o que dizer para que eu não deixasse a peteca cair. Em especial gostaria de agradecer ao meu amigo querido e gênio da estatística Matheus Moro, extremamente generoso e paciente comigo e meus fatores.

Ao Professor PhD. Rudimar Antunes da Rocha que acreditou e viu em mim potencial, quando nem eu mesma acreditava que era possível. Sou muito grata por me ter aberto essa porta. Aos professores participantes da minha banca de qualificação, fundamentais para que o meu projeto pudesse tomar as formas de uma dissertação. Professor Martin de La Martinière Petroll; Profa. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates; Prof. Irineu Afonso Frey e Profa Alessandra Jacobsen, muito obrigada.

E por fim, ao PPGA, NICO e CAPES por fornecerem os caminhos que viabilizarem meu mestrado.

“Porque se chamava homem, também se chamavam sonhos e sonhos não envelhecem”

(Milton Nascimento; Lô Borges e Márcio Borges)

RESUMO

As capacidades de marketing (CM) são habilidades que permitem às empresas gerarem valor por meio de seus conhecimentos e competências. A articulação correta das CM está positivamente associada a performances superiores das firmas, principalmente em organizações que atuam em mercados turbulentos como as incubadoras de empresa de base tecnológica (IBT). Razões pelas quais a presente dissertação de mestrado investigou; Quais CM influenciam a performance das IBT brasileiras. E com base no problema proposto, objetivou-se avaliar as CM que influenciam a performance das IBT brasileiras. Do ponto de vista metodológico, optou-se pela predominância da abordagem quantitativa, com horizonte de tempo transversal e caráter descritivo. A população consistiu em funcionários, professores e pesquisadores envolvidos com a gestão de 217 incubadoras de base tecnológica ativas no Brasil, associadas à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Como amostra da pesquisa atingiu-se 106 profissionais do campo das IBT, dentre eles 88 funcionários de incubadoras brasileiras. Foram conduzidos um estudo de caso, uma pesquisa bibliográfica e posteriormente foi realizada uma análise fatorial exploratória, em 2016 e 2017. Das vinte variáveis de CM de IBT identificadas inicialmente, foi possível extrair quatro fatores, com 17 variáveis, capazes de explicar 73,90% da influência das capacidades de marketing na performance das IBT brasileiras, sob a ótica dos respondentes. Os quatro fatores foram: Comunicação integrada de marketing; Benchmarking; Processo seletivo e Captação de recursos. O modelo utilizado é inédito e se mostrou eficaz para o propósito deste estudo, inclusive alertando para a relevância das CM para as IBT.

Palavras-Chave: Incubadora de empresa. Capacidades de Marketing. Base tecnológica. *Performance* de incubadora de empresa

ABSTRACT

Marketing capabilities (MC) are skills that enable companies to generate value through their knowledge and skills. The correct articulation of MC is positively associated with higher performances of firms, especially in organizations operating in turbulent markets such as technology-based companies incubators (TBI). Reasons for which the present dissertation investigated: Which MC influences the performance of Brazilian TBI. Based on the proposed problem, we aimed to evaluate the MC that influence the performance of Brazilian TBI. From the methodological point of view, we opted for the predominance of the quantitative approach, with transversal time horizon and descriptive character. The population consisted of employees, professors and researchers involved in the management of 217 technology-based active incubators in Brazil, associated with the National Association of Entities Promoting Innovative Enterprises (ANPROTEC). As a sample of the research, there were 106 professionals from the field of TBI, among them 88 employees of Brazilian incubators. A bibliographic research and a case study were conducted, and an exploratory factorial analysis was carried out in 2016 and 2017. Of the twenty MC variables of TBI identified initially, it was possible to extract four factors, with 17 variables, capable of explaining 73,90 % of the influence of marketing capacities on the performance of Brazilian TBI, from the perspective of the respondents. The four factors were: Integrated marketing communication; Benchmarking; Screening process and Fundraising. The model used is unprecedented and has proved to be effective for this study, including alerting the relevance of MC to TBI.

Keywords: Business Incubator. Marketing Capabilities. Technological base. Performance of business incubator

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- <i>Stakeholders</i> das incubadoras.....	41
Figura 2 - Natureza da incubadora.	56
Figura 3 - Estado de localização da incubadora.	56
Figura 4 - Dispersão do número de graduadas.....	57
Figura 5 – Captação de recursos <i>versus Benchmarking</i>	70
Figura 6 - <i>Benchmarking versus</i> Processo seletivo	70
Figura 7 - Captação de recurso <i>versus</i> Processo seletivo	71
Figura 8 - <i>Benchmarking versus</i> Comunicação integrada de marketing	72
Figura 9 - Processo seletivo <i>versus</i> Comunicação integrada de marketing	72
Figura 10 - Captação de recursos <i>versus</i> Comunicação integrada de marketing.....	73
Figura 11 - Modelo da pesquisa	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Capacidades de Marketing mais difundidas	25
Quadro 2 - Processos-chave do CERNE 1	32
Quadro 3 - Temáticas de marketing de incubadoras	34
Quadro 4 - Capacidades de Marketing do CELTA	49
Quadro 5 - Variáveis do questionário	50
Quadro 6 - Etapas do tratamento dos dados.....	52
Quadro 7 – Codificação das variáveis.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Instituição dos especialistas	55
Tabela 2 - Tempo de atuação	57
Tabela 3- Cargo dos respondentes.....	58
Tabela 4 – Matriz de correlação com as 20 variáveis	60
Tabela 5 – Medidas descritivas das variáveis.....	62
Tabela 6 – Matriz de correlação com as 17 variáveis	63
Tabela 7 – Autovalor e variância acumulada	64
Tabela 8 - Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett.....	65
Tabela 9 – Valores das cargas fatoriais	66
Tabela 10 – Valores de comunalidade	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

CM – Capacidades de Marketing

IBT – Incubadora de Bate Tecnológica

SC – Santa Catarina

VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-EMPÍRICAS.....	18
1.4	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	19
2	REVISÃO TEÓRICA	20
2.1	CAPACIDADES DE MARKETING (CM).....	21
2.2	TIPOS DE RECURSOS E DE CM.....	23
2.3	INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	29
2.4	PROCESSO DE INCUBAÇÃO.....	30
2.5	PERFORMANCE DAS INCUBADORAS.....	31
2.6	GESTÃO e CM DAS IBT.....	33
2.7	GERAÇÃO DE VALOR.....	35
2.8	MIX DE SERVIÇOS.....	37
2.9	RELACIONAMENTO COM OS <i>STAKEHOLDERS</i>	39
2.9.1	Empresas Incubadas	41
2.9.2	Instituições mantenedoras - governo e instituições de ensino 42	42
2.9.3	Financiadores privados	44
2.9.4	Comunidade	44
2.9.5	Outras incubadoras e demais “concorrentes”	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1	ABORDAGEM, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.....	46
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	47
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA E PRÉ-TESTE.....	47

3.4	TRATAMENTO DOS DADOS	51
3.5	COLETA DOS DADOS	53
4	RESULTADOS	55
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	55
4.2	ANÁLISE FATORIAL.....	58
4.3	DENOMINAÇÃO DOS FATORES.....	67
4.4	RELAÇÃO ENTRE OS FATORES	69
4.5	APRESENTAÇÃO DO MODELO	73
5	CONCLUSÕES.....	76
5.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	78
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICE A – Quadro teórico das temáticas de marketing nas incubadoras	90
	APÊNDICE B – Questionário do estudo de caso	95
	APÊNDICE C – Questionário.....	97

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e políticas exigiram mudanças nos modelos de marketing, por serem considerados distantes da nova realidade competitiva. Essa atualização reconsiderou a visão simplista e natureza estática das antigas teorias e paradigmas mercadológicos, mesmo que muitas delas continuem em livros e pesquisas do tema (DAY, 2011). Assim, estudos têm alertado para o papel dos recursos e das capacidades de marketing (MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; WU, 2013; MARTIN; JAVALGI, 2016; MATHEWS, 2016; KALEKA; MORGAN, 2017), com o objetivo de responder às insuficiências dos paradigmas tradicionais, como problemas de produtividade e dificuldades em alinhar as expectativas dos consumidores com a expectativa das organizações (SHETH, 2015).

As capacidades de marketing (CM) são habilidades que permitem às empresas coordenarem atividades, utilizando seus ativos tangíveis e intangíveis (MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012). Por meio dos conhecimentos, das competências e dos recursos coletivos da empresa é possível a adaptação às condições dinâmicas do mercado e a geração de valor agregado a bens e serviços, tanto a clientes como a fornecedores (GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005; RIBEIRO *et al.*, 2009; MARTIN; JAVALGI, 2016). Estudiosos asseveram que, devido a tais fatores, a articulação correta das capacidades de marketing está positivamente associada com *performances* superiores das organizações (PAIVA *et al.*, 2010; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; MARTIN; JAVALGI, 2016; KALEKA; MORGAN, 2017).

Dessa forma, pressupõe-se a relevância e o papel das capacidades de marketing para organizações inseridas no mercado global, dinâmico e competitivo, em especial aquelas atuantes em mercados turbulentos, como das organizações ligadas à inovação e tecnologia (QURESHI; AZIZ; MIAN, 2017). As incubadoras de empresa de base tecnológica (IBT) são exemplos dessas organizações baseadas em tecnologia, inovação e flexibilidade, haja vista que trabalham para inserir empresas com essas características no mercado, além de incentivar o empreendedorismo e diminuir a taxa de mortalidade de novas empresas (SANTINI, 2015). Ademais, por serem organizações prestadoras de serviço em um ambiente turbulento, necessitam ter CM desenvolvidas que propiciem *performance* superior (QURESHI; AZIZ; MIAN, 2017).

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A ANPROTEC define as incubadoras de empresas como:

[...] entidades promotoras de empreendimentos inovadores, que tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferecem infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa. (ANPROTEC, 2018).

Em 2017, as micro e as pequenas empresas representavam cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017). No Brasil, o papel das incubadoras tecnológicas é considerado relevante, uma vez que grande parte das pequenas e novas empresas não sobrevive aos primeiros cinco anos de vida (SANTINI, 2015). Por isso, os programas de incubação foram idealizados, visando a minimizar os obstáculos inerentes às fases iniciais desse tipo de organização. As incubadoras ocupam-se, de modo especializado, com o desenvolvimento de empresas de base tecnológica, muitas delas originadas de projetos universitários e de centros de pesquisa (IACONO; NAGANO, 2014).

Geralmente, as incubadoras não têm fins lucrativos e oferecem diversos serviços e capacitações na fase de incubação (GSTRAUNTHALER, 2010), para desenvolver e melhorar o plano de negócio de empreendedores que, muitas vezes, não têm capacidade de gestão ou financeira para viabilizar seu negócio. As empresas nascentes são escolhidas por meio de um processo seletivo e acolhidas nos seus primeiros estágios de desenvolvimento, onde a incubadora assume riscos de um possível fracasso (HACKETT; DILTS, 2004; DILTS; 2014). A finalidade das incubadoras é aumentar as chances de sobrevivência das empresas, durante e após a sua incubação (CAULLIRAUX *et al.*, 2001; RIBEIRO *et al.*, 2016).

Em 2016, o Brasil tinha 384 incubadoras que prestavam suporte para 3.800 empresas, gerando mais de 30.000 empregos (ANPROTEC,

2018)¹. Este número é pequeno se comparado com os Estados Unidos, haja vista que o Brasil, juntamente com o México, a Argentina, a África do Sul, a Índia e a China ocupam posição intermediária mundial, por terem sistema de inovação incipiente e imaturo (DA CUNHA LEMOS; CÁRIO; DE MELO, 2015).

Por outro lado, estudiosos acreditam que organizações da natureza das IBT, por serem prestadoras de serviço para outras organizações e inseridas em mercados de alta tecnologia, tenham uma boa gestão de CM, para que possam atingir seus objetivos estratégicos (QURESHI; AZIZ; MIAN, 2017). No setor de prestação de serviços *Business to Business*² (B2B), as CM estão ligadas à capacidade de entender as necessidades do cliente e criar relacionamentos de longo prazo, e assim, trabalhar para desenvolver e comercializar constantes inovações, que correspondam às necessidades e preferências dos consumidores (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010).

Por estas razões, decidiu-se realizar esta dissertação de mestrado, com vistas a se responder:

Quais capacidades de marketing (CM) influenciam à *performance* das incubadoras de base tecnológica (IBT) brasileiras.

Na pesquisa, a *performance* das IBT foi abordada pela excelência dos seguintes processos organizacionais: sensibilização e prospecção de candidatos; seleção de candidatos; planejamento; promoção da qualificação dos empreendedores; assessoria e consultoria; monitoramento das incubadas e graduadas; graduação e relacionamento com graduadas e modelo de gestão (CERNE, 2016).

No capítulo dois, a *performance* das incubadoras é descrita de maneira mais abrangente, sendo relevante por enquanto se apresentar os objetivos que nortearam o estudo.

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Do referido problema de pesquisa estabeleceram-se os objetivos do estudo:

1.2.1 Objetivo geral

¹ De acordo com última pesquisa encontrada, realizada pela ANPROTEC em parceria com o SEBRAE em 2016 (ANPROTEC 2018).

² Expressão em inglês que significa “empresa para empresa”.

Avaliar as CM que influenciam à *performance* das IBT brasileiras.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar, a partir de um estudo de caso preliminar, as CM que podem influenciar na *performance* das IBT brasileiras;
- b) Estabelecer as inter-relações das variáveis e dimensões de CM influenciadoras da *performance* das IBT brasileiras; e,
- c) Desenvolver um modelo explicativo da *performance* nas IBT brasileiras, por meio da influência das CM

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-EMPÍRICAS

O presente trabalho justifica-se a partir de lacunas identificadas na literatura especializada e em necessidades de gestores e profissionais envolvidos com a gestão de IBT.

A gestão com foco em marketing é um dos temas com menor frequência nos estudos das incubadoras, tendo aparecido em apenas dez publicações em bases de pesquisa brasileiras, até 2013 (MARTINS *et al.*, 2014). Ademais, com base em pesquisa bibliográfica acerca do tema gestão de marketing de incubadoras de empresas de base tecnológica, realizada na primeira parte do presente estudo, confirmou-se que a lacuna persiste. Foram encontrados, após a análise das citações, apenas 32 trabalhos que tratassem de temas relacionados ao marketing de incubadoras, no entanto todos eles apenas tangenciavam o tema, sem que este constituísse a parte central do trabalho. Diante de todos os resultados da pesquisa bibliográfica realizada, percebe-se que o Brasil tem baixa representatividade nesse contexto, com poucos autores de publicações na área. A língua predominante é a inglesa, tendo sido encontrado apenas um artigo em língua portuguesa e nenhum em língua espanhola. A análise dos periódicos comprovou este fato, pois quase todas são revistas de publicação em inglês (com apenas uma em português). Acerca das capacidades de marketing de incubadoras de empresa, não foi encontrado nenhum trabalho. Também não encontrou-se nenhum trabalho sobre CM em algum tipo de organização análoga às incubadoras, como parques tecnológicos, ONG, instituições de ensino, ou outras organizações sem fins lucrativos que pudessem servir como base de comparação.

Considerando-se que as IBT têm grande importância econômica por promoverem novas tecnologias, fortalecerem o sistema nacional de inovação, diminuam a taxa de mortalidade de pequenas empresas que

agregam ao PIB, colaborando com o crescimento econômico (CAULLIRAUX *et al.*, 2001; RIBEIRO *et al.*, 2016), a concretização do presente estudo oferecerá uma alternativa complementar para os gestores dessas organizações. Além disso, poderá proporcionar um aprofundamento dos conhecimentos dos gestores sobre CM versus *performance*, de forma que estes profissionais revejam alguns pontos de sua gestão. Dessa forma, o problema de pesquisa apresentado procura trazer contribuições teóricas e práticas, tanto para a linha de pesquisa de marketing quanto para a linha de pesquisa que estuda a gestão e performance das incubadoras de base tecnológica brasileiras.

O tema foi proposto aliado também à experiência profissional e interesse pessoal da autora, que já havia trabalhado com projetos voltados para desenvolvimento de pequenas empresas de base tecnológica e tem como foco de pesquisa organizações que estejam voltadas para esse fim.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A estruturação da dissertação foi feita em cinco capítulos. O primeiro capítulo foi reservado à introdução que permitiu ao leitor ter contato com a contextualização do tema, problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e as justificativas teórico-empíricas. O capítulo dois foi reservado ao referencial teórico da pesquisa, privilegiando-se aqueles relacionados às CM e às IBT. O capítulo três traz os procedimentos metodológicos adotados, salientando-se a população, a amostra, as técnicas de coleta e de análise dos dados. O capítulo quatro revela a descrição e a análise dos resultados da pesquisa. Por fim, o capítulo cinco indica as conclusões e sugestões para futuras pesquisas.

2 REVISÃO TEÓRICA

A literatura sugere que o marketing, como prática, existe desde os primórdios da humanidade, fazendo parte das relações cotidianas em várias sociedades. A sua inserção, em estudos científicos, fortaleceu-se por volta de 1900, configurando-se em um campo de conhecimento que ainda está amadurecendo (MIRANDA; ARRUDA, 2015). As pesquisas de marketing herdaram modelos do campo da economia, alicerçados numa lógica orientada pela troca de bens, centradas nos recursos tangíveis, no valor embutido e em transações comerciais (VARGO; LUSCH, 2004).

No entanto, os paradigmas na maior parte das obras didáticas e em pesquisa de marketing são simplistas e têm uma natureza bastante estática, mostrando-se como um problema para gestores, alunos e pesquisadores por não poder ser aplicado a todos os mercados e a todos os tipos de situações mercadológicas (DAY, 2011). Ao longo das últimas três décadas, começaram a surgir perspectivas alternativas, a partir de uma revisão das lógicas dominantes até então. Pesquisas recentes indicam a tendência para uma lógica focada em recursos intangíveis, cocriação de valor, gestão de relacionamentos e exploração da influência de novas mídias, ficando evidente que marketing ocupa papel central nas empresas (VARGO; LUSCH, 2004; KUMAR, 2015).

Outros estudos destacam o papel dos recursos e das capacidades de marketing na conquista da vantagem competitiva³ das empresas (MARTIN; JAVALGI, 2016), dando atenção à criação e gerenciamento de capacidades baseadas no mercado que contribuem para o valor de uma empresa (RAMASWAMI; SRIVASTAVA; BHARGAVA, 2009).

A Teoria das CM tem sua origem dos estudos da visão baseada em recursos e seus pressupostos (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009; FANG; ZOU, 2009; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; DAY, 2011). Na VBR, os recursos são ativos que a empresa acumula no tempo e podem ser implementados para criar vantagens competitivas (GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005). Cada organização tem seu conjunto de recursos singulares que pode ter impacto sobre o seu desempenho financeiro (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010). Por isso, a sobrevivência das empresas depende da eficiência com a qual elas

³ Vantagem competitiva diz respeito ao valor que as organizações criam, com base nos custos e benefícios oferecidos aos clientes, quando adquirem produtos e serviços, de acordo com conceito difundido por Porter (1992) e ainda seguido atualmente por autores da área.

adquirem ou criam recursos (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010) valiosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (FANG; ZOU, 2009). Assim, os recursos impulsionariam a capacidade da empresa de projetar, produzir, comercializar e distribuir seus bens e seus serviços com relação à concorrência (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

Nas primeiras abordagens de VBR, acreditava-se que bastava que a empresa tivesse recursos singulares e inimitáveis para que gerasse vantagem competitiva (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009), porém há dúvidas se apenas o acúmulo de recursos é suficiente para garantir o sucesso das organizações (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; DAY, 2011; WU, 2013; MATHEWS, 2016; MARTIN; JAVALGI, 2016; KALEKA; MORGAN, 2017). Na medida em que essa teoria foi sendo estudada, percebeu-se que apenas a aquisição e a manutenção dos ativos da empresa não serviriam como fonte duradoura de vantagem competitiva (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009), não representando a única explicação à *performance* empresarial. De fato, os recursos justificam uma parte do desempenho das organizações, mas não são o único aspecto a ser interpretado (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009; MORGAN 2012).

Para que os estudos da VBR fossem aprimorados e para atenuar suas limitações, desenvolveu-se o conceito das capacidades, que funcionam como a extensão da VBR, permitindo aos gestores conceber e executar estratégias geradoras de valor (BARNEY, 1991). Nessa visão ampliada da VBR, o que importa não é a simples posse dos ativos, mas como a organização emprega estes recursos da melhor maneira possível, de acordo com cada contexto e necessidade (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010). Por conseguinte, o foco de muitas pesquisas de VBR tem sido a compreensão dos resultados dos processos de implantação dos recursos, configurando as capacidades (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). Com o acréscimo do conceito das capacidades, a VBR passou a oferecer uma base teórica adequada para se entender como alcançar e manter a vantagem competitiva (FANG; ZOU, 2009).

2.1 CAPACIDADES DE MARKETING (CM)

As CM são um tipo de capacidade formadas pelos processos integrativos que utilizam recursos tangíveis e intangíveis para a compreensão das necessidades complexas dos consumidores das

empresas e permitem-nas coordenarem atividades e ativos específicos de marketing (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010). Apoiados nas CM, são aplicados conhecimentos, competências e recursos coletivos da empresa, permitindo-as adaptação às condições dinâmicas do mercado e a geração de valor agregado a bens e serviços, para clientes e fornecedores (GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005; RIBEIRO *et al.*, 2009).

As CM são idiossincráticas, dependendo da trajetória da firma (FANG; ZOU, 2009) e, como proposto na visão baseada em recursos são raras, difíceis de alcançar, não substituíveis, difíceis de duplicar e seu valor pode ser apropriado pela empresa (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009), devendo complementar as perspectivas de orientação para o mercado (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). As CM devem ser desenvolvidas, com base no conhecimento de mercado sobre as necessidades dos clientes, nas experiências passadas, nas previsões para o futuro e na direção estratégica da empresa (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011), para alcançar diferenciação de produtos sobre a concorrência, aproveitar as oportunidades de mercado e enfrentar as ameaças competitivas (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010).

Estratégias organizacionais como atividades que compreendem o contexto atual e procuram antecipar o futuro estão diretamente ligadas às CM (RIBEIRO *et al.*, 2009). Os recursos e CM contribuem à criação de vantagem competitiva, pois se refletem na possibilidade de diferenciar produtos e serviços de concorrentes e construir marcas fortes (MARTIN; JAVALGI, 2016).

A literatura indica que a correta articulação das CM está positivamente associada a *performances* superiores (VORHIES; MORGAN, 2003; MORGAN *et al.*, 2003; RIBEIRO *et al.*, 2009; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010; PAIVA *et al.*, 2010; WU, 2013; MATHEWS, 2016; MARTIN; JAVALGI, 2016; KALEKA; MORGAN, 2017). Assim, as CM afetam de modo direto a eficiência, por meio da proporção de recursos organizacionais despendidos e resultados alcançados e à eficácia através do alcance dos objetivos estratégicos empresariais (CHANG; PARK; CHAIY, 2010; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010).

A extensão com a qual as CM impactam esses fatores varia conforme as especificidades da organização (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010). Além da questão da influência à *performance*,

a literatura aponta outras vantagens em se atentar às CM que geram consequências indiretas para o desempenho, como: a melhor identificação das necessidades dos clientes, compreensão dos fatores que influenciam o comportamento de escolha do consumidor, segmentação e posicionamento mais adequados em relação às marcas concorrentes e pró atividade na compreensão das necessidades dos clientes em termos de melhoria dos padrões de serviço (BRUNI; VERONA, 2009; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010).

Outros processos de negócios relevantes, voltados ao mercado, como o desenvolvimento de novos produtos, a gestão da cadeia de suprimentos, a gestão dos canais de distribuição, a publicidade e o branding são beneficiados pela promoção das CM (BRUNI; VERONA, 2009; RAMASWAMI; SRIVASTAVA; BHARGAVA, 2009). As empresas com CM fortes garantem efeitos diretos e indiretos nas taxas de crescimento de receita e margens de lucro organizacional, revertendo os recursos e as capacidades em desempenho financeiro (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; RAMASWAMI; SRIVASTAVA; BHARGAVA, 2009; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010). Por isso, considerar as CM é essencial para as organizações, pois possibilita tomar decisões fundamentadas sobre a alocação de recursos tangíveis e intangíveis das empresas (MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012). As empresas ineficientes devem investir esforços na construção de suas CM, priorizando aquelas que geram mais vantagens com relação à concorrência, para expandir seu mercado, comunicar-se com eficiência com clientes e tornarem-se competitivas no mercado (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010).

2.2 TIPOS DE RECURSOS E DE CM

Alguns recursos são apontados como indispensáveis para desenvolver as funções do marketing organizacional, como, Morgan (2012) cita o conhecimento tácito, recursos físicos, financeiros, humanos, organizacionais, de reputação, relacionais, informacionais e legais, dentre outros. Greenley, Hooley e Rudd (2005) apontam quatro tipos: a) ativos relacionais e de informação: conhecimento do mercado, marcas, fidelização de clientes e relacionamentos estratégicos, marcas e reputação; b) ativos internos: sistemas de informação e controle de custos c) ativos da cadeia de abastecimento: relações com intermediários; e, d) ativos baseados em alianças: acesso a mercados e tecnologia compartilhada. Com isso, as CM permitem às empresas o uso desses

recursos, por intermédio de conhecimentos e habilidades internas (GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005; MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012).

Há autores que dividem as CM em dois tipos: CM especializadas e CM arquiteturas (VORHIES; MORGAN, 2003; MORGAN *et al.* 2003; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). As CM especializadas são as aplicadas em atividades táticas relativas a processos de marketing, refletindo atividades específicas, como: desenvolvimento e gestão de produtos, preços, vendas, comunicações de marketing e gestão de canais e de distribuição. São essenciais por permitir à empresa desenvolver ofertas que atendam às necessidades dos segmentos priorizados, a partir do plano de marketing (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

Em contrapartida, as CM arquiteturas são as que estão ligadas aos processos de desenvolvimento da estratégia, permitindo que a empresa colete informações de mercado, planeje abordagens de segmentação, coordene a implantação de recursos humanos e de capital necessários em torno de estratégias de segmentação, combinando de forma apropriada o conhecimento interno disponível e demais recursos. Elas focam-se no planejamento e coordenação das CM especializadas, para assegurar que as atividades de marketing sejam implementadas para alcançar os objetivos estratégicos da empresa (VORHIES; MORGAN, 2003; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

As CM arquiteturas e as CM especializadas, quando pensadas de forma integrada, têm impacto positivo nos indicadores de desempenho das organizações. Por outro lado, as CM especializadas quando não tem o controle adequado, fornecido pelas CM arquiteturas no momento da sua implantação podem se revelar ineficientes ou ineficazes. CM arquiteturas necessitam das informações obtidas no nível operacional, pelas CM especializadas para a sua coordenação (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

Como fecho desta parte da fundamentação, o Quadro 1 resume os principais tipos de CM expostas.

Quadro 1 - Tipos de Capacidades de Marketing mais difundidas

TIPO DE CM	CONCEITO	EXEMPLOS
Capacidades especializadas	Aplicadas em atividades táticas refletindo atividades de marketing específicas.	Desenvolvimento e gestão de produtos, preços, vendas, comunicações e gestão de canais de distribuição, etc.
Capacidades arquiteturais	Ligadas aos processos de desenvolvimento da estratégia e planejamento de marketing	Coleta de informações de mercado, planejamento de segmentação, coordenação e implementação de recursos humanos, etc.

Fonte: Elaboração da autora (2017).

Apesar da divisão das CM arquiteturais e CM especializadas ser usual na literatura, Day (2011) introduziu o conceito de capacidades adaptativas de marketing para responder aos desafios dos novos mercados e suas complexidades, sendo fundamentado na aprendizagem de mercado para antecipar mudanças e necessidades não atendidas. Morgan (2012) agrega, ao olhar de Day (2011), dois conceitos: de capacidades multifuncionais e de capacidades dinâmicas de marketing. As capacidades de marketing multifuncionais são mais complexas, pois envolvem a integração de uma série de capacidades especializadas. Já, as capacidades dinâmicas de marketing referem-se à capacidade de aprendizagem, por meio da interação com o mercado e aplicação desse conhecimento para alterar, desenvolver e aprimorar os recursos quando necessário.

Outra tipologia consiste na divisão das CM em CM de fora para dentro e CM de dentro para fora. As CM de fora para dentro são as que ajudam na compreensão dos processos que pertencem ao ambiente externo, como: a compreensão do comportamento do consumidor e a criação e a manutenção de relacionamentos com estes que permite as empresas anteverem mudanças contextuais. As CM de dentro para fora se concentram em compreender o próprio ambiente da organização, de modo a melhorar os processos internos como produção e disseminação de informação (RIBEIRO *et al.*, 2009).

Na literatura, há muitos exemplos de diferentes CM. Cada tipologia tem sua métrica ou adaptações de métricas para estudar as CM, em contextos específicos. As CM que se destacam na literatura de

referência para este trabalho são: a capacidade de desenvolvimento e gestão de produtos, seguida da capacidade de precificação; capacidade de promover aprendizado e pesquisa de mercado e capacidade de integração entre setores. A capacidade de desenvolvimento e gestão de produtos é descrita por Fang e Zou (2009) como um processo multifuncional, que pela identificação das necessidades do cliente, projeta, fabrica e coordena soluções de novos produtos e protótipos, com o objetivo de desenvolver um produto que permita ao cliente experimentar o máximo de valor e benefícios (FANG; ZOU, 2009). É descrita como a gestão do Mix de produtos para atender uma posição única de mercado de geração de valor para os clientes e para a organização (RIBEIRO *et al.*, 2009).

Já, a precificação mede como os empreendimentos percebem as ações dos concorrentes e as mudanças do comportamento do consumidor, para responder com novas táticas de preços. Relaciona-se ainda com a rapidez e eficiência em que as alterações são comunicadas aos interessados, quando implementadas (RIBEIRO *et al.*, 2009; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).

As capacidades de compreensão do mercado, aprendizado sobre as necessidades e expectativas dos consumidores (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009), de mapeamento e pesquisa de mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000; VORHIES *et al.*, 2000) e de eficiência em segmentar e se posicionar no mercado (MORGAN *et al.*, 2003; VORHIES; MORGAN, 2005) estão relacionadas ao planejamento e aos processos de aprendizado das organizações. A integração dos setores similarmente é uma das CM que se destaca nas pesquisas da área, pois há várias formas de estratégias de marketing coexistirem na empresa (RIBEIRO *et al.*, 2009) e nem sempre as funções de marketing são desempenhadas dentro de um mesmo setor. De acordo com Nath *et al.* (2010) a integração das capacidades de marketing entre diferentes setores funcionais é indispensável para o sucesso da empresa, uma vez que as empresas precisam de diferentes capacidades de marketing para implementar com êxito estratégias de segmentos múltiplos (RIBEIRO *et al.*, 2009).

Por sua vez, de forma conjunta, as capacidades de comunicação, branding, gestão de imagem e reputação e capacidades de relacionamento com o consumidor são atributos relevantes para Eisenhardt e Martin (2000); Greenley, Hooley e Rudd (2005); Fang e Zou (2009); Ribeiro *et al.* (2009); Morgan, Vorhies e Mason (2009); Chang, Park e Chaiy (2010); Murray, Gao e Kotabe (2011), em que as capacidades de gestão da marca se referem aos processos e atividades específicas que permitem

às empresas desenvolver, apoiar e manter marcas fortes (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). Sobre isso, Murray (2011) propõe a mensuração desta CM, através da extensão em que as organizações podem de forma efetiva gerenciar programas de comunicação de marketing e usar habilidades de marketing para alcançar clientes em seu mercado.

As atividades referentes a gestão de relacionamento com clientes contemplam o processo multifuncional entre áreas que têm acesso às informações de clientes, com o objetivo de estabelecer e manter relações estreitas e fortes com eles. Dentro deste processo estão funções como: prestação de serviços complementares, gestão de canais de comunicação e serviços de pós-vendas. As capacidades de relacionamento com os clientes estão ligadas ao crescimento do fluxo de caixa das organizações (FANG; ZOU, 2009; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). Já, as Integrações das CM com os setores de operações, produção, gestão de relacionamento com o consumidor e vendas são destacadas na academia pela influência positiva à *performance* empresarial (RIBEIRO *et al.*, 2009; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010; PAIVA *et al.*, 2010).

As CM relatadas estão sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese das Teorias das CM

CM	AUTORES
Desenvolvimento e gestão de produtos.	(VORHIES <i>et al.</i> , 2000; GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005; RAMASWAMI; SRIVASTAVA; BHARGAVA, 2009; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; FANG & ZOU, 2009; RIBEIRO <i>et al.</i> , 2009; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011)
Precificação.	(VORHIES <i>et al.</i> , 2000; GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; RIBEIRO <i>et al.</i> , 2009; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011)
Promover aprendizado e pesquisa de mercado.	(EISENHARDT; MARTIN, 2000; VORHIES <i>et al.</i> , 2000; RIBEIRO <i>et al.</i> , 2009; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; DAY, 2011)
Integração de setores.	(DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 1999; RAMASWAMI; SRIVASTAVA; BHARGAVA,

	2009; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; PAIVA <i>et al.</i> , 2010; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010)
Gestão de relacionamento com o consumidor.	(GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005; FANG; ZOU, 2009; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; CHANG; PARK; CHAIY, 2010)
Gestão de comunicação.	(EISENHARDT; MARTIN, 2000; GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011)
Elaborar planejamento de marketing.	(EISENHARDT; MARTIN, 2000; MORGAN <i>et al.</i> , 2003; VORHIES AND MORGAN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009)
Networking.	(GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005; RIBEIRO <i>et al.</i> , 2009; DAY, 2011)
Implementar plano de marketing.	(MORGAN <i>et al.</i> , 2003; VORHIES AND MORGAN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009)
Gestão de vendas	(MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; RIBEIRO <i>et al.</i> , 2009; DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 1999)
Gerenciamento de canais de distribuição.	(VORHIES <i>et al.</i> , 2000; RIBEIRO <i>et al.</i> , 2009; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009)
Gestão dos canais de suprimentos.	(FANG; ZOU, 2009; RAMASWAMI; SRIVASTAVA; BHARGAVA, 2009)
Gestão de branding, imagem de marca e reputação.	(RIBEIRO <i>et al.</i> , 2009; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009)

Fonte: Elaboração da autora (2017).

Há elementos das CM que não se destacam na literatura, mas que auxiliam na compreensão deste tipo de habilidade, como: inovação, alinhamento de gestão; tecnologia da informação (RIBEIRO *et al.*, 2009); gestão de promoções (VORHIES *et al.*, 2000). A diversidade das visões

supracitadas reforça a necessidade de se entender quais as CM são essenciais às organizações. Dentre elas, estão as IBT, que podem se beneficiar muito com a gestão das CM. Este tipo de instituição será conceituado e exemplificado a seguir.

2.3 INCUBADORAS DE EMPRESAS

A primeira incubadora de empresas que se tem relato é datada de 1959, em Batávia, New York – USA (AERTS; MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 2007). Autores dividem a evolução das Incubadoras em três gerações (LALKAKA, 2006; AERTS; MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 2007; ANPROTEC, 2018): a) primeira geração (1959-1980): ofereceu basicamente estrutura compartilhada de qualidade e a baixo custo, para grupos de empresários; b) segunda geração (1980 ao início de 1990): os serviços foram expandidos para consultorias e mentorias, juntamente com o espaço físico, para dar suporte ao desenvolvimento das empresas; c) terceira geração (desde o início de 1990): tem o foco na geração de incentivo de redes e ambientes de colaboração entre as organizações (LALKAKA, 2006; AERTS; MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 2007; ANPROTEC, 2018).

Há três tipos de incubadoras, de acordo com o setor de atuação das empresas aceitas no processo de incubação: a) base tecnológica, relacionadas ao desenvolvimento de tecnologia; b) empresas de setores tradicionais; e c) mistas que abrigam ao mesmo tempo as empresas de base tecnológica e as de setores tradicionais (RAUPP; BEUREN, 2008).

O modelo de gestão de incubadoras de empresas considera a dinâmica da interação dos atores envolvidos, com o ambiente externo e entre si. Ele atenta para as várias instâncias decisórias, os aspectos interativos e dinâmicos do processo de incubação, contando com uma estrutura empresarial flexível que permite que se adaptem e inovem (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006). As incubadoras de empresa têm papel central nos mercados baseados em tecnologia e flexibilidade, muitas vezes mantidas ou apoiadas por universidade públicas, que atuam para inserir empresas inovadoras no mercado e difundir o empreendedorismo entre os jovens (LALKAKA, 2006).

Incubadoras de base tecnológica (IBT) são as que se ocupam com o desenvolvimento de base tecnológica, pertencentes a mercados de alta tecnologia (IACONO; NAGANO, 2014). Elas são as que têm como atividade o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos, onde a tecnologia tem papel central em gerar diferencial competitivo. A

incubação deste tipo de empresa se mostra necessária, na medida em que mais produtos dependentes de tecnologia fazem parte do cotidiano das pessoas (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006).

A maioria das incubadoras de empresas está vinculada a uma instituição mantenedora, funcionando, muitas vezes, como programa de um setor ou unidade da instituição matriz (ARANHA, 2002). Grande parte dessas organizações é composta por instituições de ensino superior (IES) e instituições de ciência e tecnologia (ICT). Com o objetivo de participar de forma ativa do desenvolvimento econômico regional, estas instituições ampliam o seu papel de ensino e pesquisa, quando desenvolvem projetos de incubação (MIAN, 2014; MIAN 2016). Há outras organizações que dão suporte às incubadoras, com parcerias privadas, como promotoras de ações de mentorias e de marketing (LALKAKA, 2006).

No Brasil, centros de pesquisa, Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (Sebrae), prefeituras, a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) oferecem vários tipos de suporte às incubadoras. Esse suporte se renova quando os resultados são conhecidos e a gestão da incubadora atende as expectativas de diferentes públicos (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006).

2.4 PROCESSO DE INCUBAÇÃO

O processo de incubação tem o objetivo de transformar candidatos em empresas preparadas para o mercado (PASSONI *et al.*, 2017). Nas etapas do processo de incubação, as empresas recebem suportes para se desenvolverem, por meio de treinamentos e capacitações (BERGEK; NORRMAN, 2008). A incubação dura, em média, três anos, em três fases: a) Pré-incubação: corresponde à preparação técnica para a gestão do empreendimento; b) Incubação: fase em que a empresa passa a aproveitar as instalações físicas e demais serviços da incubadora; e, c) Pós-incubação: quando a empresa se torna graduada. Na última fase, há a atenção para que seja ameno o impacto da desvinculação da incubadora (IACONO; NAGANO, 2014).

O processo de seleção das empresas incubadas é um momento crucial à incubação, por ser a escolha sobre quais empreendimentos serão aceitos (BERGEK; NORRMAN, 2008). Vários são os critérios que podem ser levados em conta para selecionar os empreendimentos como: habilidades técnicas, de gestão, de marketing e financeiras dos sócios das empresas; projeção de taxa de crescimento; rentabilidade, liquidez; o

tamanho atual da empresa; qualidade do plano de negócios; a criatividade e singularidade do produto/serviço, dentre outros (LUMPKIN EIRELAND, 1988). O processo e as etapas de incubação variam de acordo com as políticas de cada incubadora (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013), mas nenhum modelo representa o sucesso do processo, em 100% de garantia (MERRIFIELD, 1987) das empresas incubadas e da própria incubadora decorre deste processo (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006).

2.5 PERFORMANCE DAS INCUBADORAS

Autores argumentam que as evidências são limitadas sobre *performance* de incubadoras (THEODORAKOPOULOS; KAKABADSE; MCGOWAN, 2014, MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016; OLIVEIRA; VIEIRA, 2016). Pesquisas que avaliaram o desempenho e seu impacto contam com resultados inconclusivos em se tratando de um modelo que atenda as especificidades de todas as IBT, pois o desempenho difere de acordo com as características dessas organizações (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016; OLIVEIRA; VIEIRA, 2016). A heterogeneidade dificulta a criação de um quadro conceitual unificado para determinar o que representa a *performance* das IBT (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016). Por estes motivos, este trabalho optou por considerar o Modelo CERNE como referência de *performance* de incubadoras de base tecnológica brasileiras, por ter sido desenvolvido para a realidade brasileira, por instituições que promovem o empreendedorismo e a inovação no país (CERNE, 2016). O Modelo CERNE foi criado pela ANPROTEC e SEBRAE, para orientar e auxiliar as incubadoras de empresas a alcançarem melhoria quantitativa e qualitativa dos resultados (MARQUES; CAJAVILCA, 2015).

O Modelo é composto por quatro níveis, baseados na maturidade da incubadora. O CERNE 1 tem o foco no desenvolvimento do processo de incubação, atividade fim das incubadoras. Ele tem por objetivo profissionalizar o processo de atração, seleção, desenvolvimento e graduação de empreendimentos inovadores. O CERNE 2 procura observar a incubadora como um empreendimento, inserindo sistemas de gestão estratégica, avaliações, certificações e processos de geração de ideias. O CERNE 3 se atenta ao fortalecimento e crescimento da rede de parceiros, do apoio às incubadas, além da implementação de sistema de monitoramento do desempenho da incubadora. Por fim, o CERNE 4

propõe um sistema de melhoria contínua, mantendo os processos atendidos nos primeiros estágios (CERNE, 2016).

Espera-se que todas as incubadoras atendam aos requisitos do CERNE 1, antes de avançar para os demais níveis, pois ele representa o primeiro nível de maturidade (CERNE, 2016). No Quadro 3, consta o resumo dos processos-chave concernentes ao CERNE 1 e as práticas associadas a eles.

Quadro 2 - Processos-chave do CERNE 1

PROCESSOS-CHAVE	PRÁTICAS-CHAVE
Sensibilização e Prospecção de candidatos	Sensibilização; Prospecção e Qualificação de potenciais empreendedores.
Seleção de candidatos	Recepção de propostas; Avaliação e Contratação.
Planejamento	Plano de desenvolvimento do empreendedor; Plano tecnológico; Plano de capital; Plano de mercado; Plano de gestão.
Promoção da qualificação dos empreendedores	Qualificação do empreendedor; Qualificação tecnológica; Qualificação em capital; Qualificação em mercado; Qualificação em gestão.
Assessoria e Consultoria	Assessoria/consultoria ao empreendedor; Assessoria/consultoria tecnológica; Assessoria/consultoria em capital; Assessoria/consultoria em mercado; Assessoria/consultoria em gestão.
Monitoramento das incubadas e graduadas	Monitoramento do empreendedor; Monitoramento de tecnologia; Monitoramento de capital; Monitoramento de mercado; Monitoramento de gestão.
Graduação e Relacionamento com Graduadas	Graduação; Relacionamento com as graduadas
Gerenciamento básico	Modelo institucional; Gestão financeira e sustentabilidade; Infraestrutura física e tecnológica; Serviços operacionais; Comunicação e marketing.

Fonte: Adaptado de CERNE, (2016)

Conforme às características apresentadas o CERNE 1 servirá como base para as análises do trabalho, uma vez que esse nível pode ser observado em incubadoras de todos os níveis de maturidade, representando melhor a realidade das IBT brasileiras.

2.6 GESTÃO e CM DAS IBT

As IBT apresentam uma série de especificidades. Elas são prestadoras de serviços em um setor de tecnologia, estando inseridas em um contexto de mudança, com serviços baseados em informações, conhecimentos e ativos intangíveis (RAMASWAMI; SRIVASTAVA; BHARGAVA, 2009). Apesar de terem diferenças entre as incubadoras, devido às suas especificidades de área, localização e instituições mantenedoras, essas organizações apresentam alguns pontos em comum na sua gestão de marketing (ABETTI, 2004). Alguns desses pontos são: atrair os empreendimentos mais adequados para o processo seletivo; manter bom relacionamento com os *stakeholders*, atendendo às demandas e expectativas das instituições mantenedoras, dos investidores, das empresas incubadas e da comunidade; divulgar os resultados e o trabalho das empresas incubadas para o público-alvo, mantendo coerência no seu discurso e divulgações (ABETTI, 2004; ZOUAIN; SILVEIRA, 2006).

As capacidades de marketing ajudam as organizações de base tecnológica a mudar sua base de capacidades ao longo do tempo (BRUNI; VERONA, 2009), aumentando as possibilidades das inovações, para que tenham aplicabilidade numa variedade maior de indústrias (DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 1999). Ao investir no desenvolvimento das capacidades de marketing, as organizações adquirem uma compreensão mais detalhada das práticas de gestão e da heterogeneidade de desempenho, particulares das indústrias baseadas na ciência (BRUNI; VERONA, 2009). Nos mercados de alta tecnologia as capacidades de marketing exercem grande impacto sobre a produção inovadora, que é a que mais têm a ganhar com uma forte gestão das CM (DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 1999).

As funções do marketing são vitais para as incubadoras por se tratarem de prestadoras de serviços, portanto de caráter intangível, sendo difícil de mensurar seu valor. Sua proposta de valor deve satisfazer às necessidades das empresas incubadas e das instituições mantenedoras (AABOEN, 2009). As CM de prestação de serviços *Business to Business* (B2B) dependem da capacidade de entender as necessidades e de criar relacionamentos de longo-prazo com clientes (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010), pois variam entre atividades transacionais, até o nível cooperativo e relacional (RIBEIRO *et al.*, 2009). Isso é possível se a organização for capaz de implantar seus recursos de CM de forma

otimizada para gerar valor superior do cliente com o uso de diferenciais (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010).

O Quadro 4 traz o resumo teórico acerca das temáticas de marketing que aparecem na literatura das incubadoras de empresa de base tecnológica. Os termos mostrados no Quadro 4 podem ser visualizados na íntegra no Apêndice A.

Quadro 3 - Temáticas de marketing de incubadoras

TEMÁTICA DE MARKETING	AUTORES
Gestão de serviços	(MIAN, 1994; LALKAKA, 1996; MIAN, 1996; MARTIN, 1997; MIAN, 1997; HANNON, 2003; LALKAKA, 2003; WIGGINS; GIBSON, 2003; ZEDTWITZ, 2003; BECKER; GASSMANN, 2006; ABDUH; D'SOUZA; QUAZI; BURLEY, 2007; AABOEN, 2009; AL-MUBARAKI; BUSLER, 2010; ; SCHWARTZ; HORNYCH, 2010; CHEN, 2011; BRUNEEL; RATINHO; CLARYSSE; GROEN, 2012; VANDERSTRAETEN; MATTHYSSENS, 2012; CHANDRA; CHAO; ASTOLPHO, 2014; ROBINSON; STUBBERUD, 2014; VANDERSTRAETEN, MATTHYSSENS; VAN WITTELOOSTUIJN, 2014; FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ; BLANCO JIMÉNEZ; CUADRADO ROURA, 2015; BARALDI; HAVENVID, 2016).
Geração de Valor	(MIAN, 1994; MIAN, 1996; MIAN, 1997; LALKAKA, 2003; ZEDTWITZ, 2003; WIGGINS; GIBSON, 2003; AABOEN, 2009; ANDERSON; AL-MUBARAKI; 2012; BRUNEEL; RATINHO; CLARYSSE; GROEN, 2012; SCHWARTZ; HORNYCH, 2012; CHANDRA; CHAO; ASTOLPHO, 2014; VANDERSTRAETEN; MATTHYSSENS; VAN WITTELOOSTUIJN, 2014; FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ; BLANCO JIMÉNEZ; CUADRADO ROURA, 2015; BARALDI; HAVENVID, 2016; MONSSON; JØRGENSEN, 2016).
Relacionamento com <i>Stakeholders</i>	(MIAN, 1994; LALKAKA, 1996; MIAN, 1997; ZEDTWITZ, 2003; ZOUAIN; SILVEIRA, 2006; AL-MUBARAKI; BUSLER, 2010; AGNETE ALSOS; HYTTI; LJUNGGREN, 2011; CHANDRA; CHAO; ASTOLPHO, 2014)

Promoção	(CHAN; LAU, 2005; BECKER; GASSMANN, 2006; ZOUAIN; SILVEIRA, 2006; AABOEN, 2009; GSTRATHALER, 2010; SCHWARTZ; HORNYCH, 2010; SALVADOR, 2011; SCHWARTZ; HORNYCH, 2012)
Comportamento do consumidor	(MARTIN, 1997; HANNON, 2003; CHAN; LAU, 2005; ABDUH; D'SOUZA; QUAZI; BURLEY, 2007; VANDERSTRAETEN; MATTHYSSENS; VAN WITTELOOSTUIJN, 2014; MONSSON; JØRGENSEN, 2016)
Segmentação de mercado	(MIAN, 1994; LALKAKA, 1996; MIAN, 1997; AABOEN, 2009; SCHWARTZ; HORNYCH, 2010; SCHWARTZ; HORNYCH, 2012, VANDERSTRAETEN; MATTHYSSENS, 2012)
Localização	(LALKAKA, 1996; SCHWARTZ; HORNYCH, 2010; AL-MUBARAKI; BUSLER, 2010; SCHWARTZ; HORNYCH, 2012)
<i>Benchmarking</i>	(HANNON, 2003; CLARK; CZUCHRY; ANDREWS; WOODRUFF; LAWRENCE, 2005; CHANDRA; CHAO; ASTOLPHO, 2014)
Planejamento de marketing	(ABETTI, 2004; CLARK; CZUCHRY; ANDREWS; WOODRUFF; LAWRENCE, 2005)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assim, esta seção traz a revisão teórica de trabalhos que abordam questões elementares de gestão de marketing para as incubadoras. Alguns dos temas principais levantados no quadro teórico serão aprofundados a seguir, com seus conceitos e alguns paralelos com as capacidades de marketing.

2.7 GERAÇÃO DE VALOR

Em marketing, de acordo com Chamie e Ikeda (2015), valor é um constructo que qualifica o processo de troca entre organização e consumidores, sendo comumente associado à relação entre os custos e os benefícios recebidos e/ou percebidos pelos clientes. Essa percepção nem sempre é apenas econômica, pode ser também emocional e subjetiva. Ele

é formado por aspectos tangíveis e intangíveis e a influência destes aspectos varia em função do setor de atividade, do ciclo de vida do produto, dos objetivos estratégicos da empresa, dentre outros (KAYO *et al.*, 2006). A geração e aumento do valor dos produtos e serviços na mente dos clientes atuais e potenciais é a meta principal do marketing (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010) e fundamental para o sucesso e a sobrevivência da empresa (RIBEIRO *et al.*, 2009).

A partir das relações de troca de marketing dos consumidores com a empresa e da comparação que este faz com os concorrentes, a diferença percebida entre as vantagens e as desvantagens definirá a percepção de valor do cliente (RIBEIRO *et al.*, 2009). Os resultados da geração ou não de valor são refletidos em índices de vendas, apoiando-se na compreensão das necessidades dos consumidores e posicionamento de mercado (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010). Para que a empresa explore uma estratégia de valor, é necessário desenvolver e compartilhar capacidades de marketing específicas dentro da organização (RIBEIRO *et al.*, 2009).

Na literatura a respeito das incubadoras de empresas, os autores citam formas pelas quais as organizações agregam valor (SCHWARTZ; HORNYCH, 2010; ANDERSON; AL-MUBARAKI, 2012; BRUNEEL *et al.*, 2012; CHANDRA; CHAO; ASTOLPHO, 2014; FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ; BLANCO JIMÉNEZ; CUADRADO ROURA, 2015). A geração de valor das incubadoras de empresa está ligada à capacidade e a forma como um programa de incubação aumenta as possibilidades de sucesso dos inquilinos (MIAN, 2014). Os serviços de infraestrutura, fomento à inovação tecnológica e serviços intangíveis são fontes importantes de geração de valor para as empresas incubadas (SCHWARTZ; HORNYCH, 2010; ANDERSON; AL-MUBARAKI, 2012; CHANDRA; CHAO; ASTOLPHO, 2014).

Já, Bruneel *et al.* (2012) explica a geração de valor das IBT, por meio das teorias de economia de escala, aprendizado e de rede (networking). A economia de escala refere-se aos serviços mais básicos da incubadora, como infraestrutura e serviços compartilhados, seguidos dos serviços de treinamentos e formação e, por último, a função de facilitar o acesso a distintos tipos de provedores de recursos e serviços por meio das redes institucionalizadas. Fernández Fernández *et al.* (2015) acrescenta duas formas essenciais de geração de valor: a) as boas práticas dentro da incubadora; e, b) o contexto de inovação aberta.

As incubadoras de empresas operam, por meio de relações interativas que aumentam o valor agregado para os *stakeholders*,

incluindo as universidades mantenedoras, na medida em que reforça as suas políticas de fomento ao empreendedorismo (MIAN, 2014), e como consequência fomenta o desenvolvimento econômico regional. A localização das instalações da incubadora também é fonte de geração de valor, apesar de pouco estudado (BARQUETTE, 2002; HU; LIN; CHANG, 2005; VANDERSTRAETEN; MATTHYSSENS, 2012). Os benefícios advindos da localização das incubadoras de empresas são recursos altamente qualificados para empresas candidatas ao processo de incubação (SCHWARTZ; HORNYCH, 2010), por isso o endereço da incubadora pode ser uma vantagem no momento de atrair as candidatas com o maior potencial em termos de desenvolvimento futuro (AABOEN, 2009).

Outra forma de gerar valor para os grupos de interesse das incubadoras é a especialização, em que sinalizam Schwartz e Hornych (2012) que a especialização gera benefícios para imagem e para a reputação da incubadora, aumentando os efeitos positivos de associação das empresas incubadas a ela. Os serviços oferecidos, aplicáveis apenas a empresas de um setor ou campo de tecnologia em particular criam valor para os consumidores, pois não podem ser facilmente replicados por outras organizações (VANDERSTRAETEN; MATTHYSSENS, 2012).

A gestão de imagem ou branding mostra-se uma capacidade relevante, pois a imagem pública de uma incubadora é um recurso intangível valioso e provavelmente um dos fatores importantes para determinar seu sucesso em longo prazo (CHAN; LAU, 2005; SCHWARTZ; HORNYCH, 2008). Em estudo no Brasil feito pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (LAHORGUE *et al.*, 2012), com incubadas em programas de incubação o fator mais citado como de geração de valor foi à marca da incubadora, representando fonte de vantagem competitiva que empresas fora da incubadora não possuem. Além disso, devido à grande dependência das incubadoras de financiamentos públicos, elas precisam ter boa imagem aos olhos dos atores políticos para receber investimentos, quer utilizando a imprensa, boletins informativos, mídias sociais e web (AABOEN, 2009).

2.8 MIX DE SERVIÇOS

Os serviços prestados pelas incubadoras definem em muito o formato do seu modelo de incubação (WIGGINS; GIBSON, 2003; AABOEN, 2009). As empresas incubadas são parte da produção do serviço e, portanto, tem a possibilidade de modificar seu resultado durante

esse processo, que vai da seleção até a graduação das inquilinas (AABOEN, 2009). Grande parte dos autores ao tratar de incubadora de empresas aborda o seu portfólio de serviços e como as empresas incubadas aproveitam dos benefícios promovidos por eles (WIGGINS; GIBSON, 2003; ABDUH *et al.*, 2007; AABOEN, 2009; AL-MUBARAKI; BUSLER, 2010; GSTRAUNTHALER, 2010; CHEN, 2011; BRUNEEL, 2012; CHANDRA; CHAO; ASTOLPHO, 2014; IACONO; NAGANO, 2014; VANDERSTRAETEN *et al.*, 2014; FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ; BLANCO JIMÉNEZ; CUADRADO ROURA, 2015; PAUWELS *et al.*, 2016). No entanto, poucos tratam do tema com uma abordagem mercadológica, demonstrando como a gestão da incubadora gera valor através do seu mix de serviços (ABDUH *et al.*, 2007; PAUWELS *et al.*, 2016).

As IBT oferecem grande variedade de serviços para as empresas durante o programa de incubação (ABDUH *et al.*, 2007) e de modo genérico, esses serviços são muitos similares (BRUNEEL, 2012). Na literatura os serviços que aparecem de forma recorrente nos trabalhos acadêmicos são: espaço físico compartilhado de baixo custo ou gratuito; consultoria e assistência de gestão, de marketing, financeira e legal; acesso à tecnologia da informação e internet e acesso às redes de negócios e capital (WIGGINS; GIBSON, 2003; AABOEN, 2009).

Apesar das semelhanças apontadas acima entre as incubadoras, Vanderstraeten *et al.* (2014) advertem que é desejável que os serviços se tornem os mais diferenciados possível. As expectativas das empresas inquilinas se diferem de acordo com seu setor, segmento, nível de maturidade da empresa e capacidade técnica dos gestores. Os serviços oferecidos para empresas emergentes de tecnologia em uma incubadora universitária são diferentes daqueles oferecidos aos empreendedores de empresas não tecnológicas em bairros afastados de grandes instituições de ensino e pesquisa (AL-MUBARAKI; BUSLER, 2010). Dessa forma, autores apontam que devem ser criados ajustes entre o que as incubadoras oferecem e as necessidades das incubadas, para que as suas expectativas sejam atendidas (VANDERSTRAETEN *et al.*, 2014).

Como as incubadoras alocam as empresas em um espaço comum, onde compartilham salas de reuniões cafeteria e similares, a organização se torna um ambiente propício à interação entre as incubadas (ABDUH *et al.*, 2007). A incubadora em rede tem maior potencial de criação e crescimento de novas empresas (HANSEN *et al.*, 2000). O networking promovido de forma inovadora e dinâmica pelas incubadoras (FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ; BLANCO JIMÉNEZ; CUADRADO

ROURA, 2015) têm um alto valor agregado e serve como mediador com *stakeholders* externos ao ambiente de incubação (CHANDRA; CHAO; ASTOLPHO, 2014).

Dentre as características do mix de serviço mais apreciadas pelas empresas incubadas está a oferta de serviços adaptados ao seu estágio de desenvolvimento, além do gerenciamento de conhecimento do mercado, propiciando formas de encontrar financiamentos para as empresas (VANDERSTRAETEN *et al.*, 2014). Admite-se que a oferta adequada e melhoria da qualidade dos serviços são fundamentais para garantir a eficácia de programas de incubação de empresas (ABDUH *et al.*, 2007), por meio do compromisso com concepção e execução de serviços com qualidade desejados e que agregam valor real (WIGGINS; GIBSON, 2003).

Quanto à natureza, o mix de serviços de incubadoras pode ser dividido entre tangíveis e intangíveis. Nesse sentido, uma incubadora de empresa tem dupla natureza, a tangibilidade e a intangibilidade, já que oferece tanto infraestrutura como serviços baseados no conhecimento e na informação (ABDUH *et al.*, 2007; FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ; BLANCO JIMÉNEZ; CUADRADO ROURA, 2015).

2.9 RELACIONAMENTO COM OS *STAKEHOLDERS*

Stakeholder ou grupo de interesse é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização das atividades de uma empresa (GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005). Cada um dos grupos de interessados tem um conjunto de expectativas, necessidades e valores, alguns dos quais podem se tornar conflitantes (GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005). *Stakeholders* primários são aqueles essenciais para a sobrevivência, tais como clientes, concorrentes, funcionários e acionistas, enquanto os secundários não são necessariamente essenciais, mas podem afetar a organização (GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005). Expectativas conflitantes dos *stakeholders* contribuem para gerar desafios de gestão para as organizações (AGNETE ALSOS; HYTTI, 2011).

As IBT trabalham para atender incubadas e as demandas dos demais *stakeholders* (GSTRALTHALER, 2010). Nesse setor prevalece o cenário de multiplicidade de grupos de interesse, pois são vários e múltiplos. Além das empresas incubadas incluem a entidade mantenedora (geralmente uma universidade ou centro de pesquisa), organizações de desenvolvimento econômico, setores do governo, grupos comunitários,

entre outros (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006; AL-MUBARAKI; BUSLER, 2010).

A fim de atender a todas essas expectativas, a incubadora de empresas estabelece suas próprias metas e objetivos e desenvolve uma estratégia para atingir certo nível de viabilidade operacional (MIAN, 2014). Todos os *stakeholders* precisam ser envolvidos e consultados sobre o programa de incubação, para que ele tenha o sucesso desejado (AL-MUBARAKI; BUSLER, 2010). A gestão da incubadora envolve uma grande capacidade de equilíbrio e alcance de igualdade para os múltiplos *stakeholders* (GSTRAUNTHALER, 2010; AGNETE ALSOS *et al.*, 2011).

As CM dos gestores na tomada de decisões e os ativos de marketing utilizados nesse processo são cruciais à manutenção dos relacionamentos (GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005), entretanto apesar de requerer o equilíbrio de vários grupos de interesse, autores apontam que as incubadoras priorizam certos *stakeholders* (AABOEN, 2009; AGNETE ALSOS *et al.*, 2011). Agnete Alsos *et al.* (2011) argumentam que as incubadoras podem mudar o perfil de empresas atendidas se receberem financiamento específico para determinado setor ou até mesmo abandonar *stakeholders* para dar mais atenção aos considerados cruciais para sua sobrevivência.

A partir da literatura apresentada sobre as incubadoras de empresa de base tecnológica e sobre a definição da tripla hélice de Etzkowitz *et al.*, (2005) (divisão do ambiente de inovação entre três esferas governo, empresas e universidade) é possível estruturar o mapa de *stakeholders* desse tipo de organização. Os relacionamentos são representados pelas setas bidirecionais na Figura 1.

Figura 1- *Stakeholders* das incubadoras



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Cada *stakeholders* apresentados na Figura 1 é realçado a seguir:

2.9.1 Empresas Incubadas

O sucesso das incubadoras está diretamente ligado a um bom relacionamento entre elas e as empresas incubadas, pois assim como empresas prestadoras de serviços as incubadoras têm como propósito criar relações com seus clientes (AABOEN, 2009). Esses clientes (empresas incubadas) quando coerentes com o processo de incubação são importantes *stakeholders*, já que são diretamente afetados pela atividade central da incubadora; têm papel fundamental em convencer os financiadores a manter os aportes e contribuem para atrair candidatas para as seleções futuras, através da divulgação de seus resultados (AGNETE ALSOS *et al.*, 2011). O relacionamento começa a partir de um processo seletivo bem-sucedido que conte com as melhores e mais adequadas empresas para a organização. Para tanto é necessário que seja empenhado

um grande esforço para a atração dessas candidatas (AABOEN, 2009; AGNETE ALSOS *et al.*, 2011; ANDERSON; AL-MUBARAKI, 2012).

As capacidades de marketing são empregadas para atrair um número suficiente de candidatas adequadas, nas seguintes fontes principais: academia, institutos de pesquisa e o ambiente de negócios. Isso pode ser feito por meio de seminários, discursos ou artigos, onde os meios mais eficazes são os de menor escala já que podem atingir um público mais específico (AABOEN, 2009). Concluído o processo de seleção, as candidatas selecionadas passam a ter outro tipo de relacionamento com a incubadora. As empresas incubadas se tornam aquelas que se beneficiam diretamente dos serviços oferecidos pela organização em particular (ANDERSON; AL-MUBARAKI, 2012), uma vez que as IBT fornecem serviços para ajudar essas empresas a atingir seu potencial (AGNETE ALSOS *et al.*, 2011).

Durante a interação com as incubadas, o desafio é entregar serviços que estejam alinhados com o que foi combinado entre as partes, de forma que tanto as empresas quanto a incubadora fiquem satisfeitos (AABOEN, 2009). A satisfação das empresas é um dos indicadores de adequação e sucesso do processo de incubação (VANDERSTRAETEN *et al.*, 2014), pois consumidores satisfeitos são mais suscetíveis a gerar publicidade espontânea positiva em seu meio o que pode atrair mais candidatas e até mesmo financiamentos. No entanto a literatura não traz muitos estudos sobre este tema (ABDUH *et al.*, 2007).

Monsson e Jorgensen (2016) apontam que é importante projetar programas que atendam às características específicas de cada um dos empreendedores. Isso aumentaria a eficácia, já que proporcionaria apenas os elementos de apoio necessários reduzindo custos e aumentando a satisfação. Para definir os canais de comunicação para entender as expectativas dos consumidores, Vanderstraeten *et al.* (2014) sugerem reuniões individuais ou em grupo para discutir as áreas de melhoria da incubadora por serem mais eficientes que questionários, que muitas vezes não instigam os empreendedores.

2.9.2 Instituições mantenedoras - governo e instituições de ensino

As incubadoras são mantidas por universidades, centros de ensino, laboratórios e institutos de pesquisa (SERRA *et al.*, 2011). Em especial as incubadoras de base tecnológica se diferem de outros tipos de incubadoras por terem ligações mais próximas com as IES (CHANDRA; CHAO; ASTOLPHO, 2014). Ter como instituição mantenedora uma

universidade proporciona várias vantagens para as incubadoras uma vez que, os serviços e a reputação oferecidos pela universidade beneficiam todo o processo de incubação. Como exemplo, podem-se citar os seguintes benefícios: utilização de espaços da universidade para reuniões e pontos de encontros com clientes das incubadas; fortalecimento da marca da incubadora e das incubadas pela associação à marca da universidade; fonte de recursos humanos de qualidade para a incubadora e incubadas; programas universitários de transferência de tecnologia, estrutura dos centros de pesquisa e centros tecnológicos; atração de candidatos para o programa de incubação, entre outros (CHAN; LAU, 2005; CLARK *et al.*, 2005;).

Existe uma categoria de serviços disponíveis referente às instituições de ensino superior (IES) mantenedoras da incubadora, incluindo o acesso a consultores que atuam na universidade; os alunos como possíveis funcionários para as empresas; os programas de transferência de tecnologia; acesso às atividades de pesquisa e o desenvolvimento; a utilização de bibliotecas, os laboratórios e equipamentos; benefícios gerados pela associação à imagem da universidade e até mesmo acesso a esportes e atividades culturais (MIAN, 2014).

Para que a incubadora possa usufruir plenamente da relação com a universidade, a organização deve ter legitimidade dentro da instituição de ensino e incluí-la em suas estratégias de branding (AABOEN, 2009). Além disso, devem ser geradas contrapartidas para o investimento da universidade. De acordo com Mian (2014) são contribuições para a mantenedora: oportunidades de emprego e formação para seus estudantes; envolvimento do corpo docente como consultores/empreendedores; a extensão do propósito universitário de interesse comunitário, nacional e internacional no projeto; além de outros impactos positivos que vão de encontro com a missão primária da universidade.

Outro agente central na manutenção dos projetos de incubação são os órgãos competentes do governo, quer seja de âmbito municipal, estadual ou federal (AGNETE ALSOS *et al.*, 2011). Estes órgãos fornecem direcionamentos e suportes em geral e fontes de financiamento (AGNETE ALSOS *et al.*, 2011). Porém apesar das vantagens, no Brasil as restrições burocráticas são muitas e podem haver muitas dificuldades para acessar estes investimentos devido aos escassos recursos em face das prioridades dos países emergentes (LALKAKA, 2006).

Como o governo e a universidade proporcionam investimentos de ordem pública, as incubadoras devem prestar conta de seus gastos,

demonstrar os resultados que justifiquem a aplicação de recursos e se adaptar a demandas políticas (AL-MUBARAKI; BUSLER, 2010; AGNETE ALSOS *et al.*, 2011). Nessa interação, uma comunicação aberta e metas compartilhadas claramente definidas entre as partes interessadas, são um pré-requisito para o sucesso do relacionamento (AL-MUBARAKI; BUSLER, 2010).

2.9.3 Financiadores privados

Como definido por Etzkowitz *et al.*, (2005), as empresas privadas são um dos agentes principais na tripla hélice do sistema de inovação que envolve também o governo e as universidades. Não só no Brasil, mas em todo o mundo as incubadoras devem ser consideradas como um investimento social e isso geralmente requer uma parceria público-privada (LALKAKA, 2006). Por serem em sua maioria organizações sem fins lucrativos que operam em ambientes de recursos limitados, as incubadoras acabam dependendo de várias fontes para seu funcionamento. Vínculos com outras entidades organizacionais são essenciais para aliviar os déficits de recursos dessas organizações (CHANDRA; CHAO; ASTOLPHO, 2014). Para receber investimentos privados, a incubadora precisa mostrar suas vantagens como um potencial parceiro de colaboração e gerar contrapartidas também para os investidores de natureza privada (AABOEN, 2009).

2.9.4 Comunidade

Além de trazer benefícios e prestar contas para o governo e o setor privado, as incubadoras de empresas também devem se preocupar com o papel que representam no cenário de inovação e desenvolvimento de uma região uma vez que são financiadas principalmente com recursos públicos (GSTRAUNTHALER, 2010). Mian (2014) apresenta indicadores de *performance* para as incubadoras, que tangenciam os impactos relacionados com a comunidade. Os impactos apontados pelo pesquisador como os principais são a geração de rendimento (vendas, as receitas, os impostos e as exportações dos inquilinos e das empresas de pós-graduação) e de emprego (tipos de postos de trabalho criados e o rendimento atribuído a eles). O pesquisador também cita a formação de mão-de-obra qualificada.

Abetti (2004) afirma que as incubadoras são vistas como veículos eficazes para a criação de empregos e promoção de exportações,

promovendo o desenvolvimento econômico regional. Essas organizações também contribuem para a melhoria da imagem e construção da identidade de região, pois a existência é tomada como um indicador de capacidade de inovação e de dinamismo (AGNETE ALSOS *et al.*, 2011). Por estes fatores, uma das funções do marketing das incubadoras deve ser divulgar os resultados e o trabalho das empresas incubadas também para a comunidade que seja impactada (ou tenha o potencial de ser impactada) pelas suas atividades (ABETTI, 2004; ZOUAIN; SILVEIRA, 2006).

2.9.5 Outras incubadoras e demais “concorrentes”

As incubadoras competem por candidatas e por recursos com outras incubadoras e aceleradoras de empresas, além de terem serviços concorrentes com consultores, investidores-anjo, escritórios de advocacia e agentes imobiliários (ZEDTWITZ, 2003). Contudo essas organizações podem ser parceiras interessantes em interações para compartilhar experiências operacionais, conceitos de marketing ou desenvolvimento de nichos (CLARK *et al.*, 2005), gerando assim negócios e benefícios mútuos, por isso esse grupo também configura um importante *stakeholder*.

O próximo capítulo traz os procedimentos metodológicos que ancoraram o presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método científico consiste em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permite ao pesquisador alcançar seus objetivos com segurança e economia. Ele deve indicar o melhor caminho para conhecimentos válidos e verdadeiros, detectando erros, auxiliando nas decisões (HAIR *et al.*, 2005) e observando as limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados (ROESCH, 1999). Por estas razões, este capítulo permite ao leitor saber dos procedimentos metodológicos que foram adotados para a concretização do estudo.

3.1 ABORDAGEM, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

No método científico pode-se optar por três abordagens: qualitativa, quantitativa ou mista. A pesquisa qualitativa fundamenta-se em análises caracterizadas pela não utilização de instrumento estatístico na análise dos dados e tem por base os conhecimentos teóricos e empíricos que permitem lhe atribuir cientificidade (ZANELLA, 2009). Dessa forma, o ambiente natural funciona como fonte direta de dados e o pesquisador tem papel de instrumento fundamental (GODOY, 1995). Já, a pesquisa quantitativa testa hipóteses a partir de medição numérica e análise estatística para estabelecer padrões (SAMPIERI *et al.*, 2006), isto é, quantifica resultados, fundamentada em amostras representativas da população (ZANELLA, 2009).

No estudo, optou-se pela predominância da abordagem quantitativa, mas algumas estratégias da abordagem qualitativa também foram utilizadas para embasar a pesquisa. O horizonte de tempo foi transversal, pois os dados foram coletados considerando um momento específico e não sua evolução em um período determinado de tempo. Por sua vez, o objetivo tem caráter descritivo, pois expõe características de determinada população, com a finalidade de descrever o objeto de estudo, suas características, fatos, fenômenos e problemas, com a maior exatidão possível (GIL, 2002). A pesquisa descritiva pode também estabelecer correlações de variáveis, sem necessariamente explicar os fenômenos (VERGARA, 2000).

O componente descritivo da pesquisa foi o levantamento ou *survey*, de caráter essencialmente quantitativo (MALHOTRA, 2012). Esta estratégia é considerada a mais adequada para estudo descritivo e útil naqueles que envolvem opiniões (GIL, 1991), por meio de análises de

dados de frequência das respostas apresentadas em tabela eletrônica (MALHOTRA, 2012). O *survey* estuda os dados sociais, econômicos e demográficos (GIL, 1991). Dentre outros objetivos, generaliza os resultados da amostra para a população-alvo pela aplicação de questionários estruturados que permitam a padronização posterior no processo de coleta de dados (MALHOTRA, 2012). Essas análises podem incluir contagens de frequência, medidas de tendência central e medidas de dispersão (HAIR *et al.*, 2005).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população foi composta por funcionários de incubadoras de base tecnológica brasileiras em atividade no país e por professores e pesquisadores do tema⁴. De acordo com estudo realizado pela ANPROTEC, 67% das incubadoras tem foco em tecnologia, 15% em economia solidária e 13% em produtos e tecnologias tradicionais (LAHORGUE *et al.*, 2012). A maioria dessas organizações é de base tecnológica ou tem forte ligação com o setor de tecnologia.

A amostra representa um subgrupo da população, o qual deve conter características representativas do conjunto (SAMPIERI *et al.*, 2006). A amostra deste trabalho é constituída por profissionais ligados as IBT brasileiras e, para isso, utilizou-se a listagem de incubadoras associadas à ANPROTEC, por ser a entidade representativa das incubadoras, parques tecnológicos, aceleradoras, instituições de ensino e pesquisa e outras entidades ligadas ao empreendedorismo e à inovação. A ANPROTEC foi criada em 1987, e reúne, cerca de, 350 associados.

Para identificar as incubadoras referentes aos elementos da população usou-se a listagem das incubadoras da ANPROTEC, Google[®] e *websites* de instituições mantenedoras para se conseguir informações e dados de contato.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA E PRÉ-TESTE

O primeiro passo para a construção do instrumento da coleta de dados foi a condução de um estudo de caso em uma incubadora de

⁴ Só foram considerados para a amostra, professores e pesquisadores que estavam presente na conferência da ANPROTEC 2017, para garantir a proximidade destes profissionais com o tema.

empresas de base tecnológica referência no setor, sediada em Florianópolis - SC. Esta etapa teve como objetivo aprofundar os conhecimentos acerca do tema e embasar a elaboração do instrumento de coleta de dados. A incubadora escolhida foi o Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA), fundada em 1986, sendo um dos precursores nacionais da atividade de incubação.

A relevância do CELTA para a pesquisa é explicada pelo seu destaque no cenário brasileiro e mundial, não apenas em razão de seu pioneirismo, como também por seu desempenho, estrutura e premiações obtidas. Já recebeu diversas distinções da ANPROTEC, como o prêmio de melhor incubadora do ano de 1997, condecoração como núcleo referência em capital de risco, em 2001 e o Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador, na categoria Programa de Incubação de Empreendimentos Inovadores orientados para o Desenvolvimento de Produtos Intensivos em Tecnologia (PTI), nos anos de 2006 e de 2011. Ademais, é a maior incubadora da América Latina em número de empresas incubadas e em espaço físico.

As coletas de dados do estudo de caso foram conduzidas entre novembro de 2016 e maio de 2017, contando com: cinco entrevistas gravadas, com uma média de 40 minutos, com três gestores do CELTA, um funcionário de uma das prestadoras de serviços e um funcionário da fundação CERTI (Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas), organização fundadora do CELTA; observação direta feita no mesmo período da condução das entrevistas e análise de documentos (publicação institucional de 25 anos do CELTA; *website* e redes sociais do CELTA). O roteiro das entrevistas baseou-se na Métrica de Morgan, Vohries e Mason (2009) (disponível no Apêndice B), de capacidade de marketing para empresas, por se tratar de uma técnica muito utilizada e citada nos trabalhos da área. Os gestores foram apresentados aos conceitos das CM e questionados acerca da aplicabilidade e funcionamento dessas CM no CELTA. As CM identificadas estão resumidas no Quadro 5.

Quadro 4 - Capacidades de Marketing do CELTA

CM	DESCRIÇÃO
CM de geração de valor para os <i>stakeholders</i>	Capacidade de gerar valor para empresas incubadas e graduadas; Instituições apoiadoras e investidoras, instituições de ensino superior; Prestadoras de serviços; Comunidade, outras incubadoras.
CM do portfólio de serviços de geração de valor	Capacidade de geração de valor dos seguintes serviços: Suporte ao desenvolvimento empresarial; Suporte operacional; Sistema de qualidade; Sistema informatizado de administração; Suporte estratégico; Consultoria voltada para a internacionalização; Infraestrutura.
CM de Desenvolvimento de novos produtos	A capacidade de desenvolver e disponibilizar novos produtos e serviços para as empresas incubadas, através de lançamento de novos projetos, além de reformular os serviços já existentes, com investimentos em infraestrutura.
CM de Precificação	Capacidade de precificar os serviços oferecidos para as incubadas, de forma justa e personalizada, com base no nível de maturidade e faturamento das empresas.
CM de Atração de novos empreendimentos	Capacidade de atrair novos empreendimentos que sejam adequados ao programa e que tenham potencial de sucesso, realizando um processo seletivo eficiente, com ampla divulgação.
CM de Comunicação e marketing	Capacidade de planejar e executar campanhas e ações de comunicação e marketing, fortalecendo a marca da incubadora.

Fonte: Elaboração da autora (2017).

Como essa incubadora é uma das mais desenvolvidas do Brasil, algumas características identificadas não se aplicam as demais organizações brasileiras do setor, que ainda não atingiram o mesmo nível de desempenho. Com isso, utilizou-se a literatura especializada sobre CM e a literatura sobre incubadoras para adaptar e complementar as CM identificadas no estudo de caso.

A precificação, por exemplo, não se aplica a todas as incubadoras, haja vista que o CELTA tem sustentabilidade financeira e não depende de aporte financeiro para funcionar. Ela consegue esse resultado, por meio da cobrança de uma taxa operacional, que inclui o aluguel e o acesso a todos os serviços. No entanto, essa não é a realidade da maioria das incubadoras brasileiras, que dependem parcialmente ou totalmente de recursos públicos e em alguns casos, nem sequer cobram taxas das incubadas (GSTRANTHALER, 2010). Portanto, acrescentou-se a

capacidade de marketing de captação de recursos públicos e privados, como alternativa à capacidade de marketing de precificação.

Outro acréscimo foi com relação às capacidades de marketing de compartilhar e obter informações estratégicas com outras incubadoras. Isso porque a literatura aponta que essa relação é muito importante para as IBT, principalmente as mais, que precisam de muito suporte para estabelecer e desenvolver seus processos (ZEDTWITZ, 2003; CLARK *et al.*, 2005). Sendo assim, com base no estudo de caso e na revisão da literatura, chegou-se em 20 variáveis de CM, relacionadas às temáticas identificadas (Quadro 6) que compuseram o questionário enviado para a amostra. O questionário final completo está no Apêndice C.

Quadro 5 - Variáveis do questionário

CAPACIDADES DE MARKETING
Conhecer as táticas de precificação de outras incubadoras
Realizar um trabalho eficiente de precificação de produtos/serviços
Monitorar os preços e mudanças de preço de outras incubadoras
Conhecer as ações de captação de recursos (públicos e privados) de outras incubadoras
Realizar um trabalho eficiente de captação de recursos
Monitorar as oportunidades de captação de recursos (públicos e privados) disponíveis
Desenvolver e lançar novos serviços
Aproveitar os investimentos ou lucros recebidos para desenvolver novos serviços
Envolver as empresas incubadas no desenvolvimento dos novos serviços
Atrair e manter os melhores prestadores de serviço
Capacidade de fornecer a estrutura adequada para os prestadores de serviços
Desenvolver um planejamento de comunicação e marketing
Executar, no prazo, as estratégias de comunicação e marketing
Alocar de forma eficiente os recursos de comunicação e marketing
Estruturar um processo seletivo eficiente
Atrair empresas promissoras para o processo seletivo
Gerir e conduzir o processo de seleção
Estabelecer uma relação de confiança mútua com outras incubadoras
Compartilhar compromissos e objetivos mútuos com outras incubadoras
Compartilhar expertise com outras incubadoras

Fonte: Elaboração da autora (2017)

O pré-teste foi conduzido entre os meses de agosto e setembro. O questionário foi enviado via e-mail para 10 pós-graduandos da área da

administração, três professores doutores, sendo dois deles da área da administração e um deles da área da estatística (para avaliar a viabilidade do tratamento dos dados) e uma funcionária de uma fundação voltada para o empreendedorismo e inovação que administra uma incubadora de SC. Eles leram e responderam o questionário, apontando problemas de compreensão das perguntas a serem corrigidos, e, após a correção, não houve problemas com o questionário.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, para responder o problema de pesquisa foi aplicada uma análise fatorial exploratória. A análise fatorial é uma técnica de interdependência, para definir a estrutura entre as variáveis de um estudo, utilizada para gerenciar e agrupar variáveis que sejam fortemente inter-relacionadas, em dimensões ou fatores (HAIR, 2009). As variáveis podem ser interpretadas, pelo que representam em conjunto, de modo a explicar um fator (MALHOTRA, 2012). Neste tipo de teste, o tamanho da amostra deve ser superior a 100 ou ter, no mínimo, cinco respondentes para cada variável (HAIR, 2009). As variáveis incluídas, devem ser escolhidas com base em referenciais teóricos especializados e no julgamento do pesquisador (MALHOTRA, 2012).

A análise fatorial exploratória, empregada neste trabalho, geralmente é utilizada nos estágios mais embrionários da pesquisa, quando se tem poucas informações sobre o tema. Como não foi encontrado nenhum trabalho sobre capacidades de marketing de IBT, a análise fatorial exploratória mostra-se indicada. Esta técnica explora a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação, além de poder ser utilizada para criar variáveis independentes e dependentes que podem ser utilizadas posteriormente em outros modelos (HAIR, 2009).

Utilizou-se o *software* Statistica®, por apresentar os recursos para as análises e por ser disponibilizado gratuitamente para estudantes da UFSC, pelo terminal de *softwares* da instituição. Usou-se, ainda, o *software* SPSS® para o Teste de KMO e de Bartlett, uma vez, que a realização desses testes não foi possível no Statistica®. No Quadro 7 verificam-se as etapas da análise, objetivos e quais foram os parâmetros utilizados como base em cada uma delas para condução das análises. Após a condução dos testes estatísticos, os dados foram analisados a fim de determinar as dimensões e as variáveis com maiores e menores cargas

fatoriais. Além disso, outras análises complementares também foram conduzidas, com base nos dados de descrição da amostra.

Quadro 6 - Etapas do tratamento dos dados

ETAPA	OBJETIVOS	CRITÉRIO
Construção da matriz de correlação	Avaliar qual a força da correlação entre as variáveis e se elas são significativas; Verificar quais variáveis tem as correlações mais fracas; Avaliar se é necessária a exclusão de alguma variável.	A maior parte dos coeficientes devem apresentar valores acima de 0,30 para as correlações.
Análise dos componentes principais	Definir o número de fatores a serem extraídos	1) Autovalores (<i>eigenvalues</i>): podem ser extraídos os fatores com valor acima de um; 2) Critério da variância acumulada: os fatores extraídos devem explicar uma porcentagem significativa. Nas ciências sociais não é determinada uma base exata, no entanto recomenda-se uma variância superior a 60%.
Teste KMO	Verificar indício de correlação entre as variáveis e se a análise fatorial é apropriada	Os valores recomendados são entre 0,50 e 1,00
Teste de Bartlett	Verificar se há probabilidade estatística de existirem correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis estudadas	O P valor (sig) deve ser menor do que 0,05
Extração dos fatores	Verificar as cargas fatoriais das variáveis; Determinar as dimensões.	A contribuição das variáveis na criação do fator deve ser de no mínimo 0,40 para ser aceitável
Rotação dos fatores	Tornar o resultado empírico encontrado mais facilmente interpretável e minimizar o número de	Varimax, por ser a mais utilizada

	variáveis que apresentam altas cargas em cada fator.	
--	--	--

Fonte: Adaptado de Hair (2009).

Após a extração dos fatores, foram utilizados os valores de comunalidade, para confirmação da adequação das variáveis. A comunalidade é o nível de associação entre a variável e os fatores extraídos. Usualmente é utilizado 0,5 como o mínimo (HAIR, 2009). Se as variáveis têm valores acima de 0,5, elas serão mantidas na análise.

3.5 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados ocorreu entre os dias 10 de outubro e 17 de novembro de 2017 e foi realizada utilizando-se de três estratégias diferentes: envio por e-mail; coleta presencial na conferência da ANPROTEC e ligações para incentivar a resposta. No dia 10 de outubro foram enviados os primeiros e-mails para as incubadoras identificadas. Das 217 incubadoras identificadas, conseguiu-se apenas 170 endereços de e-mails, por meio da lista da ANPROTEC, buscas nas *webpages* e redes sociais das incubadoras e instituições mantenedoras. Vários *sites* estavam desatualizados, sem informações ou fora do ar. Quando disponível, anotou-se o número de telefone para eventual contato. Os questionários eletrônicos foram enviados para as 170 incubadoras. No entanto, 44 desses e-mails retornaram, ou seja, foram acusados pelo provedor como inexistentes, inoperantes ou com algum outro erro que impedia o envio. Após duas semanas, foram registradas apenas 25 respostas. Enviou-se novamente e-mail para aquelas que não haviam respondido com novo pedido de colaboração com a pesquisa. Esse procedimento foi repetido diversas vezes, sempre retirando da lista aquelas que tivessem respondido o questionário.

Do dia 23 a 26 de outubro, na cidade do Rio de Janeiro, aconteceu a Conferência da ANPROTEC. Considerado como maior evento de empreendedorismo inovador da América Latina, contou com a presença de 800 participantes, entre eles gestores de incubadoras e parques tecnológicos, professores, alunos, pesquisadores e representantes de outras entidades que promovem o empreendedorismo e inovação. Portanto, os participantes deste evento eram compostos de especialistas, com conhecimento acerca da gestão de incubadoras de empresas. Devido ao baixo índice de respostas obtidas na primeira fase do envio de questionários, optou-se por aplicá-lo também presencialmente durante a conferência, uma vez que a autora do presente trabalho foi uma das

participantes. A organização da conferência da ANPROTEC autorizou a distribuição dos questionários, durante uma das atividades de apresentação de artigos.

O questionário impresso seguiu o mesmo modelo do questionário online, disponível no Apêndice B. Foram distribuídos 200 questionários, dos quais apenas 52 foram respondidos e devolvidos. Dos 52 devolvidos, foi possível utilizar apenas 46, visto que alguns estavam rasurados ou não continham todas as respostas. As respostas foram tabuladas no mesmo formulário digital dos respondidos via *internet*.

Após a conferência da ANPROTEC, a coleta somava 77 respostas, uma vez que a coleta digital seguiu simultaneamente. No entanto, ainda eram necessárias 23 respostas para alcançar o mínimo recomendado para a análise fatorial. Para conseguir as respostas faltantes, foram realizadas ligações para as incubadoras que ainda não haviam respondido os e-mails. Foram realizadas ligações para mais de 60 incubadoras, durante os dias 30 e 31 de outubro e 01 de novembro. Foi possível conversar apenas com 25 delas, pois para a maioria o número não estava mais em operação ou não se obteve resposta. Para as 25 incubadoras, foi explicado o conteúdo da pesquisa e pedido um endereço de e-mail para o qual ela pudesse ser enviada.

No dia 08 de novembro as 100 respostas foram alcançadas e o questionário foi mantido aberto para respostas até o dia 17 de novembro, quando foram contabilizadas 106 respostas no total, número que viabilizou a pesquisa, de acordo com a metodologia previamente descrita.

O capítulo 4 apresenta os resultados e análises.

4 RESULTADOS

Este capítulo revela os resultados e as análises da pesquisa, com o fito de se responder o problema de pesquisa e contemplar os objetivos.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Das 106 respostas, 88 são de funcionários de incubadoras e 18 são de outros especialistas, como professores e pesquisadores do tema. Esses profissionais, incluídos na pesquisa, estavam participando da conferência da ANPROTEC e que quiseram participar da pesquisa, confirmando sua identificação com o tema. Na Tabela 1 revela as instituições das quais esses especialistas fazem parte.

Tabela 1 - Instituição dos especialistas

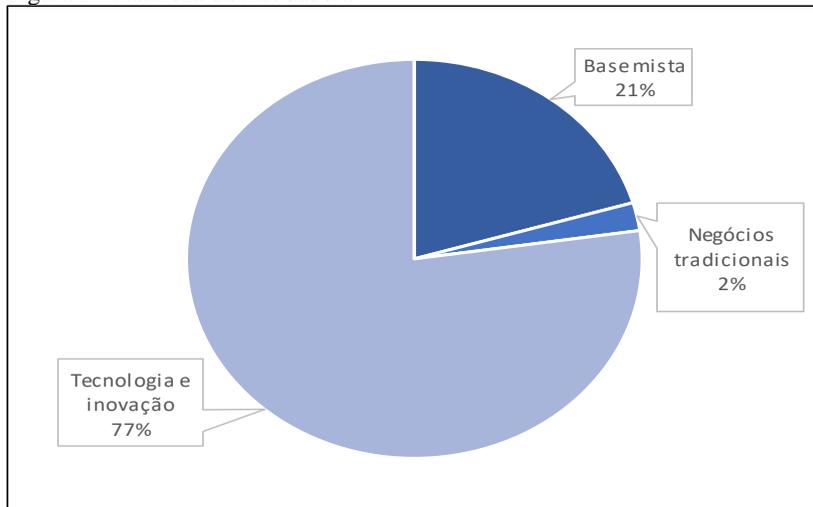
Tipo de instituição	Frequência
Entidade promotora de empreendedorismo	8
Parque científico e tecnológico	1
Prestador de serviço para a incubadora	1
Universidade	5

Fonte: Elaboração da autora (2017)

Desses especialistas seis são professores ou pesquisadores da área e 11 são de cargos administrativos de entidades promotoras de empreendedorismo, sendo que um deles é de um coordenador de comunicação e marketing. As demais 88 respostas representam funcionários de incubadoras, que responderam o questionário digital ou o impresso na conferência da ANPROTEC.

Na Figura 2 estão representadas as naturezas das incubadoras dos gestores respondentes, que podem ser de tecnologia, de negócios tradicionais ou mistas (RAUPP; BEUREN, 2008). Com base na Figura 2, pode-se perceber que a resposta da amostra segue a tendência nacional que aponta que por volta de 70% das incubadoras são voltadas para incubação de empresas de base tecnológica (ANPROTEC, 2017).

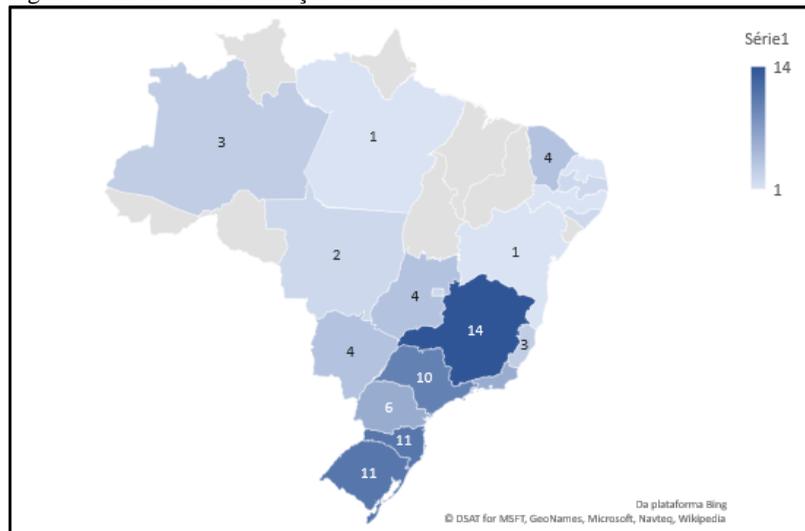
Figura 2 - Natureza da incubadora.



Fonte: Elaboração da autora (2017)

Quanto à localização, a frequência dos estados está representada na Figura 3. Minas Gerais é o estado com maior número de respostas, seguido do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Paraná.

Figura 3 - Estado de localização da incubadora.



Fonte: Elaboração da autora (2017)

Na Tabela 2 observa-se o tempo de atuação das incubadoras respondentes. Metade delas tem entre 10 e 20 anos de atuação. Outra grande parte (37,5%) é jovem, com até 9 anos de atuação e apenas duas delas atuam a mais de 30 anos.

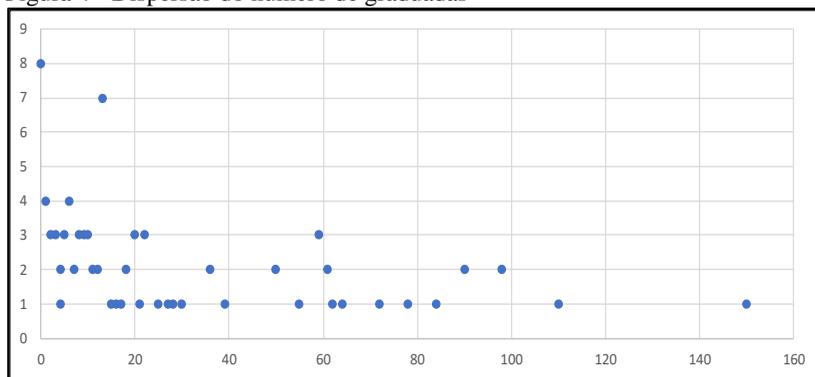
Tabela 2 - Tempo de atuação

Tempo de atuação	Frequência
De 0 a 5 anos	15
De 5 a 9 anos	18
De 10 a 14 anos	22
De 15 a 19 anos	22
De 20 a 24 anos	5
De 25 a 29 anos	4
Mais de 29 anos	2

Fonte: Elaboração da autora (2017)

O número de empresas graduadas, ou seja, que completaram o período de incubação e foram inseridas no mercado estão retratadas na Figura 4. O gráfico de dispersão mostra no eixo horizontal a quantidade de empresas graduadas e o eixo vertical mostra a frequência das incubadoras correspondente, demonstrando que a maioria (56%) tem mais do que 15 de graduados e duas tem mais de 100 empresas graduadas.

Figura 4 - Dispersão do número de graduadas



Fonte: Elaboração da autora (2017)

Foi pedido no e-mail que o questionário fosse respondido por um gestor da incubadora. Não se limitou a cargos ligados ao marketing, por entender-se que nem todas incubadoras tem quadros funcionais

completos e em muitas a função do marketing é desempenhada por profissionais de outras áreas. No entanto, além de gestores, alguns dos respondentes desempenhavam outras funções, como técnicos administrativos, secretários e bolsistas. Na Tabela 3 estão discriminadas as frequências dos cargos dos respondentes da pesquisa. Ressalta-se que apenas dois especificaram suas funções como ligadas à gestão de marketing.

Tabela 3- Cargo dos respondentes

Cargo descrito pelo respondente	Frequência
Administrador/Gestor	11
Analista	6
Assessor	5
Bolsista	2
Coordenador	23
Diretor	7
Economista	1
Gerente	21
Técnico administrativo/Secretário	12

Fonte: Elaboração da autora (2017)

Dessa forma, constituiu-se a amostra da pesquisa, cujas respostas embasaram a realização da análise fatorial que será apresentada a seguir.

4.2 ANÁLISE FATORIAL

Antes de iniciar a análise dos dados foi atribuída a cada capacidade de marketing um código, de 1 a 20, para facilitar a visualização nas tabelas da análise. A codificação segue no Quadro 8.

Quadro 7 – Codificação das variáveis

NOME DA CAPACIDADE DE MARKETING	CÓDIGO
Conhecer as táticas de precificação de outras incubadoras	1
Realizar um trabalho eficiente de precificação de produtos/serviços	2
Monitorar os preços e mudanças de preço de outras incubadoras	3
Conhecer as ações de captação de recursos de outras incubadoras	4
Realizar um trabalho eficiente de captação de recursos	5
Monitorar as oportunidades de captação de recursos disponíveis	6
Desenvolver e lançar novos serviços	7
Aproveitar os investimentos ou lucros recebidos para desenvolver novos serviços	8
Envolver as empresas incubadas no desenvolvimento dos novos serviços	9
Atrair e manter os melhores prestadores de serviço para as incubadas	10
Fornecer a estrutura adequada para os que prestam serviço para as incubadas	11
Desenvolver um planejamento de comunicação e marketing	12
Executar, no prazo, as estratégias de comunicação e marketing	13
Alocar de forma eficiente os recursos de comunicação e marketing	14
Estruturar um processo seletivo eficiente	15
Atrair empresas promissoras para o processo seletivo	16
Gerir e conduzir o processo de seleção	17
Estabelecer uma relação de confiança mútua com outras incubadoras	18
Compartilhar compromissos e objetivos mútuos com outras incubadoras	19
Compartilhar expertise com outras incubadoras	20

Fonte: Elaboração da autora (2017)

O primeiro passo antes da extração dos fatores da análise fatorial consistiu na construção de uma matriz de correlação entre as variáveis (capacidades de marketing). O intuito foi avaliar se existiam variáveis com baixas correlações que pudessem ser extraídas da análise. A primeira matriz de correlação está representada na Tabela 4.

As variáveis relacionadas com a precificação: Conhecer as táticas de precificação de outras incubadoras (1); Realizar um trabalho eficiente de precificação de produtos/serviços (2) e Monitorar os preços e mudanças de preço de outras incubadoras (3) apresentaram várias correlações baixas com as demais variáveis. As correlações baixas são aquelas abaixo de 0,30 e estão destacadas em cinza, na Tabela 4. Na Tabela 5 é possível perceber que essas mesmas variáveis também apresentaram médias baixas nas respostas do questionário, tendo sido consideradas as menos influenciadoras da *performance*, pelos respondentes. Os valores das médias estão organizados de forma crescente na Tabela 5, ou seja, a primeira variável da Tabela 5 é aquela que obteve menor média. As variáveis 1, 2 e 3 estão destacadas de cinza. Tabela 4 – Matriz de correlação com as 20 variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1,00																			
2	0,67	1,00																		
3	0,69	0,63	1,00																	
4	0,39	0,32	0,33	1,00																
5	0,20	0,37	0,17	0,62	1,00															
6	0,22	0,33	0,14	0,58	0,85	1,00														
7	0,23	0,35	0,29	0,22	0,48	0,46	1,00													
8	0,25	0,36	0,31	0,44	0,53	0,49	0,51	1,00												
9	0,20	0,39	0,25	0,27	0,53	0,50	0,66	0,62	1,00											
10	0,27	0,47	0,29	0,34	0,57	0,53	0,46	0,59	0,60	1,00										
11	0,18	0,38	0,16	0,27	0,42	0,37	0,43	0,55	0,54	0,69	1,00									
12	0,30	0,39	0,36	0,31	0,49	0,44	0,56	0,62	0,62	0,54	0,47	1,00								
13	0,31	0,39	0,29	0,28	0,55	0,47	0,56	0,56	0,68	0,56	0,47	0,82	1,00							
14	0,26	0,39	0,36	0,37	0,59	0,53	0,58	0,60	0,65	0,55	0,43	0,81	0,85	1,00						
15	-0,07	0,07	-0,10	0,27	0,57	0,59	0,27	0,37	0,44	0,41	0,29	0,26	0,35	0,32	1,00					
16	0,03	0,14	-0,02	0,21	0,58	0,54	0,56	0,42	0,62	0,48	0,31	0,45	0,53	0,51	0,63	1,00				
17	-0,10	0,10	-0,12	0,11	0,33	0,34	0,31	0,32	0,33	0,41	0,45	0,22	0,23	0,19	0,64	0,50	1,00			
18	0,25	0,21	0,21	0,34	0,32	0,35	0,37	0,29	0,33	0,30	0,31	0,29	0,30	0,28	0,45	0,31	0,37	1,00		
19	0,23	0,23	0,20	0,27	0,32	0,33	0,33	0,41	0,39	0,34	0,38	0,36	0,31	0,32	0,35	0,26	0,36	0,72	1,00	
20	0,15	0,21	0,24	0,33	0,34	0,34	0,35	0,37	0,42	0,30	0,27	0,34	0,26	0,33	0,39	0,28	0,30	0,68	0,79	1,00

Fonte: Elaboração da autora (2017)

Tabela 5 – Medidas descritivas das variáveis

Variáveis	n	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
3	106	3,05	1	5	1,06
1	106	3,15	1	5	0,99
2	106	3,51	1	5	0,99
4	106	3,90	1	5	1,00
14	106	3,93	1	5	1,05
11	106	3,95	1	5	1,02
7	106	4,00	1	5	1,00
8	106	4,03	1	5	1,04
10	106	4,04	1	5	1,02
19	106	4,06	2	5	0,88
13	106	4,09	1	5	0,96
9	106	4,10	1	5	1,02
20	106	4,13	2	5	0,81
12	106	4,14	1	5	0,96
5	106	4,26	2	5	0,92
18	106	4,30	2	5	0,78
17	106	4,36	1	5	0,80
16	106	4,36	2	5	0,90
6	106	4,38	2	5	0,84
15	106	4,43	2	5	0,77

Fonte: Elaboração da autora (2017)

Considerando os valores baixos de correlação e de média das respostas, optou-se por excluir da análise fatorial as variáveis: Conhecer as táticas de precificação de outras incubadoras (1); Realizar um trabalho eficiente de precificação de produtos/serviços (2) e Monitorar os preços e mudanças de preço de outras incubadoras (3). Essa exclusão também se baseou na literatura especializada de IBT, uma vez que a maioria das incubadoras brasileiras não apresenta processo de precificação, pois dependem de recursos das instituições mantenedoras. Após a exclusão das variáveis realizou-se uma nova matriz de correlação, que pode ser observada na Tabela 6. Como nenhuma outra variável mostrou a maioria das correlações abaixo de 0,30, todas foram mantidas.

Com as 17 variáveis mantidas, realizou-se a análise dos componentes principais: autovalor e variância acumulada. Na Tabela 7 pode-se observar os valores do autovalor e da variância acumulada, de acordo com o número de fatores a serem extraídos (primeira coluna).

Tabela 6 – Matriz de correlação com as 17 variáveis

	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	1,00																
5	0,62	1,00															
6	0,58	0,85	1,00														
7	0,22	0,48	0,46	1,00													
8	0,44	0,53	0,49	0,51	1,00												
9	0,27	0,53	0,50	0,66	0,62	1,00											
10	0,34	0,57	0,53	0,46	0,59	0,60	1,00										
11	0,27	0,42	0,37	0,43	0,55	0,54	0,69	1,00									
12	0,31	0,49	0,44	0,56	0,62	0,62	0,54	0,47	1,00								
13	0,28	0,55	0,47	0,56	0,56	0,68	0,56	0,47	0,82	1,00							
14	0,37	0,59	0,53	0,58	0,60	0,65	0,55	0,43	0,81	0,85	1,00						
15	0,27	0,57	0,59	0,27	0,37	0,44	0,41	0,29	0,26	0,35	0,32	1,00					
16	0,21	0,58	0,54	0,56	0,42	0,62	0,48	0,31	0,45	0,53	0,51	0,63	1,00				
17	0,11	0,33	0,34	0,31	0,32	0,33	0,41	0,45	0,22	0,23	0,19	0,64	0,50	1,00			
18	0,34	0,32	0,35	0,37	0,29	0,33	0,30	0,31	0,29	0,30	0,28	0,45	0,31	0,37	1,00		
19	0,27	0,32	0,33	0,33	0,41	0,39	0,34	0,38	0,36	0,31	0,32	0,35	0,26	0,36	0,72	1,00	
20	0,33	0,34	0,34	0,35	0,37	0,42	0,30	0,27	0,34	0,26	0,33	0,39	0,28	0,30	0,68	0,79	1,00

Fonte: Elaboração da autora (2017)

O valor mínimo de autovalor admitido para o fator ser extraído é de 1 (um) e o valor mínimo da porcentagem de variância acumulada admitido, para o fator ser extraído é 60%. Considerando os valores apresentados torna-se recomendável a extração de 3 ou 4 fatores.

Tabela 7 – Autovalor e variância acumulada

	Autovalor	% Total	Var. acumulada	Var. acumulada %
1	8,06	47,38	8,06	47,38
2	1,88	11,04	9,93	58,42
3	1,40	8,20	11,33	66,61
4	1,24	7,30	12,57	73,90
5	0,96	5,62	13,52	79,51
6	0,60	3,50	14,12	83,01
7	0,48	2,79	14,59	85,79
8	0,44	2,57	15,02	88,35
9	0,35	2,05	15,37	90,40
10	0,31	1,79	15,68	92,19
11	0,30	1,73	15,97	93,92
12	0,25	1,45	16,22	95,36
13	0,21	1,20	16,42	96,55
14	0,19	1,09	16,60	97,64
15	0,16	0,91	16,76	98,54
16	0,14	0,80	16,89	99,34
17	0,12	0,67	17,00	100,00

Fonte: Elaboração da autora (2017)

Antes da extração dos fatores, realizaram-se os testes de KMO e o teste de Bartlett, para confirmar a adequação da análise fatorial. A Tabela 8 apresenta os valores para os testes. A base de dados apresentou valor de 0,88 (em uma escala de 0 a 1). Este valor é considerado adequado pela literatura, que aponta 0,50 como mínimo recomendado. O resultado do KMO, para o trabalho indica a adequação da amostra e a consistência geral dos dados. O coeficiente de correlação no teste de Bartlett, demonstra que o P valor (sig) é menor do que 0,05. Esse fato indica que existe probabilidade estatística de correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis estudadas.

Tabela 8 - Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett

Teste		Valor
KMO – Kaiser-Meyer-Olkin		0,88
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	1290,272
	Graus de Liberdade	136
	Significância	p-valor < 0,000

Fonte: Elaboração da autora (2017)

Considerando os valores dos componentes principais do teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett como satisfatórios, foi realizada a extração dos fatores, com o total de quatro fatores. Para a rotação dos fatores aplicou-se a Varimax normalizada. Os valores das cargas fatoriais rotacionados podem ser visualizados na Tabela 9. As cargas fatoriais maiores que 0,40 estão destacadas de cinza.

O fator 1 é explicado principalmente pelas variáveis: Desenvolver e lançar novos serviços (7); Aproveitar os investimentos ou lucros recebidos para desenvolver novos serviços (8); Envolver as empresas incubadas no desenvolvimento dos novos serviços (9); Atrair e manter os melhores prestadores de serviço para as incubadas (10); Fornecer a estrutura adequada para os que prestam serviço para as incubadas (11); Desenvolver um planejamento de comunicação e marketing (12); Executar, no prazo, as estratégias de comunicação e marketing (13) e Alocar de forma eficiente os recursos de comunicação e marketing (14). Já, o fator 2 é melhor explicado pelas variáveis: Estabelecer uma relação de confiança mútua com outras incubadoras (18); Compartilhar compromissos e objetivos mútuos com outras incubadoras (19) e Compartilhar expertise com outras incubadoras (20). O fator 3, por sua vez, tem as maiores cargas fatoriais nas variáveis: Estruturar um processo seletivo eficiente (15); Atrair empresas promissoras para o processo seletivo (16) e Gerir e conduzir o processo de seleção (17). E por fim, as variáveis: Conhecer as ações de captação de recursos de outras incubadoras (4); Realizar um trabalho eficiente de captação de recursos (5) e Monitorar as oportunidades de captação de recursos disponíveis (6) apresentam elevadas cargas fatoriais para o fator 4.

Tabela 9 – Valores das cargas fatoriais

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
4	0,16	0,24	-0,06	0,85
5	0,43	0,09	0,35	0,75
6	0,35	0,12	0,38	0,75
7	0,69	0,2	0,23	0,09
8	0,67	0,22	0,16	0,3
9	0,76	0,2	0,32	0,13
10	0,64	0,13	0,36	0,24
11	0,59	0,22	0,31	0,04
12	0,87	0,16	-0,01	0,17
13	0,87	0,08	0,11	0,19
14	0,85	0,1	0,03	0,3
15	0,13	0,23	0,79	0,34
16	0,48	0,03	0,66	0,21
17	0,16	0,25	0,83	-0,04
18	0,15	0,83	0,23	0,16
19	0,24	0,89	0,14	0,08
20	0,2	0,86	0,12	0,17

Fonte: Elaboração da autora (2017)

A Tabela 10 traz os valores de comunalidade das variáveis para a extração com quatro fatores. Todos os valores estão acima de 0,50, demonstrando que os quatro fatores extraídos explicam valores satisfatórios da variância das variáveis. Como todas tem valores acima de 0,50 todas as variáveis podem ser mantidas no modelo.

Tabela 10 – Valores de comunalidade

Variável	r ²
4	0,53
5	0,8
6	0,75
7	0,59
8	0,6
9	0,7
10	0,62
11	0,6
12	0,75
13	0,81
14	0,79
15	0,7
16	0,65
17	0,56
18	0,65
19	0,73
20	0,7

Fonte: Elaboração da autora (2017)

4.3 DENOMINAÇÃO DOS FATORES

Após a descrição dos resultados, baseando-se também na literatura especializada e na fase exploratória da pesquisa, os fatores foram analisados e denominados. As nomeações e as justificativas são apresentadas a seguir.

O fator 1 foi o fator com maior número de variáveis com altas cargas fatoriais. Ele foi denominado de Comunicação integrada de marketing por associar diferentes variáveis relacionadas a este tema. As variáveis que tiveram as maiores cargas fatoriais foram: Desenvolver um planejamento de comunicação e marketing (12) com carga fatorial 0,87, Executar, no prazo, as estratégias de comunicação e marketing (13) também com 0,87 e Alocar de forma eficiente os recursos de comunicação e marketing (14) que apresenta 0,85 de carga; o que significa que estas variáveis são as que mais contribuem para a explicação do fator. No entanto, outras variáveis também têm cargas altas para a explicação do fator, são elas as variáveis relacionadas ao lançamento de novos serviços: Desenvolver e lançar novos serviços (7); Aproveitar os investimentos ou lucros recebidos para desenvolver novos serviços (8); Envolver as empresas incubadas no desenvolvimento dos novos serviços (9). E as variáveis relacionadas aos prestadores de serviços: Atrair e manter os

melhores prestadores de serviço para as incubadas (10) e Fornecer a estrutura adequada para os que prestam serviço para as incubadas (11). Dessa forma, essas variáveis podem ser divididas em três diferentes facetas: Comunicação e marketing; Lançamento de novos serviços e Prestadores de serviços.

Sendo assim, apoiando-se na literatura e na descrição das capacidades, é possível identificar três temas distintos, mas interligados, explicando o fator 1: Comunicação de marketing; Desenvolvimento de novos serviços e Prestadores de serviços. Apesar de ser evidente (pelas correlações já demonstradas) a relação entre as variáveis, não fica claro o porquê desta configuração em detrimentos de outras possíveis. Por exemplo, não é possível explicar, com base na literatura estudada, o porquê das capacidades de Comunicação e marketing estarem explicando um fator em conjunto com variáveis de Desenvolvimento de serviço, ao invés de Processo seletivo. Estes resultados podem indicar que mais variáveis seriam necessárias no instrumento, de modo que mais fatores fossem extraídos ou para que fosse possível observar novos arranjos de fatores, para estas variáveis.

Para os demais fatores (2, 3 e 4) observa-se uma situação distinta, onde as temáticas ficam mais evidentes e mais fáceis de serem discernidas. Para o fator 2, é possível identificar a temática do *benchmarking* em comum entre as variáveis que o explicam. As variáveis com as cargas fatoriais mais altas para o fator em questão são: Estabelecer uma relação de confiança mútua com outras incubadoras (18); Compartilhar compromissos e objetivos mútuos com outras incubadoras (19) e Compartilhar expertise com outras incubadoras (20). Como essas capacidades de marketing dizem respeito à relação estratégica com outras incubadoras, denominou-se o fator 2 de *benchmarking*. O *benchmarking* entre as incubadoras é descrito na literatura como positivo para as suas *performances*, uma vez que essas organizações podem ser parceiras estratégicas, compartilhando experiências operacionais, conceitos de marketing ou desenvolvimento de nichos (CLARK *et al.*, 2005) para que possam melhorar seus processos, baseando nas melhores práticas umas das outras.

Variáveis que descrevem capacidades envolvidas no Processo seletivo das incubadoras apresentaram cargas fatoriais altas para o fator 3. As variáveis que explicam este fator são: Estruturar um processo seletivo eficiente (15); Atrair empresas promissoras para o processo seletivo (16) e Gerir e conduzir o processo de seleção (17). Dessa forma, fica evidente a relação entre estas capacidades, uma vez que as três tratam

de capacidades envolvidas no processo de seleção das incubadoras. Esse resultado aponta para a importância dada pelos respondentes para as CM envolvidas no Processo de seleção das empresas. A literatura corrobora essa relevância, uma vez que vários autores alegam que uma seleção eficiente é fundamental para o sucesso do processo de incubação como um todo (AABOEN, 2009; AGNETE ALSOS *et al.*, 2011; ANDERSON; AL-MUBARAKI, 2012).

A temática da Captação de recursos para a incubadora, fica evidente na explicação do fator 4. As variáveis: Conhecer as ações de captação de recursos de outras incubadoras (4); Realizar um trabalho eficiente de captação de recursos (5) e Monitorar as oportunidades de captação de recursos disponíveis (6) apresentam elevadas cargas fatoriais para este fator. Este fator ilustra a importância da captação de recursos para as incubadoras, uma vez que a literatura aponta que elas dependem parcialmente ou totalmente de recursos públicos para a sua sobrevivência (GSTRAUNTHALER, 2010). Assim, as CM relacionadas a essa função impactam na *performance*, de acordo com a visão dos respondentes.

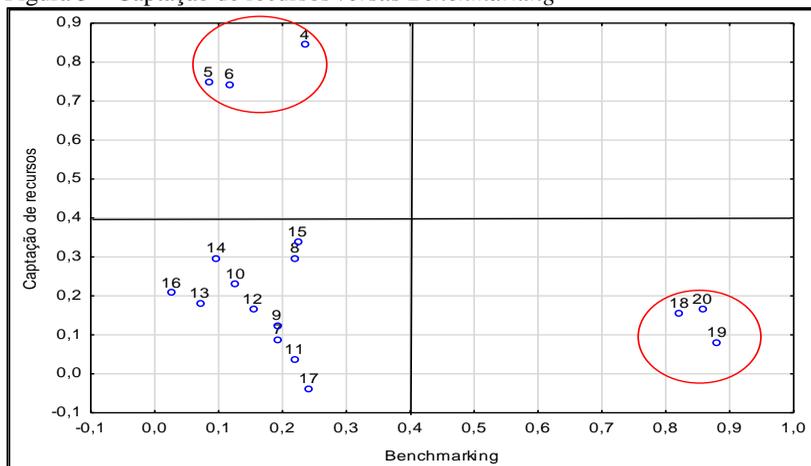
Dessa forma, foi possível extrair 4 fatores, com base na literatura e no estudo de caso conduzido na parte exploratória da pesquisa, denominados de Comunicação integrada de marketing (composta de três diferentes facetas: comunicação e marketing, desenvolvimento de novos serviços e prestadores de serviços), Captação de recursos; Processo seletivo e *Benchmarking*. Todas as variáveis de CM atreladas a estes fatores são significativas para explicar a influência das capacidades de marketing na *performance* das IBT brasileiras, de acordo com os dados da pesquisa.

4.4 RELAÇÃO ENTRE OS FATORES

Foram gerados gráficos das cargas fatoriais, mostrando a relação entre os fatores de dois em dois. Cada fator está representado em um dos eixos do gráfico com os valores das cargas fatoriais. As variáveis são representadas por pontos com o seu número correspondente. As duas linhas no centro dos gráficos estão marcando o valor de 0,4; adotado na pesquisa como valor mínimo para uma variável estar contribuindo para a explicação do fator. Os círculos em vermelho estão destacando as variáveis que estão explicando aquele fator e o quadrado vermelho está indicando variáveis que também explicam o fator, mas que não estão associadas a ele. Na Figura 5 observam-se os fatores Captação de

recursos no eixo vertical e *Benchmarking* no eixo horizontal. Os fatores estão bem definidos e tem baixo poder explicativo um no outro.

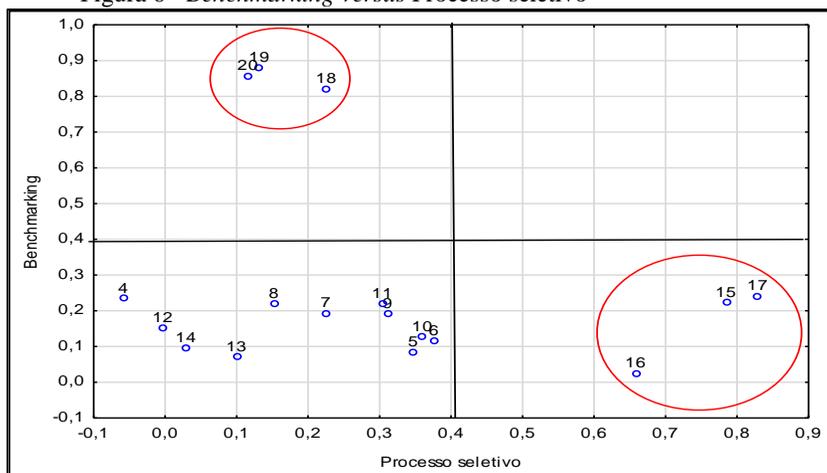
Figura 5 – Captação de recursos *versus* *Benchmarking*



Fonte: Elaboração da autora (2017)

O mesmo se vê na Figura 6, que relaciona *Benchmarking* e o Processo seletivo.

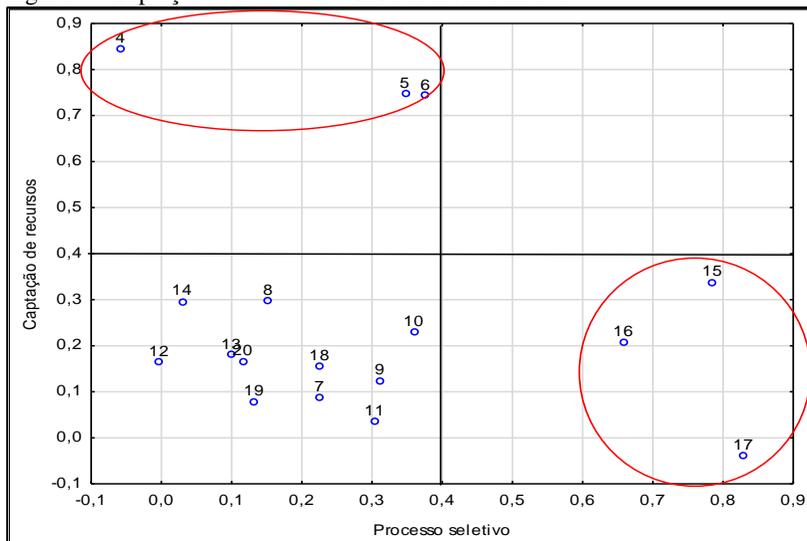
Figura 6 - *Benchmarking versus* Processo seletivo



Fonte: Elaboração da autora (2017)

Na Figura 7 que relaciona Captação de recursos e Processo seletivo também é possível perceber as variáveis explicando apenas o seu próprio fator.

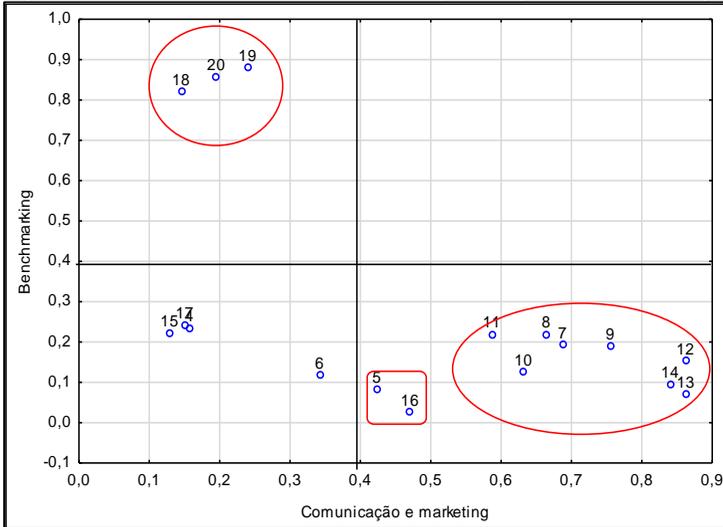
Figura 7 - Captação de recurso *versus* Processo seletivo



Fonte: Elaboração da autora (2017)

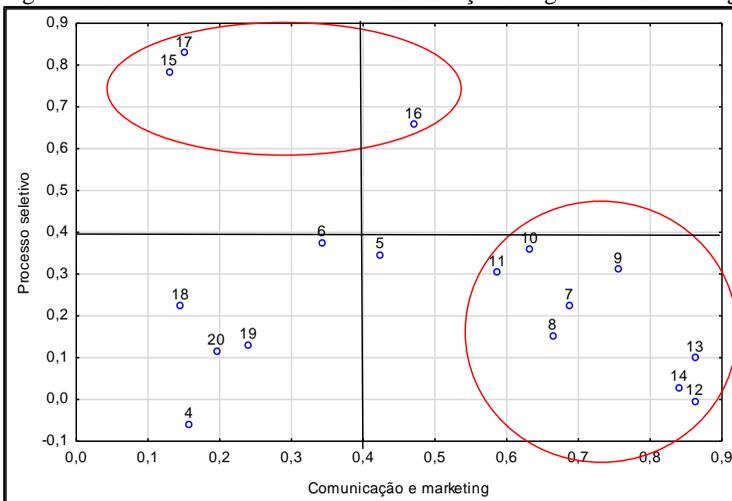
No entanto, nos próximos três Gráficos percebe-se uma situação distinta, na qual as variáveis estão contribuindo para explicar mais de um fator: Figura 8 *Benchmarking versus* Comunicação integrada de marketing; Figura 9 *Processo seletivo versus* Comunicação integrada de marketing e Figura 10 *Captação de recursos versus* Comunicação integrada de marketing. Esta situação não é ideal quando se realiza uma análise fatorial e pode indicar que são necessários ajustes nas variáveis ou que outras variáveis são necessárias para a extração dos fatores. Essas relações reforçam o problema apontado com relação ao fator 1, Comunicação integrada de marketing, que tem muitas variáveis explicativas em comparação com os três outros fatores.

Figura 8 - Benchmarking versus Comunicação integrada de marketing



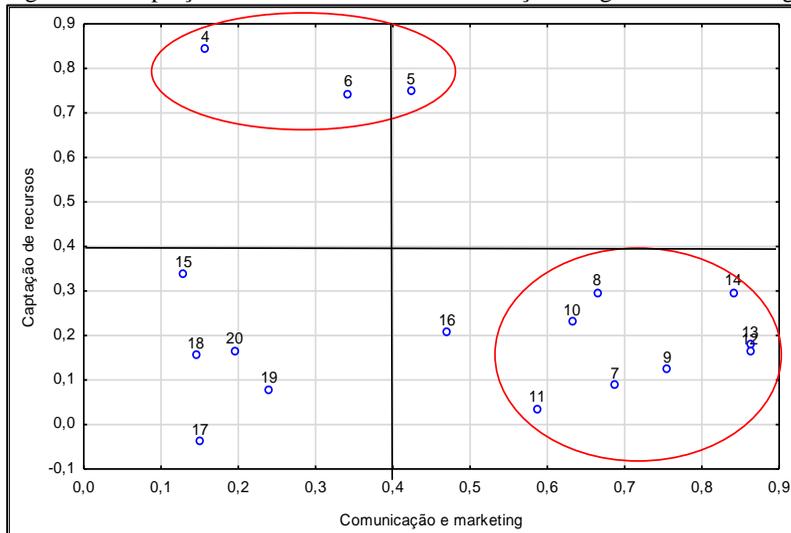
Fonte: Elaboração da autora (2017)

Figura 9 - Processo seletivo versus Comunicação integrada de marketing



Fonte: Elaboração da autora (2017)

Figura 10 - Captação de recursos versus Comunicação integrada de marketing

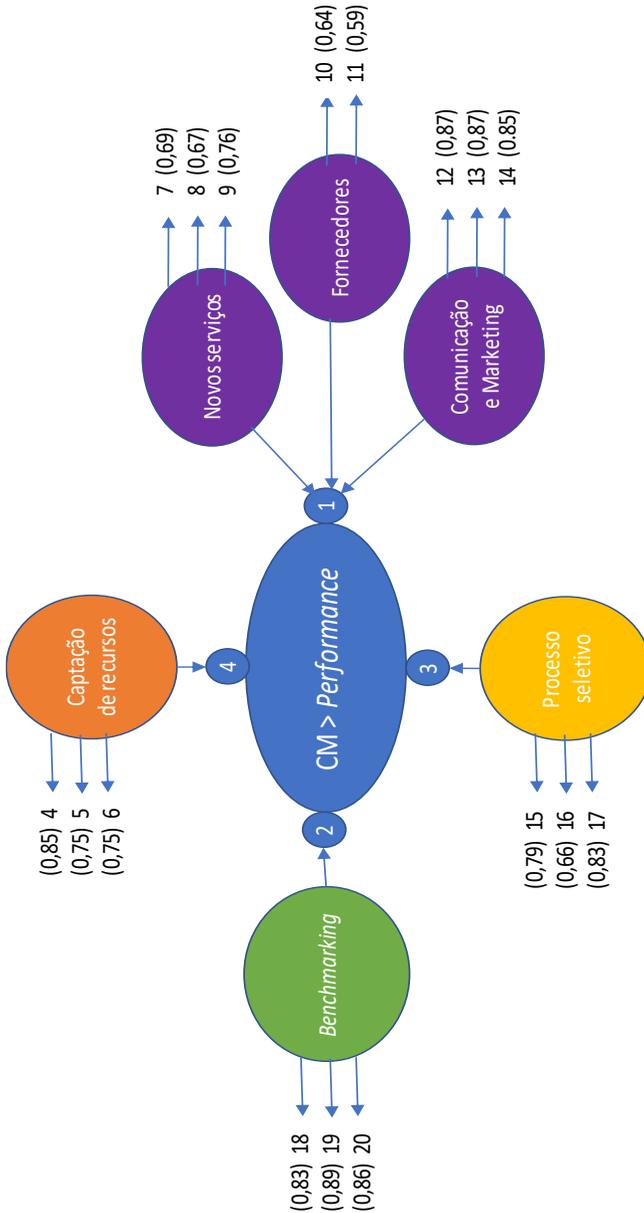


Fonte: Elaboração da autora (2017)

4.5 APRESENTAÇÃO DO MODELO

Na Figura 11 apresenta-se o modelo da influência das capacidades de marketing na *performance* das incubadoras de base tecnológica brasileiras. O modelo apresenta no seu centro a influência das CM na *performance* das incubadoras. Os fatores (numerados de 1 a 4) estão próximos ao centro e ligados a eles estão as suas denominações. Ao lado do nome de cada fator, apresentam-se os códigos das variáveis que o explicam e dentro dos parênteses podem-se observar suas cargas fatoriais para a explicação do fator em questão.

O fator 1 é apresentado com suas três facetas (novos serviços, fornecedores e comunicação e marketing), todas com cargas fatoriais adequadas para a explicação do fator. Todos os fatores apresentam variáveis com cargas fatoriais consideradas adequadas com base no suporte teórico utilizado. Considerando os quatro fatores extraídos é possível obter um modelo que explica 73,90 da influência das capacidades de marketing na *performance* das incubadoras de base tecnológica brasileiras, valor considerado satisfatório. Figura 11 - Modelo da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A partir do modelo desenvolvido é possível a discussão e reflexão de questões importantes para a teoria das CM e para os gestores das incubadoras brasileiras. As capacidades de marketing finais inseridas no modelo diferem um pouco das CM descritas comumente na literatura para a maioria das empresas. Uma das principais diferenças é a falta da capacidade de precificação. A maioria das organizações com fins lucrativos tem sistemas de precificação, porque vendem seus serviços e produtos, visando o lucro. No entanto, grande parte das incubadoras brasileiras apresentam uma realidade diferente, pois não cobram das incubadas ou cobram apenas participação nos lucros, depois que elas se graduam. Sendo assim, as IBT dependem muito de outras fontes de renda, como recursos públicos e financiamentos privados. Isso leva à segunda diferença do modelo proposto, dos modelos tradicionais de CM. A captação de recursos públicos e privados foi incluída como uma das CM principais para as IBT, pois sem essa capacidade, elas não têm como viabilizar seus serviços.

A capacidade de marketing do processo seletivo e a capacidade de marketing do *benchmarking*, também tem maior destaque no modelo proposto do que na literatura apresentada. Essas capacidades ilustram bem o funcionamento das IBT. O processo seletivo é ponto central para o sucesso dessas organizações, pois define quais empresas participaram do processo de incubação. Já o *benchmarking* é considerado como importante mecanismo de aprendizado para as incubadoras, uma vez que elas se espelham nas melhoras práticas da área, para melhorar seus processos e não consideram umas às outras como concorrentes.

As facetas de CM de comunicação integrada de marketing são as que mais encontram consonância na literatura, pois processos de comunicação, relacionamento com fornecedores e desenvolvimento de novos serviços são comuns a maior parte das empresas. Essas capacidades também se mostram como influenciadoras da performance das IBT e devem ser desenvolvidas em conjunto para melhores resultados.

Dessa forma podemos perceber que o modelo proposto representa melhor a realidade da influência das CM na performance das IBT, do que a literatura existente prevê. As peculiaridades deste tipo de organização fazem com que seja necessário lançar um novo olhar para as suas CM, adaptado a partir dos anteriores. O presente trabalho apresenta um modelo único, capaz de interpretar a influência que as CM têm sobre a performance e como seus fatores e dimensões se comportam. Concluindo, este modelo se mostra útil tanto como contribuição teoria, como prática, para os gestores das IBT brasileiras.

CONCLUSÕES

As constantes mudanças em diversos âmbitos do mercado exigiram a reformulação dos modelos de marketing existentes por serem considerados distantes da nova realidade. As capacidades de marketing (CM) constituem uma corrente teórica que busca contornar essas limitações. Desempenhando um papel importante em um contexto mercadológico global, dinâmico e competitivo, as CM se apresentam positivamente associadas a altas *performances* nas organizações (KALEKA; MORGAN, 2017).

As incubadoras de empresa de base tecnológica, por serem organizações baseadas em tecnologia, inovação e flexibilidade e prestadoras de serviços para outras empresas se beneficiam de uma gestão eficiente das capacidades de marketing. As IBT são responsáveis por auxiliar micro e pequenas empresas em fases iniciais de desenvolvimento a se inserirem no mercado, minimizando os riscos e a mortalidade empresarial. Esse tipo de empresa contribui com, cerca de, 27% do PIB brasileiro, no entanto boa parte delas não consegue sobreviver aos cinco primeiros anos de funcionamento, portanto fica evidente a importância do papel desempenhado pelas IBT.

Considerando os pontos levantados, o presente trabalho se propôs a responder o seguinte problema de pesquisa: Quais capacidades de marketing (CM) influenciam à performance das incubadoras de base tecnológica (IBT) brasileiras? Para tal o objetivo geral consistiu-se em: Avaliar as CM que influenciam a performance das IBT brasileiras. E os objetivos específicos aliados ao primeiro foram: Identificar, a partir de um estudo de caso preliminar, as CM que podem influenciar na performance das IBT brasileiras; Estabelecer as inter-relações das variáveis e dimensões de CM influenciadoras da performance das IBT brasileiras; e, Desenvolver um modelo explicativo da performance nas IBT brasileiras, por meio da influência das CM.

O problema de pesquisa apresentado justifica-se a partir de lacunas e possíveis contribuições teóricas e práticas. A partir de pesquisa bibliográfica realizada na fase preliminar da pesquisa concluiu-se que a temática da gestão de marketing das incubadoras de base tecnológica é um tema pouco explorado na literatura especializada. Considerando os estudos de capacidades de marketing, não foi encontrado nenhum trabalho que investigasse como esses construtos se articulam em incubadoras. Também não foram encontrados trabalhos sobre CM em organizações sem fins lucrativos ou outro tipo de instituição que pudesse

servir como base de comparação para as incubadoras de empresas. A partir do entendimento da importância socioeconômica das IBT, fica claro a relevância do trabalho.

O primeiro objetivo “Identificar, a partir de um estudo de caso preliminar, as CM que podem influenciar na performance das IBT brasileiras” foi atendido na fase exploratória da pesquisa por meio da revisão teórica e da condução do estudo de caso no CELTA. A partir da revisão teórica e do estudo de caso exploratório chegou-se em 20 variáveis de capacidades de marketing incluídas no instrumento de pesquisa. As variáveis do estudo foram: Conhecer as táticas de precificação de outras incubadoras; Realizar um trabalho eficiente de precificação de produtos/serviços; Monitorar os preços e mudanças de preço de outras incubadoras; Conhecer as ações de captação de recursos (públicos e privados) de outras incubadoras; Realizar um trabalho eficiente de captação de recursos; Monitorar as oportunidades de captação de recursos (públicos e privados) disponíveis; Desenvolver e lançar novos serviços; Aproveitar os investimentos ou lucros recebidos para desenvolver novos serviços; Envolver as empresas incubadas no desenvolvimento dos novos serviços; Atrair e manter os melhores prestadores de serviço; Capacidade de fornecer a estrutura adequada para os prestadores de serviços; Desenvolver um planejamento de comunicação e marketing; Executar, no prazo, as estratégias de comunicação e marketing; Alocar de forma eficiente os recursos de comunicação e marketing; Estruturar um processo seletivo eficiente; Atrair empresas promissoras para o processo seletivo; Gerir e conduzir o processo de seleção; Estabelecer uma relação de confiança mútua com outras incubadoras; Compartilhar compromissos e objetivos mútuos com outras incubadoras; Compartilhar expertise com outras incubadoras.

A identificação das variáveis serviu como base para a construção do instrumento de pesquisa em formato de questionário eletrônico, enviado via e-mail para a amostra e aplicado presencialmente na conferência da ANPROTEC. Após a coleta de dados, para atender ao objetivo “Estabelecer as inter-relações das variáveis e dimensões de CM influenciadoras da performance das IBT brasileiras”, identificadas nas IBT brasileiras, realizou-se uma análise fatorial exploratória e análises de medidas descritivas, utilizando-se de dois softwares estatísticos. A pesquisa teve caráter quantitativo, com objetivo descritivo e corte temporal transversal. A população a qual se refere o trabalho consistiu nas incubadoras brasileiras de base tecnológica em atuação no país, representada por uma amostra de 106 funcionários, professores e

pesquisador de incubadoras, identificadas com o auxílio da listagem da ANPROTEC e busca em websites de instituições mantenedoras. Do envio dos questionários para a amostra e coleta presencial, conseguiu-se 106 respostas válidas para realização dos testes.

Após a construção das matrizes de correlações entre as variáveis e da análise das medidas descritivas, chegou-se a 17 variáveis mantidas para a extração dos fatores. Foi possível extrair quatro fatores que são capazes de explicar 73,90% da influência das capacidades de marketing na performance das IBT brasileiras. Com base na literatura e no estudo de caso, os quatro fatores foram denominados de Comunicação integrada de marketing (fator 1); Benchmarking (fator 2); Processo seletivo (fator 3) e Captação de recursos (fator 4). Sendo que o primeiro fator é composto por três facetas: comunicação e marketing, novos serviços e fornecedores.

Observando os gráficos de relação entre os fatores foi possível concluir que os fatores 2, 3 e 4 são melhor definidos quando avaliados um em relação ao outro (relação fator 2 e fator 3, relação fator 2 e fator 4 e relação fator 3 e fator 4), pois tem variáveis com cargas fatoriais explicando apenas o seu próprio fator. No entanto quando se analisou os gráficos de relação entre o fator 1 e os demais fatores, percebeu-se o poder explicativo de duas variáveis em mais de um fator, o que não é desejável na análise fatorial. Esse fato pode ser um indicativo de que mais variáveis são necessárias, para que outros fatores possam ser extraídos ou que uma nova configuração se apresente de modo que as variáveis expliquem apenas um único fator.

O último objetivo específico “Desenvolver um modelo explicativo da performance nas IBT brasileiras, por meio da influência das CM” foi atendido por meio da construção de um modelo onde é possível identificar os fatores, suas variáveis e cargas fatoriais que os explicam. O modelo apresentado explica em 73,90% a influência das capacidades de marketing na *performance* das incubadoras de base tecnológica. Apesar de existir espaço para melhora na porcentagem de explicação do modelo este é inédito na literatura, com base na revisão teórica realizada para o presente trabalho. Portanto o valor alcançado (73,90%) é considerado adequado e propõe importantes reflexões sobre a temática das capacidades de marketing para incubadoras de base tecnológica brasileira.

4.6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Apesar dos resultados terem atendidos aos objetivos propostos, o trabalho teve uma série de limitações que devem ser levadas em conta em trabalhos futuros. A colaboração dos gestores das incubadoras ficou aquém do desejado e por isso considerou-se também respostas de professores, pesquisadores e funcionários como técnicos administrativos e bolsistas. Apesar deste fato não ter comprometido os resultados da adequação da análise fatorial, uma amostra maior e mais homogênea poderia apresentar resultados diferentes dos encontrados. Para futuros trabalhos sugere-se procurar maior colaboração de entidades como a ANPROTEC, universidades e outras instituições promotoras de empreendedorismo e inovação para a divulgação da pesquisa, de forma a incentivar o retorno das respostas.

Outra limitação foi com relação ao estudo de caso realizado para identificação das variáveis. Apesar de parecer indicado para o estudo de caso por ser referência no Brasil, justamente por isso o CELTA tem certas características que não são compatíveis com a maior parte das incubadoras brasileiras, que não apresentam o seu nível de desempenho. Para próximos trabalhos recomenda-se estudos de casos em incubadoras que representem mais a realidade das IBT brasileiras, para que novas variáveis sejam consideradas para a análise fatorial.

REFERÊNCIAS

- AABOEN, L.. Explaining incubators using firm analogy. *Technovation*, v. 29, n. 10, p.657-670, 2009.
- ABDUH, M; D'SOUZA, C., QUAZI, A., & BURLEY, H. T. Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services. *Managing Service Quality: An International Journal*, v. 17, n. 1, p.74-91, 2007.
- ABETTI, P. A.. Government-supported incubators in the Helsinki region, Finland: infrastructure, results, and best practices. *The Journal of Technology Transfer*, v. 29, n. 1, p.19-40, 2004.
- AERTS, K.; MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K.. Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, v. 27, n. 5, p.254-267, 2007.
- AGNETE ALSOS, G.; HYTTI, U.; LJUNGGREN, E.. *Stakeholder theory approach to technology incubators*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 17, n. 6, p.607-625, 2011.
- AL-MUBARAKI, H.; BUSLER, M.. Business incubators models of the USA and UK: A SWOT analysis. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, v. 6, n. 4, p.335-354, 2010.
- ANDERSON, B. B.; AL-MUBARAKI, H.. The Gateway Innovation Center: exploring key elements of developing a business incubator. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, v. 8, n. 4, p.208-216, 2012.
- ANPROTEC. *Incubadoras e parques*. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>. Acesso em: 05/01/2018
- ARANHA, J. A. S.. Modelo de gestão para incubadoras de empresas: implementação do modelo. Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro, 2002.
- BARALDI, E.; HAVENVID, M. I.. Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. *Technovation*, v. 50, p. 53-68, 2016.
- BARNEY, J.. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p.99-120, 1991.

BARQUETTE, S.. Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p.1-13, 2002.

BECKER, B.; GASSMANN, O.. Corporate incubators: industrial R&D and what universities can learn from them. *The Journal of Technology Transfer*, v. 31, n. 4, p.469-483, 2006.

BERGEK, A.; NORRMAN, C.. Incubator best practice: A framework. *Technovation*, v. 28, n. 1, p.20-28, 2008.

BRUNEEL, J.; RATINHO, T.; CLARYSSE, B.; GROEN, A. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, v. 32, n. 2, p.110-121, 2012.

BRUNI, D. S.; VERONA, G.. Dynamic marketing capabilities in Science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of management*, v. 20, n. s1, p.S101-S117, 2009.

CAULLIRAUX, H. M. *et al.*. Modelo de gestão para incubadoras de empresas: uma estrutura de indicadores de desempenho. 2001.

Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – CERNE. Manual de Implantação do CERNE 1. ANPROTEC, Brasília, DF, Brasil, 2016.

CHAMIE, B. C.; IKEDA, A. A.. The Value for the Consumer in Retail. *Brazilian Business Review*, v. 12, n. 2, p.46 - 65, 2015.

CHAN, K. F.; LAU, T.. Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation*, v. 25, n. 10, p.1215-1228, 2005.

CHANDRA, A.; CHAO, C.; ASTOLPHO, Evelin Cristina. Business incubators in Brazil: does affiliation matter?. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 23, n. 4, p.436-455, 2014.

CHANG, W.; PARK, J. E.; CHAIY, S.. How does CRM technology transform into organizational *Performance*? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 8, p.849-855, 2010.

CHEN, J.. Fuzzy comprehensive assessment model of business incubator service capability. In: *Artificial Intelligence, Management*

Science and Electronic Commerce (AIMSEC), 2011 2nd International Conference on. IEEE, p.5038-5041, 2011.

CLARK, W. A., CZUCHRY, A. J., ANDREWS, W. D., WOODRUFF, M. L., LAWRENCE, D. A. Establishing a technology-based business incubator at a regional university: A conceptual framework and case-study. Portland, OR, United States: American Society for Engineering Education, Chantilly, United States, 2005.

DA CUNHA LEMOS, D.; CÁRIO, S. A. F.; DE MELO, P. A. Processo de Interação Universidade-Empresa em Santa Catarina para o Desenvolvimento Inovativo: O caso da UFSC, FURB, UDESC e UNIVALI. Revista de Ciências da Administração, v. 1, n. 1, p.37-54, 2015.

DAY, G. S. Closing the marketing capabilities gap. Journal of marketing, v. 75, n. 4, p.183-195, 2011.

DILTS, D. M. A real options-driven theory of business incubation. The Journal of Technology Transfer, v. 29, n. 1, p.41-54, 2004.

DUTTA, S.; NARASIMHAN, O.; RAJIV, S.. Success in high-technology markets: Is marketing capability critical?. Marketing Science, v. 18, n. 4, p.547-568, 1999.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. Strategic management journal, v.21, n.10, p.1105-1121, 2000.

ETZKOWITZ, H.; DE MELLO, J. M. C.; ALMEIDA, M.. Towards “meta-innovation” in Brazil: The evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. Research Policy, v. 34, n. 4, p.411-424, 2005.

FANG, E. E.; ZOU, S.. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. Journal of International Business Studies, v. 40, n. 5, p.742-761, 2009.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, M. T.; BLANCO JIMÉNEZ, F. J.; CUADRADO ROURA, J. R. Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. The Service Industries Journal, v. 35, n. 14, p.783-800, 2015.

GIL, A. C.. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de administração de empresas, v. 35, n. 2, p.57-63, 1995.

GREENLEY, G. E.; HOOLEY, G. J.; RUDD, J. M. Market orientation in a multiple *stakeholder* orientation context: implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 11, p.1483-1494, 2005.

GSTRAUNTHALER, T.. The business of business incubators: an institutional analysis—evidence from Lithuania. *Baltic Journal of Management*, v. 5, n. 3, p.397-421, 2010.

HACKETT, S. M.; DILTS, D. M. A real options-driven theory of business incubation. *The Journal of Technology Transfer*, v. 29, n. 1, p.41-54, 2004.

HAIR, J. F., Jr., BABIN, B., MONEY, A. H., & SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed, 2005.

HAIR, J. F. BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora, 2009.

HANNON, P. D.. A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector. *Education+ Training*, v. 45, n. 8/9, p. 449-460, 2003.

HANSEN, M. T. CHESBROUGH, H. W., NOHRIA, N., & SULL, D. N.. Networked incubators. *Harvard business review*, v. 78, n. 5, p.74-84, 2000.

HU, T.; LIN, C.; CHANG, S.. Technology-based regional development strategies and the emergence of technological communities: A case study of HSIP, Taiwan. *Technovation*, v. 25, n. 4, p.367-380, 2005.

IACONO, A.. *Gestão da inovação em empresas nascentes de base tecnológica: Evidências em uma incubadora de empresas no Brasil*. *Interciencia*, v. 39, n. 5, p.296-306, 2014.

KALEKA, A.; MORGAN, N. A.. How marketing capabilities and current *Performance* drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 2017.

KAYO, E. K.; KIMURA, H., MARTIN, D. M. L., & NAKAMURA, W. T.. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de administração contemporânea*, v. 10, n. 3, p.73-90, 2006.

KUMAR, V. Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. *Journal of Marketing*, v. 79, n. 1, p.1-9, 2015.

LAHORGUE, M. A. GUIMARÃES, G., ARANHA, J. S., FÁTIMA DE FARIA, R., & PIRES, S. O. Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil. Brasília: ANPROTEC, 2012.

LALKAKA, R. Best practices' in business incubation: lessons (yet to be) learned. In: FORMICA, P.; SANZ, L. (Ed.). *Frontiers of entrepreneurship and innovation: readings in Science Park Policies*. Malaga: IASP Publication, 2003. p. 177-240

LALKAKA, R.. Technology business incubation: A toolkit on innovation in engineering, science and technology. UNESCO, 2006.

LALKAKA, R.. Technology business incubators: critical determinants of success. *Annals of the New York Academy of Sciences*, v. 798, n. 1, p.270-290, 1996.

LUMPKIN, J. R.; IRELAND, R. D Screening practices of new business incubators: the evaluation of critical success factors. *American Journal of Small Business*, v. 12, n. 4, p.59-81, 1988.

MALHOTRA, N. K.. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Bookman Editora, 2012.

MARQUES, Natan de Souza; CAJAVILCA, Erick Samuel Rojas. Análise da maturidade de uma incubadora de empresas de base tecnológica com base na Metodologia Cerne. In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO TECNOLÓGICA. p. 01-20, 2015.

MARTIN, F.. Business incubators and enterprise development: Neither tried or tested?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 4, n. 1, p.3-11, 1997.

MARTIN, S. L.; JAVALGI, RAJSHEKHAR R. G. Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and *Performance*: the moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 6, p. 2040-2051, 2016

MARTINS, C.; FIATES, G. G. S., D., A., DA SILVA LEITE, A. L.; GIAROLA, P. G.. Empreendedorismo inovador gerado pelas incubadoras de base tecnológica: Mapeamento da produção científica até 2013. *Revista de Negócios*, v. 19, n. 2, p.86-108, 2014.

MATHEWS, S.; BIANCHI, C., PERKS, K. J., HEALY, M., & WICKRAMASEKERA, R. Internet marketing capabilities and international market growth. *International Business Review*, v. 25, n. 4, p. 820-830, 2016.

MERRIFIELD, D. B.. New business incubators. *Journal of Business Venturing*, v. 2, n. 4, p.277-284, 1987.

MIAN, S. A. Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework. *Journal of business venturing*, v. 12, n. 4, p.251-285, 1997.

MIAN, S. A. Business incubation mechanisms and new venture support: emerging structures of US science parks and incubators. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 23, n. 4, p. 419-435, 2014.

MIAN, S. A. The university business incubator: a strategy for developing new research/technology-based firms. *The Journal of High Technology Management Research*, v. 7, n. 2, p.191-208, 1996.

MIAN, S. A. US university-sponsored technology incubators: an overview of management, policies and *Performance*. *Technovation*, v. 14, n. 8, p. 515-528, 1994.

MIAN, S.; LAMINE, W.; FAYOLLE, A.. Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, v. 50, p. 1-12, 2016.

MIRANDA, C. M. C.; DE OLIVEIRA ARRUDA, D. M. A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, v. 3, n. 1, p.40-57, 2015.

MONSSON, C. K.; JØRGENSEN, S. B.. How do entrepreneurs' characteristics influence the benefits from the various elements of a business incubator?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 23, n. 1, p.224-239, 2016.

MORGAN, N. A. ZOU, S., VORHIES, D. W., & KATSIKEAS, C. S.. Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive *Performance* of export ventures: A cross-national study. *Decision Sciences*, v. 34, n. 2, p.287-321, 2003.

MORGAN, N. A. Marketing and business *Performance*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 40, n. 1, p.102-119, 2012.

MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture *Performance*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 40, n. 2, p. 271-289, 2012.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm *Performance*. Strategic Management Journal, v. 30, n. 8, p.909-920, 2009.

MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M.. Market orientation and *Performance* of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 39, n. 2, p.252-269, 2011.

NATH, P.; NACHIAPPAN, S.; RAMANATHAN, R.. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on *Performance*: A resource-based view. Industrial Marketing Management, v. 39, n. 2, p.317-329, 2010.

OLIVEIRA, S. R. M.; VIEIRA, M. T.. Empirical Evidence About the Characteristics and Business Incubators *Performance*: a Framework of Multiple Cases. American International Journal of Contemporary Research, v. 6, n. 1, p. 62-70, 2016.

PAIVA, E. L.. Manufacturing and marketing integration from a cumulative capabilities perspective. International Journal of Production Economics, v. 126, n. 2, p.379-386, 2010.

PASSONI, C. J., ZATTAR, I. C., DA SILVA, R. R. L., & BOSCHETTO, J. W. Aplicação Do Modelo Cerne Para O Estabelecimento De Critérios De Seleção De Incubação Em Empresas De Base Tecnológica: Um Estudo Nas Incubadoras De Base Tecnológica Do País/Application Of The Model Cerne For The Establishment Of Criteria Incubation Selec. Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias, v. 7, n. 1, p. 3620-3633, 2017.

PAUWELS, C., CLARYSSE, B., WRIGHT, M., & VAN HOVE, J. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. Technovation, v. 50, p.13-24, 2016.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QURESHI, M. S.; AZIZ, N.; MIAN, S. A. How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's *Performance*? Evidence from new technology based firms in turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, v. 7, n. 1, p. 15, 2017.

RAMASWAMI, S. N.; SRIVASTAVA, R. K.; BHARGAVA, M.. Market-based capabilities and financial *Performance* of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 37, n. 2, p.97-116, 2009.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M.. Compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à ANPROTEC. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 8, n. 2, p. 38-58, 2008.

RIBEIRO, A. R. B. SILVA, F. F., DO NASCIMENTO SANTOS, M. V., & BARBOSA, C. F.. FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O SUCESSO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: UM ESTUDO MULTICASOS EM INCUBADORAS DE PERNAMBUCO. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 9, n. 2, p. 208-233, 2016.

RIBEIRO, Á. H. P.; BRASHEAR, T.; MONTEIRO, P.; FALUBA, L.. Marketing relationship in Brazil: trends in value strategies and capabilities. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 24, n. n. 5-6, p.449-459, 2009.

ROBINSON, S.; STUBBERUD, H. A.. Business Incubators: What Services Do Business Owners Really Use?. *International Journal of Entrepreneurship*, v. 18, p. 29, 2014.

ROESCH, S. M. A.. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, v. 2, 1999.

SALVADOR, E.. Are science parks and incubators good "brand names" for spin-offs? The case study of Turin. *The Journal of Technology Transfer*, v. 36, n. 2, p. 203-232, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil LTDA, 2006.

SANTINI, S.; DE VASCONCELLOS FAVARIN, E., NOGUEIRA, M. A., DE OLIVEIRA, M. L.; RUPPENTHAL, J. E.. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central

do Rio Grande do Sul. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 8, n. 1, p. 145-169, 2015.

SCHWARTZ, M.; HORNYCH, C.. Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany. Technovation, v. 30, n. 9, p.485-495, 2010.

SCHWARTZ, M.; HORNYCH, C.. Specialisation versus diversification: perceived benefits of different business incubation models. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, v. 15, n. 3, p.177-197, 2012.

SERRA, B.; SERRA, F. R., FERREIRA, M. P.; FIATES, G. G.. Fatores fundamentais para o desempenho de incubadoras de base tecnológica. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 1, p.221-248, 2011.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S. Does marketing need reform?: Fresh perspectives on the future. Routledge, 2015.

STOROPOLI, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A.. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 35, p.36-51, 2013.

THEODORAKOPOULOS, N.; K. KAKABADSE, N.; MCGOWAN, C.. What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 21, n. 4, p. 602-622, 2014.

THEODOSIOU, M.; KEHAGIAS, J.; KATSIKEA, E.. Strategic orientations, marketing capabilities and firm *Performance*: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. Industrial Marketing Management, v. 41, n. 7, p. 1058-1070, 2012.

VANDERSTRAETEN, J.; MATTHYSSENS, P.. Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment. Technovation, v. 32, n. 12, p.656-670, 2012.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of marketing, v. 68, n. 1, p.1-17, 2004.

VERGARA, S. C.. Começando a definir a metodologia. Projetos e relatórios de pesquisa em administração, v. 3, p.46-53, 2000.

VORHIES, D. W.; HARKER, M.. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian journal of management*, v. 25, n. 2, p.145-171, 2000.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A.. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing *Performance*. *Journal of marketing*, v. 67, n. 1, p.100-115, 2003.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A.. *Benchmarking* marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, v. 69, n. 1, p.80-94, 2005.

VORHIES, D. W.; MORGAN, R. E.; AUTRY, C. W. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow *Performance*. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 12, p.1310-1334, 2009.

WIGGINS, J.; GIBSON, D. V. Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, v. 3, n. 1-2, p.56-66, 2003.

WU, J.. Marketing capabilities, institutional development, and the *Performance* of emerging market firms: A multinational study. *International Journal of Research in Marketing*, v. 30, n. 1, p. 36-45, 2013.

ZANELLA, L. C. H.. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

ZEDTWITZ, M.. Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, v. 3, n. 1-2, p.176-196, 2003.

ZOUAIN, D. M.; SILVEIRA, A. C.. Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. *Cadernos Ebape. BR*, v. 4, n. 3, p.01-14, 2006.

APÊNDICE A – Quadro teórico das temáticas de marketing nas incubadoras

	Autores e ano	Revista	Metodologia	Temáticas de marketing
1	Mian (1994)	Technovation	Estudo de multicaso	Relacionamento com <i>Stakeholders</i> , Segmentação de Mercado; Gestão de Serviços, Geração de valor
2	Mian (1996)	Research policy	Estudo de multicaso	Geração de valor; Gestão de Serviços
3	Lalkaka, R. (1996)	Annals of the New York Academy of Sciences	Revisão teórica	Localização; Relacionamento com <i>Stakeholders</i> ; Segmentação de mercado; Gestão de Serviços
4	Mian (1997)	Journal of business venturing	Estudo de multicaso	Geração de valor; Relacionamento com <i>Stakeholders</i> , Gestão de Serviços, Segmentação de mercado
5	Martin (1997)	Journal of Small Business and Enterprise Development	Revisão teórica	Percepção dos clientes; Gestão de Serviços
6	Hannon (2003)	Education+ Training	Revisão teórica	Percepção dos clientes; Geração de valor;

				<i>Benchmarking</i>
7	Lalkaka (2003)	International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	Estudo de multicaso	Gestão de Serviços; Geração de valor
8	Zedtwitz (2003)	International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	Estudo de multicaso	Gestão de Serviços; Proposta de valor; Relacionamento com <i>Stakeholders</i>
9	Wiggins e Gibson (2003)	International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	Estudo de caso	Gestão de Serviços; Geração de valor
10	Abetti (2004)	The Journal of Technology Transfer	Estudo de multicaso	Planejamento de marketing; Relações Públicas
11	Chan e Lau (2005)	Technovation	Estudo de multicaso	Percepção dos clientes; Gestão de imagem
12	Clark, Czuchry, Andrews, Woodruff e Lawrence (2005)	Age	Estudo de caso	Planejamento de marketing; Estratégia de marketing; <i>Benchmarking</i>
13	Zouain e Silveira (2006)	Cadernos EBAPE	Estudo de multicaso	Gestão de marketing e comunicação; Relacionamento com <i>Stakeholders</i>
14	Becker e Gassmann	The Journal of Technology	Estudo de multicaso	Branding; Gestão de Serviços

	(2006)	Transfer		
15	Abduh, D'Souza, Quazi e Burley (2007)	Managing Service Quality: An International Journal	Survey	Gestão de Serviços; Percepção de qualidade; Satisfação do consumidor
16	Schwartz e Hornych (2008)	Technovation	Estudo de caso	Imagem; Localização; Especialização; Gestão de Serviços
17	Aaboen (2009)	Technovation	Estudo de multicaso	Gestão de serviço, Gestão de Serviços; Geração de valor; Relacionamento com o consumidor; Promoção; Segmentação de mercado; Gestão de imagem
18	Al-Mubaraki e Busler (2010)	Global Business Review	Survey	Gestão de Serviços; Localização; Relacionamento com <i>Stakeholders</i>
19	Salvador (2011)	The Journal of Technology Transfer	Estudo de multicaso	Branding
20	Gstraunthaler (2010)	Baltic Journal of Management	Estudo de multicaso	Relacionamento com <i>Stakeholders</i> ; Gestão de comunicação
21	Chen (2011)	(AIMSEC).	Survey	Gestão de

				serviços
22	Agnete Alsos, Hytti e Ljunggren (2011)	International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	Estudo de multicaso	Relacionamento com <i>Stakeholders</i> ; Imagem
23	Vanderstraeten e Matthyssens (2012)	Technovation	Estudo de multicaso	Diferenciação; Gestão de serviços
24	Schwartz e Hornyh (2012)	International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	Survey	Localização; Especialização; Diferenciação; Imagem; Geração de valor
25	Bruneel, Ratinho, Clarysse e Groen (2012)	Technovation	Estudo de multicaso	Gestão de serviços; Geração de valor
26	Anderson e AL-Mubarak (2012)	World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development	Estudo de caso	Geração de valor
27	Chandra, Chao e Astolpho (2014)	International Journal of Entrepreneurship and Small Business	Estudo de multicaso	Relacionamento com <i>Stakeholders</i> ; Geração de valor; Gestão de serviços; <i>Benchmarking</i>
28	Robinson e Stubberud (2014)	International Journal of Entrepreneurship	Survey	Gestão de serviços
29	Vanderstraeten, Matthyssens e van	International Journal of Entrepreneurship	Estudo de multicaso	Gestão de serviços; Geração de valor;

	Witteloostuijn (2014)	and Small Business		Satisfação do consumidor
30	Fernández Fernández, Blanco Jiménez e Cuadrado Roura (2015)	The Service Industries Journal	Survey e Estudo de caso	Valor agregado; Gestão de serviços
31	Monsson e Jørgensen (2016)	Journal of Small Business and Enterprise Development	Survey e Estudo de multicaso	Comportamento do consumidor, Geração de valor
32	Baraldi e Havensvid (2016)	Technovation	Estudo de caso	Gestão de serviços; Geração de valor

APÊNDICE B – Questionário do estudo de caso

<p>Capacidades de Marketing</p>
<p>Capacidades de precificação. Usar habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças do mercado. Conhecimento das táticas de precificação dos concorrentes. Realizar um trabalho eficiente de precificação de produtos/serviços. Monitor os preços e mudanças de preço dos concorrentes.</p>
<p>Capacidades do produto Capacidade de desenvolver novos produtos/serviços. Desenvolver novos produtos/serviços para aproveitar o investimento em P&D Lançar com sucesso novos produtos/serviços Garantir que os esforços de desenvolvimento de produto/serviço são sensíveis às necessidades dos clientes</p>
<p>Capacidades de Distribuição Força dos Relacionamentos com os fornecedores Atrair e reter os melhores fornecedores Agregar valor aos negócios dos nossos fornecedores Proporcionar níveis elevados de serviço de apoio aos fornecedores</p>
<p>Capacidades de comunicação de marketing Desenvolver e executar programas de publicidade Gestão da publicidade e das habilidades criativas Habilidades de relações públicas Habilidades e processos de gestão de imagem da marca</p>
<p>Capacidades de vendas Fornecer aos vendedores a formação necessária para serem eficientes Sistemas de planejamento e controle de gestão de vendas Habilidades de vendas dos vendedores Habilidades de gestão de vendas Fornecer suporte de vendas eficiente para a equipe de vendas</p>
<p>Capacidades de planejamento de marketing Habilidades de planejamento de marketing Capacidade de efetivamente segmentar e escolher o mercado Desenvolver estratégias de marketing criativas Meticulosidade dos processos de planejamento de marketing</p>

Capacidades de implementação de marketing Alocação eficiente de recursos de marketing Organização para entregar programas de marketing eficientes Tradução das estratégias de marketing em ações Execução de estratégias de marketing rapidamente
PERFORMANCE
Efetividade de mercado Crescimento da quota de mercado em relação à concorrência Aquisição de novos clientes Aumento das vendas para os clientes atuais Crescimento na receita de vendas
Rentabilidade A rentabilidade da unidade de negócios Retorno sobre o investimento O retorno sobre as vendas Alcance dos objetivos financeiros

APÊNDICE C – Questionário

<p>Apresentação: A presente pesquisa faz parte de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O objetivo desta pesquisa é entender quais capacidades de marketing as incubadoras devem ter para garantir a sua <i>Performance</i>. Os dados coletados nessa pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos.</p>	
<p>1) Você trabalha em uma Incubadora de Empresas? Se sim, vá para seção 2. Se não vá para seção 3 <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
<p>SEÇÃO 2 2.1) Área de atuação da incubadora <input type="checkbox"/> Incubadora de base tecnológica <input type="checkbox"/> Incubadora social <input type="checkbox"/> Incubadora de negócios tradicionais <input type="checkbox"/> Incubadora mista</p>	<p>2.2) Nome da incubadora</p>
<p>2.3) Estado da incubadora</p>	<p>2.4) Tempo de atuação da incubadora</p>
<p>2.5) Número de empresas já graduadas (empresas que já completaram o processo de incubação)</p>	<p>2.6) Cargo do respondente</p>
<p>SEÇÃO 3 3.1) Em qual tipo de organização você trabalha ou estuda? (Só responda se você não trabalhar em uma incubadora)</p>	<p>3.2) Qual o seu cargo?</p>
<p>4) Capacidades de Marketing de incubadoras Pense na gestão da sua incubadora (ou das incubadoras, em geral) e responda, em uma escala de 1 a 5, o quanto cada capacidade de marketing influencia na <i>Performance</i> dela. Considere <i>Performance</i> das incubadoras como a excelência nos seguintes processos-chave da organização: Sensibilização e Prospecção de candidatos; Seleção de candidatos; Planejamento; Promover a qualificação dos empreendedores; Assessoria e Consultoria; Monitoramento das incubadas e graduadas; Graduação e Relacionamento com Graduadas; Modelo de gestão.</p>	
<p>Capacidade de conhecer as táticas de precificação de outras incubadoras. O quanto essa capacidade influencia na <i>Performance</i>? <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>	

<p>Capacidade de realizar um trabalho eficiente de precificação de produtos/serviços</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Capacidade de monitorar os preços e mudanças de preço de outras incubadoras</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Capacidade de conhecer as ações de captação de recursos (públicos e privados) de outras incubadoras</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Capacidade de realizar um trabalho eficiente de captação de recursos</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Capacidade de monitorar as oportunidades de captação de recursos (públicos e privados) disponíveis</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Capacidade de desenvolver e lançar novos serviços</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Capacidade de aproveitar os investimentos ou lucros recebidos para desenvolver novos serviços</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Capacidade de envolver as empresas incubadas no desenvolvimento dos novos serviços</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Capacidade de atrair e manter os melhores prestadores de serviço para as incubadas (empresas de internet, segurança, assessorias etc).</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Capacidade de fornecer a estrutura adequada para os que prestam serviço para as incubadas (empresas de internet, segurança, assessorias etc).</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Capacidade de desenvolver um planejamento de comunicação e marketing</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>Capacidade de executar, no prazo, as estratégias de comunicação e marketing</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>

<p>Capacidade de alocar de forma eficiente os recursos de comunicação e marketing</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Capacidade de estruturar um processo seletivo eficiente</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Capacidade de atrair empresas promissoras para o processo seletivo</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Capacidade de gerir e conduzir o processo de seleção</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Capacidade de estabelecer uma relação de confiança mútua com outras incubadoras (para cooperações ou trocas de informações).</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Capacidade de compartilhar compromissos e objetivos mútuos com outras incubadoras</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Capacidade de compartilhar expertise com outras incubadoras</p> <p>O quanto essa capacidade influência na <i>Performance</i>?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Sua participação nos auxilia a contribuir com a ciência e com as incubadoras brasileiras. Qualquer dúvida, entre em contato pelo e-mail: anasimoesribeiro@gmail.com</p> <p>Comentários, dúvidas e sugestões sobre a pesquisa?</p>
<p>Deseja receber os resultados dessa pesquisa? Se sim, deixe um endereço de e-mail. Previsão de conclusão da pesquisa: março de 2018.</p>