



ESTUDO DE CASO DA CAPACIDADE DE MARKETING DE UMA INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

CASE STUDY OF THE MARKETING CAPACITY OF AN INCUBATOR OF TECHNOLOGY-BASED COMPANIES

Ana Maria Simões Ribeiro 

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, SC Brasil, anasimoesribeiro@gmail.com

Fernanda Almeida Marcon 

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, SC Brasil, fernanda@almeidamarcon.com

Rudimar Antunes da Rocha 

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, SC Brasil, rrudimar@hotmail.com

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v7i1.2778>

Recebido em: 27/08/2018

Aceito em: 07/02/2019

Resumo: As incubadoras de empresas são organizações que auxiliam empreendimentos nascentes de caráter inovativo, mediante a oferta de infraestrutura e suportes variados (ANPROTEC, 2016). As Incubadoras de Base Tecnológica (IBT), por serem prestadoras de serviço para outras organizações e pertencerem a mercados de alta tecnologia, apresentam capacidades de marketing (CM) específicas para o alcance de seus objetivos estratégicos. As capacidades de marketing, por sua vez, são habilidades que permitem às empresas o gerenciamento de atividades por meio do uso dos recursos disponíveis (DAY, 2011) e, portanto, influenciaram diretamente no desempenho organizacional. O objetivo do presente trabalho foi compreender como essas capacidades são articuladas em uma incubadora de base tecnológica brasileira de relevância nacional. Para tal, foi realizado um estudo de caso na incubadora CEL-TA, que se destaca por ser a primeira do Brasil e uma das maiores da América Latina. Os resultados apontam semelhanças com determinadas características apresentadas na literatura especializada, bem como algumas diferenças relacionadas ao posto de destaque ocupado pelo CELTA.

Palavras-chave: Incubadora de empresa; Incubadora de base tecnológica; Capacidades de marketing.

Abstract: Business incubators are organizations that help new enterprises with innovative character, through the provision of infrastructure and various supports (ANPROTEC, 2016). Because they provide service to other organizations and participate in high technology markets, technology-based incubators own certain specific marketing capabilities to achieve their strategic objectives. Marketing capabilities are skills that enable companies to manage activities using available resources (DAY, 2011), and directly influence organizational performance. The objective of the present work was to understand how these capabilities are articulated in a Brazilian technology-based incubator of national relevance. For this, a case study was carried out in CELTA incubator, which stands out as the first to be founded in Brazil and as one of the largest incubators in Latin America. The results point to similarities with certain characteristics presented in the specialized literature, as well as some differences related to the prominent position occupied by CELTA.

Keywords: Business incubator; Technology-based incubator; Marketing capabilities.

1 Introdução

As incubadoras de empresas de base tecnológica (IBT) são organizações que visam inserir empresas inovativas no mercado, incentivar o empreendedorismo e, conseqüentemente, reduzir a taxa de mortalidade empresarial (ANPROTEC, 2016). Para isso, oferecem uma série de serviços e capacitações durante um determinado período de incubação (GSTRALTHALER,

2010). Logo, tendo em vista que se baseiam em tecnologia, inovação e flexibilidade, as IBT estão inseridas em mercado sujeito a grande dinamicidade (ANPROTEC, 2016).

No Brasil, é relevante o papel das incubadoras tecnológicas, principalmente porque as micro e as pequenas empresas representam cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) no país, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017). Ademais, existem evidências de que, quando consideradas as especificidades das pequenas empresas cujo negócio está relacionado com alta tecnologia e inovações, o índice de fracassos pode ser maior do que o das empresas de mercados tradicionais (ENGELMAN et al., 2009), portanto, o auxílio de instituições especializadas na área pode ser fundamental para o sucesso dessas organizações. Embora existam, atualmente, 369 Incubadoras de Base Tecnológica no Brasil (ANPROTEC, 2016), este indicador ainda é muito inferior ao de países desenvolvidos como os Estados Unidos (CUNHA LEMOS; CÁRIO; MELO, 2015), demonstrando que ainda há necessidade de fomento no País.

Haja vista que consistem em prestadoras de serviço para outras organizações e pertencem a mercados de alta tecnologia, as IBT empregam certas capacidades de marketing (CM) específicas para o alcance de seus objetivos estratégicos. As Capacidades de Marketing são habilidades que permitem às empresas o gerenciamento de atividades por meio do uso dos recursos disponíveis (DAY, 2011), possibilitando, assim, a geração de valor agregado a bens e serviços, tanto para clientes como para fornecedores (GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005). Devido a esses fatores, a articulação correta das capacidades de marketing está positivamente relacionada com níveis de desempenho superiores das organizações (CHANG; PARK; CHAIY, 2010). Logo, torna-se importante a administração dessas habilidades por parte dos gestores das IBT.

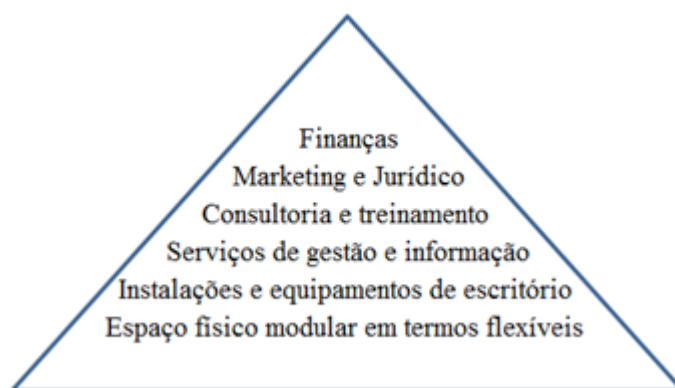
A presente pesquisa justifica-se pela temática da gestão de marketing das incubadoras e das capacidades de marketing carecer de estudos que expliquem sua lógica (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006). Além disso, a gestão com foco em marketing é um dos temas menos estudados sobre as incubadoras, tendo aparecido em apenas dez publicações em bases brasileiras, até 2013 (MARTINS et al., 2014). Para efeito deste trabalho, de forma análoga, não foi encontrado, nas principais bases de pesquisa, nenhum artigo científico que tratasse do tema da gestão ou capacidades de marketing em IBT. Por todos esses motivos, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: “como as capacidades de marketing são articuladas em uma incubadora de base tecnológica brasileira de relevância nacional?”

2 Incubadoras de empresas

As incubadoras de empresas são definidas pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2016) como organizações que auxiliam empreendimentos nascentes com caráter inovativo, por meio da oferta de infraestrutura, suportes variados e orientação a empreendedores para o desenvolvimento de suas empresas (ANPROTEC, 2016). A primeira organização deste tipo surgiu em 1959, em Nova Iorque, nos Estados Unidos (AERTS; MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 2007) e, desde então, o foco do setor evoluiu de uma simples provisão de estrutura física a baixo custo, a uma prestação de serviços focada no incentivo de redes e ambientes de colaboração (AERTS; MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 2007; ANPROTEC, 2016).

De acordo com autores da área, dentre os serviços prestados pelas incubadoras de forma mais recorrente estão: oferta de espaço físico compartilhado a baixo custo ou gratuito; acesso à tecnologia da informação e *internet*; acesso às redes de negócios e capitais; consultoria e assistência nas áreas de gestão, marketing, financeira, jurídica, etc. (AABOEN, 2009). Para entender melhor a importância desses serviços básicos, Lalkaka (2006) propõe uma estrutura de pirâmide, como mostra a Figura 1, na qual se encontra, no topo, o serviço de maior custo e menor uso e, na base, os serviços mais acessados e com menor custo para as empresas:

Figura 1 – Serviços básicos



Fonte: Adaptado de Lalkaka (2006)

O intervalo de tempo no qual as empresas podem usufruir dos serviços das incubadoras é denominado de “período de incubação” e dura, em média, três anos. Ao participarem desse processo as empresas são denominadas “incubadas” e, quando concluem o período de incubação, tornam-se “graduadas” (IACONO; NAGANO, 2014). Alguns dos critérios para seleção das empresas que virão a ser incubadas são: habilidades de gestão e técnica de seus sócios; projeção de taxa de crescimento; rentabilidade; qualidade do plano de negócios; criatividade e singularidade do produto; dentre outros (MIAN, 2016).

De acordo com o setor de atuação das empresas aceitas para integrarem o processo de incubação, podem ser citados três tipos de incubadoras: as tradicionais, relacionadas aos setores tradicionais da economia; as de base Tecnológica; e as mistas, que abrigam, ao mesmo tempo, as empresas de base tecnológica e as de setores tradicionais (RAUPP; BEUREN, 2008). As incubadoras de base tecnológica (IBT) são as que se ocupam com o desenvolvimento de empresas pertencentes a mercados de tecnologia, a maioria delas originada de projetos desenvolvidos por universidades e centros de pesquisa e que desenvolvem produtos e serviços inovadores (IACONO; NAGANO, 2014).

No Brasil, a Incubadora de Negócios Tecnológicos de Florianópolis (atualmente denominada CELTA), foi a primeira do País. Nos dias atuais, existem 369 incubadoras brasileiras em operação, as quais já abrigaram 2.310 empresas incubadas e já formaram 2.815 empresas, gerando 53.280 postos de trabalho (ANPROTEC, 2016). Dessa totalidade, 67% declaram como seu foco de atuação a tecnologia (LAHORGUE *et al.*, 2012). No entanto, apesar de importante, o setor das incubadoras está inserido em um sistema nacional de inovação considerado imaturo, devido a fatores como: um processo de industrialização tardia; a posição em segundo plano da pesquisa em instituições de ensino superior; o modelo de substituição de

importações (CUNHA LEMOS; CÁRIO; MELO, 2015); e a pouca dinamicidade, com baixa interação dos agentes participantes (PUFFAL; RUFFONI; SCHAEFFER, 2012).

3 Capacidades de marketing das IBT

As capacidades de marketing (CM) são formadas pelos processos integrativos que utilizam recursos tangíveis e intangíveis para a compreensão das necessidades complexas dos consumidores das organizações (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010). A partir de tais capacidades são aplicados conhecimentos, competências e recursos coletivos da empresa, que permitem a adaptação da organização às mudanças nas condições do mercado e a geração de valor agregado a bens e serviços, tanto para os clientes internos, quanto externos (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). Autores apontam que as CM afetam diretamente a eficiência e a eficácia das organizações (CHANG; PARK; CHAIY, 2010; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010).

Quando se trata de capacidades de marketing, as IBT apresentam especificidades. Por serem prestadoras de serviços em um setor de tecnologia e por estarem inseridas em um contexto de constantes mudanças (RAMASWAMI; SRIVASTAVA; BHARGAVA, 2009), as incubadoras têm grande necessidade de dinamismo. As CM de organizações no setor de prestação de serviços para outras empresas ou *Business to Business* dependem de sua habilidade de entender as necessidades do cliente e criar relacionamentos de longo prazo, o que só é possível se a IBT for capaz de implantar seus recursos de marketing (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010). Quanto aos mercados de tecnologia, estes precisam se destacar nas suas habilidades de criar constantes inovações e comercializá-las.

As IBT atendem demandas de diversos *stakeholders* (GSTRAUNTHALER, 2010). Além das empresas incubadas, os grupos de interesse das IBT incluem a entidade mantenedora (geralmente uma universidade ou centro de pesquisa), organizações de fomento, setores do governo e grupos comunitários (MIAN, 2016; ZOUAIN; SILVEIRA, 2006). Logo, a gestão da incubadora envolve a capacidade de equilíbrio e alcance de igualdade para os múltiplos *stakeholders* (GSTRAUNTHALER, 2010; ALSOS; HYTTI; LJUNGGREN, 2011). Os principais *stakeholders* das IBT e as capacidades de marketing relacionadas estão descritos abaixo:

- a) Empresas: as capacidades de marketing nas IBT são empregadas para atrair um número suficiente de candidatas adequadas à incubação, por meio de divulgações e eventos em instituições de ensino superior (IES), institutos de pesquisa e no ambiente de negócios. Uma vez que as IBT fornecem serviços para ajudar essas empresas a atingirem seu potencial (ALSOS; HYTTI; LJUNGGREN, 2011), a satisfação e sucesso das incubadas é um dos principais indicadores de desempenho do processo de incubação (VANDERSTRAETEN; MATTHYSSENS, 2014);
- b) Instituições apoiadoras: a maioria das incubadoras de empresas está vinculada a uma ou mais instituições mantenedoras. No Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (Sebrae), o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), bem como alguns centros de pesquisa e prefeituras oferecem vários tipos de suporte às incubadoras. Esse apoio somente se renova na medida em que resultados são conhecidos e as expectativas são atendidas (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006);
- c) Financiadores privados: as incubadoras são consideradas, na maioria dos casos, como um

investimento social e, assim, induzem parcerias público-privadas (LALKAKA, 2006). Por serem, geralmente, organizações sem fins lucrativos que operam em ambientes de recursos limitados, as incubadoras acabam dependendo de várias fontes para seu funcionamento. Para receber investimentos privados, uma incubadora precisa evidenciar suas vantagens, a fim de mostrar-se como uma potencial parceira de colaboração (AABOEN, 2009) que também pode gerar contrapartidas para as investidoras de natureza privada;

- d) Comunidade: essas organizações contribuem para a melhoria da imagem e construção da identidade da região, visto que a sua existência e maturidade são tomadas como um indicador de capacidades de inovação e de dinamismo (ALSOS; HYTTI; LJUNGGREN, 2011). Por estes fatores, uma das funções do marketing das incubadoras deve ser a divulgação dos resultados e do trabalho das empresas incubadas também para a comunidade (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006), bem como a geração de rendimentos (vendas, impostos, etc.), de empregos (diretos e indiretos) e, ainda, a formação de mão de obra qualificada (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016);
- e) Outras incubadoras e demais “concorrentes”: as incubadoras competem por candidatas e por recursos com outras incubadoras e aceleradoras de empresas presentes na mesma região. Contudo, essas organizações não necessariamente representam uma ameaça de mercado, ao contrário, podem ser parceiras para o compartilhamento de experiências operacionais e conceitos de marketing (CLARK *et al.*, 2005), de modo a gerar negócios e benefícios recíprocos.

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na condução desta pesquisa.

4 Procedimentos metodológicos

A partir do problema de pesquisa definido e do referencial teórico apresentado, estabeleceu-se como metodologia um estudo de caráter exploratório, cujo principal objetivo consiste em aumentar o conhecimento sobre um tema específico, elucidar conceitos e fornecer informações para as próximas fases de uma investigação (MALHOTRA, 2012). Esse tipo de pesquisa é utilizado para examinar um tema ou problema pouco estudado, do qual não se tem dados suficientes (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Dessa forma, foi conduzido um estudo de caso único, o qual é particularmente apropriado para circunstâncias em que a pesquisa e a teoria estão em estágio de formação. Ademais, esse método é recomendado para quando se objetiva conhecer e compreender o fenômeno estudado, por meio de um exame em profundidade (YIN, 2005).

O objeto do presente estudo foi o Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA), incubadora situada na cidade de Florianópolis/SC. Fundado no ano de 1986, o CELTA foi um dos precursores nacionais da atividade de incubação. Sua relevância para este estudo de caso dá-se pelo seu destaque no cenário brasileiro, não apenas em razão de seu pioneirismo, como também por seu desempenho, estrutura e premiações obtidas. Além de ser a maior incubadora da América Latina em número de empresas incubadas e em espaço físico o CELTA já recebeu diversas distinções da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), como o prêmio de melhor incubadora do ano de 1997, uma 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 (CELTA, 2016). Por esses motivos, acredita-se que o CELTA traz a oportunidade de estudar o fenômeno sobre circunstância rara ou extrema (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), tamanho o seu destaque.

As técnicas de coleta aplicadas no presente trabalho buscaram garantir a confiabilidade pela triangulação dos dados (CRESWEL, 2007) sustentada por entrevistas, observações diretas e análise de documentos. O roteiro das entrevistas foi baseado na métrica de Morgan, Vorhies e Mason (2009) para análise de CM, a qual foi submetida a tradução reversa do inglês para o português por dois tradutores que não aqueles que realizaram a primeira tradução. Os tradutores são nativos dos Estados Unidos e da Inglaterra, fluentes em português e da área de linguística, sendo um mestrando e o outro graduando em Letras.

No que tange à observação direta, essa ocorreu no mesmo período das entrevistas realizadas na sede do CELTA, utilizando-se de um bloco eletrônico de notas para registro. Já a análise de documentos teve por objetivo confirmar e completar os dados obtidos na etapa das entrevistas. Também foram analisadas as informações contidas no *website* e em páginas da incubadora nas redes sociais, além de materiais institucionais fornecidos pela organização. O tratamento dos dados coletados no estudo de caso foi realizado através do *pattern matching* ou análise comparativa entre teoria e prática (SINKOVICS, 2018), na qual um padrão teórico é estabelecido por meio da revisão da literatura, a fim de identificar como ocorre na prática, com a construção de categorias de análise.

5 Resultados

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa proposto, dentro da metodologia do estudo de caso, as coletas de dados foram conduzidas entre novembro de 2016 e maio de 2017. Foram realizadas 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. O nome dos entrevistados foi omitido da pesquisa, para garantir o anonimato dos participantes. A observação direta foi feita no mesmo período da condução das entrevistas, tendo sido utilizado um bloco de notas eletrônico para anotação das observações. Por sua vez, os documentos analisados foram: publicação institucional de 25 anos do CELTA (material fornecido pela CERTI); *website* e redes sociais do CELTA.

Para a análise dos dados foram utilizados dois critérios de categorização, análise de conteúdo e *pattern matching*. O primeiro critério diz respeito à literatura especializada sobre incubadoras de base tecnológica, com relação à gestão de marketing, relacionamento com *stakeholders* e portfólio de serviços. O segundo critério refere-se à literatura de capacidades de marketing, mais especificamente à métrica desenvolvida por Morgan, Vorhies e Mason (2009), que foi adaptada para o desenvolvimento do roteiro semiestruturado das entrevistas. Os dois critérios foram combinados para estabelecer as capacidades de marketing consideradas como mais primordiais no trabalho desenvolvido pelo CELTA, considerando os dados coletados para a pesquisa. As CM identificadas estão representadas na Figura 1 e são descritas a seguir:

Figura 2 - Capacidades de Marketing do CELTA



Fonte: Autores (2019)

5.1 Capacidade de geração de valor para os *stakeholders*

Os *Stakeholders* são os grupos de interesse ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelas atividades de uma empresa (GREENLEY; HOOLEY; RUDD, 2005). Quanto aos *stakeholders* identificados no CELTA tem-se o seguinte:

- a) Empresas incubadas e graduadas: atualmente o CELTA conta com 33 empresas incubadas, somando cerca de 800 pessoas trabalhando na sua sede, e mais de 90 empresas graduadas. A IBT em questão procura por candidatas de inovação radical, prioritariamente aquelas pioneiras na produção de determinado produto. Tais candidatas podem ser empresas de pessoa física, pessoas jurídicas ou transferidas (empresas que já estavam no mercado, porém se transferiram para a incubadora, a fim de melhorar seus resultados). Além disso, o CELTA abriga laboratórios de P&D, os quais não são empresas, mas fazem parte da incubadora para o desenvolvimento de projetos, fato este que demonstra haver nessa IBT uma prática mais ampliada, com relação aquelas descritas na literatura. As empresas incubadas, que podem ser residentes ou participar de um programa de incubação virtual, reúnem-se periodicamente com os gestores do CELTA para apresentar seus resultados, necessidades e dificuldades;
- b) Instituições apoiadoras e investidoras: o CELTA conta com um conselho composto por 12 instituições (FAPESC, Prefeitura de Florianópolis, SEBRAE, FIESC, UFSC, Acate, ACE, BADESC, BRDE, SUCESU-SC, CELTA, CERTI) responsáveis por: aprovar o relatório de desempenho que detalha os indicadores administrativos, financeiros e operacionais; aprovar a celebração de acordos, contratos ou convênios; promover a interpretação do atual regimento, entre outras atribuições. Dentre essas instituições, a mais citada pelos entrevistados foi a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), como sendo uma organização com grande integração com a incubadora. São realizadas reuniões gerais com o conselho, para a manutenção das relações e cumprimento das funções. São citadas também organizações que atuam em rede com o CELTA, mas que não pertencem ao conselho, a exemplo da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos

Inovadores (ANPROTEC) e institutos de ciência e tecnologia;

- c) Instituições de ensino superior: a relação com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é citada pelos gestores como essencial para o sucesso da incubadora. O relacionamento começou desde a fundação, uma vez que a IBT nasceu dentro da UFSC, no departamento do curso de engenharia mecânica. No entanto, a proximidade do CELTA com a administração da IES depende totalmente de quem está no controle da gestão da universidade, já tendo ocorrido o distanciamento por conta de posicionamentos adotados por reitores anteriores, por exemplo. Porém, mesmo nesses casos, as empresas da incubadora contam com o apoio dos laboratórios e do corpo docente da UFSC, que proporcionam muitas parcerias. Além disso, as IES (não apenas a UFSC) são locais estratégicos para a prospecção de novos empreendimentos, já que praticamente todos os gestores incubados têm curso superior ou ainda estão cursando uma faculdade;
- d) Prestadores de serviços: várias organizações têm relação com o CELTA com o intuito de prestar serviços para as suas empresas incubadas. A qualidade desses serviços impacta diretamente na qualidade do processo de incubação. Alguns exemplos apresentados pelos entrevistados foram a consultoria jurídica, que presta apoio básico (inclusive no programa de incubação) e, posteriormente, faz propostas de continuidade do serviço, e os locatários, isto é, instituições bancárias, restaurantes, lanchonetes, agências de turismo, entre outras organizações que alugam um espaço na sede do CELTA, por meio do pagamento de um valor mensal, a fim de oferecerem seus produtos e serviços às empresas incubadas. A geração de valor para essas firmas é relacionada ao acesso facilitado a vários potenciais clientes, alinhados com seus objetivos estratégicos;
- e) Comunidade: na grande Florianópolis (SC) o impacto do CELTA é notável. A cidade, que até anos atrás tinha o turismo como maior gerador de seu PIB, atualmente tem esse posto ocupado pela tecnologia, apesar de todo seu potencial turístico, nacionalmente reconhecido. O crescimento da incubadora e do parque tecnológico que se desenvolveu em seu entorno contribuiu consideravelmente para o fomento do empreendedorismo local no ramo da tecnologia. Os entrevistados defendem que o CELTA foi o grande responsável por essa mudança de foco econômico na região, bem como pela geração de empregos que ultrapassa a marca de 30.000 postos de trabalho, de acordo com os gestores. Para informar à sociedade sobre os seus resultados, a IBT faz uso de um informativo quinzenal, no qual são divulgados os resultados e a forma como as empresas incubadas e graduadas estão impactando a comunidade;
- f) Outras incubadoras: com relação às outras incubadoras de base tecnológica, a visão do CELTA é tanto de competição, quanto de cooperação, relação fundamentada pela literatura especializada. Os gestores argumentam que buscam estar sempre à frente das demais instituições, inovando e mantendo sua posição entre as maiores e mais eficientes IBT brasileiras. No entanto, fica evidente o relacionamento voltado para geração mútua de resultados, já que o CELTA tem parcerias com incubadoras em todas as regiões do Brasil, além de 23 parques tecnológicos internacionais. Por muito tempo o CELTA foi a única incubadora de Florianópolis, porém organizações análogas estão surgindo na região, o que pode vir a ameaçar o posto atualmente ocupado pela IBT enquanto primeira opção na visão dos empreendedores locais.

Na Figura 2 é possível observar o mapa dos Stakeholders descritos, identificados na incubadora CELTA neste trabalho:

Figura 3: Mapa de Stakeholders da CELTA



Fonte: Autores (2019)

5.2 Capacidade do portfólio de serviços de geração de valor

Os serviços de geração de valor são oferecidos pelo CELTA durante o processo de incubação, que é dividido em quatro fases: implantação, crescimento, consolidação e liberação. Há, também, um sistema de avaliação semestral para avaliar se a empresa continua em uma determinada fase ou avança. O programa não tem tempo determinado, diferente do que é apontado na literatura, havendo empresas que permaneceram incubadas por menos de dois anos, enquanto outras ultrapassaram cinco anos de incubação. Abaixo, no Quadro 1, pode-se verificar os principais serviços disponibilizados pelo CELTA:

Quadro 1 – Resumo dos serviços oferecidos pelo CELTA

Serviços	Descrição
Suporte ao desenvolvimento empresarial	Apoio na participação em feiras e eventos, indicação e intermediação de serviços de apoio ou consultoria.
Suporte operacional	Serviços de limpeza, mensageiro, segurança, telefonista, setor de materiais incluídos e acesso a bancos, restaurante e lanchonete, agência de viagens, correio, loja de materiais de expediente e reprografia no prédio.
Sistema de qualidade	Sistema de avaliação para a melhoria contínua.
Sistema informatizado de administração	Acesso às ferramentas de gestão.
Suporte estratégico	Financeiro; Tecnológico; Marketing; Jurídico; Articulações de interesse dos empreendedores junto a fundos de investimentos.
Consultoria voltada para a internacionalização	Preparação e assessoria aos clientes para expansão de seus negócios, por meio do programa GO!
Infraestrutura	Espaços privativos da Empresa; Centro de eventos; Restaurante e Lanchonete; Centro de Serviços (agências bancárias, caixas automáticos, agência de turismo, etc.); Equipamentos audiovisuais e de uso técnico e laboratorial. Internet, disponíveis para locação.

Fonte: Autores (2017)

5.3 Capacidade de Desenvolvimento de novos produtos

A capacidade de desenvolver e disponibilizar novos produtos e serviços para as empresas incubadas é o que determina o caráter inovativo das IBT. O CELTA procura desenvolver essa atividade, principalmente através de lançamento de projetos, além de reformular os serviços já existentes, com investimentos em infraestrutura, por exemplo. Os gestores defendem que a incubadora precisa ter uma capacidade de reação muito rápida às mudanças do mercado e às mudanças políticas que afetam fortemente o seu funcionamento. Alguns projetos que podem ser citados são: Aceleradora *Darwin*, Sinapse da inovação e o Programa Go!, um projeto de internacionalização.

5.4 Capacidade de Precificação

A incubadora CELTA, segundo os gestores, é a única do Brasil a ter sustentabilidade financeira e não depender de aporte de instituições de fomento em dinheiro (recebem outros incentivos, como serviço de *internet* do estado). A organização consegue esse resultado através da cobrança de uma taxa operacional comum (TOC), que inclui o aluguel e o acesso a todos os serviços. Esse valor é estabelecido de acordo com a fase da incubação na qual a empresa se encontra, variando de R\$20,00 (valor abaixo do praticado no mercado) até R\$ 45,00 (valor do mercado) pelo metro quadrado. Após a graduação da empresa, ela deve pagar ao CELTA 2% do faturamento que obteve no seu último ano de residência. As empresas de incubação virtual pagam uma taxa fixa de R\$200,00 ao mês.

5.5 Capacidade de Atração de novos empreendimentos

A capacidade de atrair novos empreendimentos que sejam adequados ao programa e que tenham potencial de sucesso é o que garante o bom desempenho das incubadoras. Para assegurar esse processo, o CELTA procura estar sempre próximo das IES e dos alunos de graduação e pós-graduação, principalmente dos cursos universitários mais relacionados com inovação, tecnologia e ciência. A incubadora realiza periódicas palestras e eventos, além de abrir as portas para discentes e docentes visitarem a sua sede. As práticas vêm trazendo bons resultados, uma vez que recebem, mensalmente, quase cem planos de negócios para análise. Atualmente o fator que limita o número de empresas incubadas é o espaço físico da sede, que não comporta um número muito maior de empresas. Portanto, uma das estratégias adotadas pela incubadora é o investimento na modalidade virtual de incubação.

5.6 Capacidade de Comunicação e marketing

Essa capacidade foi citada pelos entrevistados como a mais fraca no CELTA, isso porque a incubadora não tem um setor ou profissional exclusivo para essa área em seu quadro administrativo, contando com organizações externas para assessoria de imprensa e confecção de materiais gráficos. No entanto, a IBT tem uma marca muito forte, devido a sua história, pioneirismo e associação a outras instituições reconhecidas. Além disso, os resultados positivos das empresas incubadas e graduadas ajudam a fortalecer o nome do CELTA, gerando muita mídia espontânea, por meio de publicações em sites e revistas especializadas. Com uma taxa de graduação em torno de 94% e com 100% de sobrevivência das empresas graduadas a marca

CELTA segue fortalecida, mesmo sem grandes investimentos em comunicação e marketing. A maioria das suas divulgações é feita em eventos e por meio das redes sociais e *website*.

6 Conclusões

O CELTA é a primeira incubadora brasileira e uma das maiores da América Latina. Com mais de 30 anos de funcionamento, acumulou prêmios e resultados positivos, fortalecendo de forma espontânea sua marca. As capacidades de marketing identificadas como as mais importantes na administração da incubadora foram: Capacidade de geração de valor para os *stakeholders* (empresas incubadas e graduadas, instituições apoiadoras e investidoras, instituições de ensino superior, prestadores de serviços, comunidade e outras incubadoras); Capacidade do portfólio de serviços de geração de valor; Capacidade de desenvolvimento de novos produtos; Capacidade de precificação; Capacidade de atração de novos empreendimentos; Capacidade de comunicação e marketing. A maioria dos resultados encontrados assemelha-se com a literatura especializada, embora alguns pontos discrepantes também tenham sido identificados.

Como esta 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. 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, através 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 (GSTRAUNTHALER, 2010).

Outra diferença é com relação a capacidade de marketing de compartilhar e obter informações estratégicas com outras incubadoras (*benchmarking*). Isso porque a literatura aponta que essa relação é muito importante para as IBT, principalmente as mais inexperientes (diferentemente do CELTA), que precisam de muito suporte para estabelecer e desenvolver seus processos (CLARK et al., 2005). Portanto, essa capacidade não apareceu de maneira significativa no CELTA, no entanto pode ser observada em grande parte das IBT brasileiras. E uma última diferença é o fato de a incubadora do estudo de caso, conseguir sustentar resultados satisfatórios, mesmo sem investir em comunicação e marketing, o que contradiz diversos estudos da área de marketing. Porém, este fato pode ser explicado pelo fato de esta incubadora já ter um nome reconhecido e consolidado, assim como suas empresas graduadas que geram mídia espontânea para a instituição.

Sendo assim, o artigo em questão atingiu ao objetivo proposto de compreender como as capacidades de marketing são articuladas em uma incubadora de base tecnológica brasileira de relevância nacional. Os resultados obtidos no CELTA apontam semelhanças com determinadas características apresentadas na literatura especializada, bem como algumas diferenças relacionadas ao posto de destaque ocupado pela incubadora estudada. A relevância desse artigo se dá pela importância econômica e social das incubadoras e pelo papel das capacidades de marketing, auxiliando na performance dessas organizações. Além disso, esse estudo pode ser inédito no Brasil e nos estudos internacionais, visto que não foram encontradas

publicações sobre capacidades de marketing em incubadoras de base tecnológica, aliado ao fato de que os estudos de marketing ainda são pouco desenvolvidos no contexto das IBT.

Como limitação pode-se citar a impossibilidade de generalização do estudo de caso, agravado pelas diferenças que o CELTA apresenta do contexto geral das incubadoras brasileiras. Ademais, só foram realizadas entrevistas com funcionários ligados à gestão do CELTA. Não foram consideradas as visões dos empresários das empresas participantes do processo de incubação, das capacidades de marketing da incubadora.

Para próximos trabalhos recomenda-se estudos de casos em incubadoras que representem mais a realidade das IBT brasileiras, bem como estudos quantitativos que permitam a generalização para uma realidade mais ampla. Também se sugerem estudos que tomem como base a percepção dos empreendedores de empresas incubadas, para comparar com os resultados obtidos no presente estudo de caso.

Referências

AABOEN, L. Explaining incubators using firm analogy. **Technovation**, v. 29, n. 10, p.657-670, 2009.

AERTS, K.; MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K. Critical role and screening practices of European business incubators. **Technovation**, v. 27, n. 5, p.254-267, 2007.

ALSOS, G. A.; HYTTI, U.; LJUNGGREN, E. Stakeholder theory approach to technology incubators. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 17, n. 6, p.607-625, 2011.

ANPROTEC. **Incubadoras e parques**. 2016. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

CELTA. **CELTA, uma incubadora pioneira**. 2016. Disponível em: <<http://www.celta.org.br/o-celta.html>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

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.

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.

CRESWELL, J. W.; HANSON, W. E.; CLARK, V. L.; MORALES, A. Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.

CUNHA LEMOS, D.; CÁRIO, S. A. F.; 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.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ENGELMAN, R.; CARNEIRO ZEN, A.; FRACASSO, E. M. The Impact of the Incubator on the Internationalization of Firms. **Journal of technology management & innovation**, v. 10, n. 1, p. 29-39, 2015.

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.

IACONO, A.; NAGANO, M. S. 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.

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

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

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

MARTINS, C.; FIATES, G. G. S.; DUTRA, A.; LEITE, A. L. S.; 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.

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

MIAN, S. Business incubation and incubator mechanisms. **In: Technology Entrepreneurship and Business Incubation: Theory Practice Lessons Learned**. 2016. p. 1-33.

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.

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.

PUFFAL, D. P.; RUFFONI, J.; SCHAEFFER, P. R. Características da interação universidade-empresa no Brasil: motivações e resultados sob a ótica dos envolvidos. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, edição especial, p. 71-94, 2012.

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.

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

SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. Sebrae, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>> Acesso em: 17 dez. 2017

SINKOVICS, N. Pattern matching in qualitative analysis. In: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods**. Sage, Thousand Oaks, CA, p. 468-485, 2018.

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.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

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. 1-14, 2006.