

Incubadoras Empresariais: criando capital social para a pequena empresa

Small Business Incubators: creating social capital for small enterprises

*Marcus Santos Lourenço**

Resumo

A importância do desenvolvimento do capital social para o sucesso de pequenas empresas é conhecido entre pesquisadores e empreendedores. O capital social viabiliza o acesso a recursos e é considerado um aspecto importante no desenvolvimento de pequenas empresas e pequenos empreendedores. Este estudo investigou uma incubadora tecnológica e as atividades por ela desenvolvidas para aumentar o capital social de empreendedores incubados, e concluiu que a incubadora promove várias atividades que têm o potencial de aumentar o capital social de seus clientes e suas chances de sucesso no mercado. O estudo também constata que incubadoras podem aperfeiçoar as atividades de criação de redes para clientes incubados. Oferecem-se, aqui, várias sugestões para a melhora desse processo.

Palavras-chave: incubadoras empresariais; capital social; redes de comunicação; pequenas empresas.

Abstract

The importance of developing social capital for the success of small businesses is well known by researchers and practitioners alike. Social capital gives access to resources and is considered an important asset for small businesses and entrepreneurs. The present research investigated a technology incubator and the activities implemented by it to enhance the social capital of incubated clients. The study concluded that business incubators promote a variety of activities with the potential to increase the social capital of incubated entrepreneurs and boost their chances of success in the market. The study also concludes that incubators can improve their networking activities for their incubated clients. The present study offers several suggestions on how to improve the networking process.

Key words: business incubators; social capital; communication networks; small businesses.

* Ph.D. em Administração Pública pela Universidade de Louisville, EUA. Pesquisador da UNIFAE - Centro Universitário Franciscano. E-mail: marcuslourenco@hotmail.com

Introdução

Incubadoras empresariais são ferramentas amplamente usadas por governos locais, estaduais e federais para estimular o crescimento de pequenas empresas e reverter o declínio econômico de diversas localidades (SHERMAN e CHAPPELL, 1998; LALKAKA e BISHOP, 1996; OECD, 1999).

O melhor entendimento do processo de incubação é altamente relevante para os responsáveis pelo bem-estar socioeconômico de localidades porque são estes que respondem, cada vez mais, pelas estratégias de desenvolvimento socioeconômico de suas regiões (MARKLEY e MCNAMARA, 1995).

Considerando as limitações orçamentárias a que estão sujeitos os projetos locais de desenvolvimento socioeconômico, é importante que esses recursos sejam usados de maneira eficiente e em projetos que possam atender às necessidades locais (WEINBERG, LYONS, e SHOOK, 1995). Este cenário é especialmente importante para países como o Brasil, onde os investimentos públicos têm sofrido redução significativa nos últimos anos.

Apesar da necessidade de melhor entendimento das incubadoras empresariais, as avaliações dessas ferramentas têm se limitado ao funcionamento e resultados das mesmas, negligenciando as práticas que levam ao sucesso e aos objetivos almejados. É por meio de suas práticas que os programas de incubação alcançam os resultados necessários para a melhora da condição socioeconômica de diversas economias locais, carentes de novas empresas e postos de trabalho (LICHTENSTEIN e LYONS, 1996, p.189).

Um aspecto importante do processo e das práticas de incubação de novas empresas é o desenvolvimento de redes de comunicação. As redes que fornecem informações, capital, competências e mão-de-obra para pequenas empresas são o capital social que os pequenos empresários possuem para serem bem-sucedidos no mercado. Capital social refere-se aos recursos disponíveis

em e através de redes de comunicação com agentes de mercado. Esses recursos podem ser informações, idéias, indicações, oportunidades de negócios, capital financeiro, influência, apoio emocional, boa vontade, confiança e cooperação.

O presente estudo buscou entender se as incubadoras empresariais desenvolvem atividades que visam desenvolver as redes de comunicação de seus clientes incubados, e descrever quais as principais características destas atividades. Alguns estudos sugerem que essas atividades são um benefício do processo de incubação que ainda é pouco entendido, mas que aumenta as chances de uma empresa incubada ser bem-sucedida no mercado.

Dada a importância dessas ferramentas para o fomento da atividade empresarial no País e o pouco entendimento das atividades de desenvolvimento de redes, este trabalho investigou uma incubadora tecnológica para aprofundar a análise acadêmica e técnica de como as incubadoras apoiam o desenvolvimento das redes de comunicação de empreendedores e suas empresas.

2 Referencial teórico

2.1 Capital social

Capital Social, de maneira mais ampla, pode ser definido como redes sociais, as reciprocidades que emergem destas redes e o seu valor na obtenção de objetivos mútuos (BARON, FIELD e SCHULLER, 2000). Na literatura sobre o tema, as redes de relacionamentos e altos níveis de confiança entre os atores dessas redes são os dois componentes-chaves do capital social. Outros elementos, como normas e obrigações, são considerados conceitos demasiadamente gerais e retóricos para terem aplicações práticas (BARON, FIELD e SCHULLER, 2000).

Assim, para os fins aqui propostos, o capital social pode ser definido como as redes de agentes econômicos envolvidos em atividades de mercado, e a confiança que estes agentes possuem uns nos outros.

Os recursos presentes nas redes sociais podem melhorar o resultado de transações de mercado de quatro maneiras:

1. facilitando o fluxo de informações, especialmente informações sobre inovações e oportunidades de mercado (LIN, 2001);
2. aumentando a disponibilidade de crédito e reduzindo seu custo (UZZI, 1999);
3. funcionando como credenciais sociais que facilitam o acesso de agentes econômicos a recursos disponíveis nas redes;
4. reforçando a identidade como membro de um grupo social.

O capital social pode ser dividido em duas formas distintas: capital social "estrutural" e capital social "cognitivo". O primeiro se refere às relações sociais por meio das quais informações são difundidas e ações coletivas são realizadas (KRISHNA e UPHOFF, 2002, citados por GROOTAERT e VAN BASTELAER, 2002). Este tipo de capital facilita a difusão de informações, as ações coletivas e a tomada de decisões por meio de agentes, regras, procedimentos e precedentes (GROOTAERT e VAN BASTELAER, 2002).

O capital social cognitivo relaciona-se às normas, valores, confiança, atitudes e crenças, que predispõem indivíduos a ações coletivas que levam ao benefício mútuo (KRISHNA e UPHOFF, 2002, citados por GROOTAERT e VAN BASTELAER, 2002). Este capital é interno ao indivíduo e, assim, difícil de mensurar.

2.2 Capital social e incubadoras empresariais

Existem poucos estudos sobre o acúmulo de capital social promovido por incubadoras empresariais. A maioria deles utilizou formas de medições de resultados

tradicionais, como criação de empregos e aumento no recolhimento de impostos, para avaliar a contribuição desta ferramenta no desenvolvimento econômico.

Apesar da lacuna na literatura sobre o desenvolvimento do capital social em incubadoras, há fortes indícios de que o processo de incubação tem impacto positivo sobre a criação de laços e redes de comunicação para empresas incubadas (BRYAN, 1992; KING, 1995). Há também evidências, na literatura sobre desenvolvimento econômico, de que outras ferramentas utilizadas para promover o desenvolvimento econômico local afetam positivamente a criação de laços com agentes econômicos, e essas redes de comunicação aumentam o acesso a recursos existentes nessas redes (SERVON, 1999).

Acredita-se que a incubadora empresarial funcione como um "núcleo de transferência" de capital social devido a sua posição na rede. As incubadoras desenvolvem relacionamentos verticais com agências governamentais e instituições financeiras, bem como relacionamentos horizontais com agentes de mercado, como pequenas empresas e fornecedores. A incubadora, portanto, ocupa uma posição de destaque na rede, uma vez que esta posição é visível a todos os participantes.

Um melhor entendimento de como as incubadoras desempenham essa função pode contribuir na forma como seus administradores fomentam a formação de redes de comunicação para seus clientes incubados.

2.3 Incubadoras empresariais e redes de comunicação

Vários estudos mencionam os benefícios que pequenas empresas obtêm da associação com pessoas que podem ajudar a solucionar problemas do dia-a-dia. Existem inúmeras evidências de clientes de incubadoras que consideram o *networking* um grande benefício do processo de incubação (BRYAN, 1992; KING, 1995). No entanto, há poucos estudos acadêmicos que tenham investigado as atividades específicas das incubadoras empresariais para o desenvolvimento das redes de comunicação de clientes e empresas incubadas.

Estudos de Lichtenstein (1990), Nahapiet e Ghoshal (1998) e Servon (1999) apontam para os benefícios que pequenos empresários derivam de suas redes de comunicação, demonstrando como uma rede de comunicações bem desenvolvida aumenta as chances de sucesso no mercado.

2.4 Avaliação de incubadoras empresariais

A maior parte da literatura sobre incubadoras empresariais refere-se à avaliação do desempenho desses instrumentos de desenvolvimento econômico. Esses estudos avaliaram a eficácia das incubadoras como ferramentas de fomento de economias locais, as funções e instrumentos destas incubadoras, e programas de incubação e suas operações (CAMPBELL, 1988; LYONS, 1990; RICE, 1995; TORNATZKY *et al.*, 1995).

Alguns desses trabalhos, contudo, contestam a eficácia das incubadoras como ferramentas de desenvolvimento econômico (BATES, 1995; DEWAR, 1998; BUSS *et al.*, 1999; BEARSE, 1998).

Seus autores consideram as avaliações desses programas falhas e tendenciosas. Ademais, pensam que tais avaliações têm motivações políticas e favorecem os programas avaliados. Apesar das críticas, a maioria dos estudiosos do assunto considera as incubadoras empresariais ferramentas úteis no desenvolvimento de pequenas empresas e de economias locais. Autores como Allen, Lichtenstein, Lyons e outros avaliadores de incubadoras concluem, em seus estudos, que estas são eficazes no desenvolvimento de empresas e afetam positivamente o desenvolvimento das localidades onde as incubadoras estão inseridas (ALLEN, 1995; ALLEN, 1990; LYONS, 1990; LICHTENSTEIN, 1990).

A controvérsia envolvendo a avaliação de incubadoras empresariais sugere a necessidade de pesquisas que investiguem aspectos desses programas que ainda não foram profundamente analisados.

3 Método

O principal objetivo deste artigo é investigar e descrever as atividades utilizadas por incubadoras empresariais para fomentar o desenvolvimento das redes de comunicação de empresários e empresas incubadas. Apesar de ser reconhecido como uma função importante das incubadoras, o desenvolvimento das redes de comunicação de empresários nunca foi sistematicamente investigado, criando uma lacuna na literatura pertinente.

3.1 Problemas de pesquisa

Esta pesquisa utilizou-se de estudo de caso para explorar as atividades desenvolvidas por uma incubadora tecnológica voltadas a acelerar o desenvolvimento de redes e laços de comunicação entre seus clientes incubados e atores econômicos.

Essas atividades são o objeto central do estudo, que buscou não só apontar quais atividades são utilizadas, mas também as principais características e resultados destas.

O estudo de caso é um método adequado para aprofundar o conhecimento sobre um assunto ou fenômeno específico, capaz de revelar detalhes sobre determinado fenômeno de difícil entendimento ou grande complexidade (YIN, 1998).

Os principais elementos investigados são os seguintes:

1. Laços formais e informais: relacionamentos entre atores econômicos que formam a rede social de relacionamento dos empreendedores incubados.
2. Rede de comunicação: é a rede formada por vários laços formais e informais de relacionamento.
3. Força dos laços: representa a proximidade e confiança mútua dos atores presentes na rede. Para este estudo, laços fortes são chamados de

“alta confiança”, enquanto laços fracos são denominados “transacionais”.

4. Natureza dos laços: refere-se à hierarquia dos laços presentes na rede. Laços com agentes econômicos possuidores de maiores recursos são chamados de verticais, enquanto laços com atores possuidores de recursos semelhantes são chamados de horizontais.
5. Agentes econômicos: são atores econômicos com acesso a recursos (incluindo informações) que são necessários para o desenvolvimento de empresas incubadas.
6. Estrutura de rede: são as características específicas de cada rede de relacionamento no que se refere à densidade (número de laços na rede), à confiança nos relacionamentos e à natureza dos laços presentes (horizontal ou vertical).

3.2 Discussão das variáveis

Foram investigados dois tipos de variáveis relacionadas ao desenvolvimento de redes de comunicação em incubadoras empresariais. A variável independente do estudo é o processo de incubação. Esta variável age sobre a rede de comunicação dos empresários incubados de diversas formas, influenciando o desenvolvimento e as características da rede. No centro da investigação estão as atividades empregadas pelo processo de incubação para afetar o desenvolvimento das redes de empreendedores.

A segunda variável investigada foram as redes de comunicação dos empresários incubados, a qual é afetada pelas atividades desenvolvidas durante o processo de incubação, podendo manifestar aumento no número de contatos na rede.

3.3 Perguntas de pesquisa

As perguntas de pesquisa que orientaram esta investigação são as que se seguem:

1. As incubadoras empresariais buscam facilitar o desenvolvimento de redes de comunicação de seus clientes? Caso sim, como o fazem?
 - Que tipos de atividades são desenvolvidos para aumentar a exposição de empresários a agentes econômicos?
 - Quais são as principais características dessas atividades?
 - Que tipos de atividades promovidas pela incubadora resultaram no estabelecimento de laços que conduziram à troca de recursos?
2. Qual a estrutura das redes de comunicação de empresas e empreendedores incubados?
 - Quais são os principais laços da rede?
 - Quais os níveis de confiança entre atores presentes?
 - Qual a natureza vertical/horizontal dos laços?
 - Como o impacto do processo de incubação nas redes auxilia a incubadora a alcançar seus objetivos?
 - As redes de fato aumentam a aquisição de recursos?

A unidade de análise é a incubadora empresarial e as suas atividades para desenvolver redes de comunicação. As informações necessárias foram obtidas de quatro grupos diferentes de pessoas associadas à incubadora: o gerente da incubadora, empreendedores incubados, empreendedores graduados (que passaram pela incubadora e agora atuam independentemente no mercado) e pessoas externas à incubadora que dão apoio a essas empresas e seus clientes.

A escolha dos indivíduos para responder aos questionários baseou-se na sua habilidade de fornecer as informações desejadas pela pesquisa.

O principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista pessoal. O roteiro de entrevistas seguiu um modelo não-estruturado que permitiu aos entrevistados elaborarem suas respostas livremente. Utilizou-se um

roteiro de entrevista diferente para cada grupo de respondentes. As entrevistas foram conduzidas durante o horário comercial e no escritório dos respondentes, para que estes tivessem acesso a documentos que pudessem auxiliar nas respostas. O entrevistador utilizou-se de anotações e, também, de um gravador para registrar as respostas concedidas. O roteiro de entrevistas contemplou:

1. Uma lista das atividades desenvolvidas pela incubadora para o desenvolvimento de redes de comunicação.
2. Uma descrição dessas atividades relatadas pelos respondentes, dando detalhes de cada uma delas.
3. Uma descrição das redes de comunicação de empreendedores incubados e suas empresas, incluindo as características das redes e o modo como os laços foram desenvolvidos.
4. Resultados práticos das atividades para desenvolvimento das redes.
5. Avaliação da utilidade das atividades para o desenvolvimento de redes com base no aumento do número dos laços, nos recursos adquiridos e em sua utilização, e no impacto no cumprimento da missão da incubadora.

4 Análise dos dados

A análise dos dados seguiu uma técnica predeterminada por Lichtenstein e Lyons (1996) chamada Matrix de Diagnóstico, desenvolvida especificamente para a avaliação das atividades de incubadoras empresariais. A técnica tem oito itens, que determinam as informações necessárias para a análise.

Cada atividade foi identificada e definida pelas suas principais características, pelos objetivos que almejava alcançar e pela forma como a atividade foi conduzida. Os resultados obtidos, as evidências de transferência de recursos e o impacto da obtenção de recursos no

sucesso do empreendimento também foram analisados utilizando-se a técnica de Lichtenstein e Lyons (1996).

Finalmente, a técnica foi utilizada para extrair as opiniões dos participantes com relação ao valor por eles atribuído às atividades promovidas e às lições aprendidas com essas atividades.

4.1 Incubadora Centro de Recursos de Tecnologia de Informação (iTRC)

A incubadora tecnológica iTRC é especializada em prover assistência a pequenas empresas na área de tecnologia de informação, e é uma iniciativa da Escola de Administração de Empresas da Universidade de Louisville (CBPA) e da Fundação para o Desenvolvimento do Centro Médico de Louisville (LMCDC).

A incubadora possui duas sedes, uma delas no centro comercial de Louisville, na Rua Jefferson, 201, e a outra no *campus* Shelbyville da Universidade de Louisville, no Kentucky. A incubadora do centro tem 4.000 pés quadrados de área para aluguel a empreendedores e a de Shelbyville tem as mesmas dimensões. A missão da incubadora é apoiar o desenvolvimento de uma economia baseada na tecnologia no estado estadunidense do Kentucky. A maioria dos empreendedores instalados na incubadora é de classe média, com mais de trinta anos, homens, e brancos. Apenas 30% deles são mulheres e não há representantes de minorias étnicas.

A incubadora tem um orçamento anual de US\$ 250.000, sendo US\$ 100.000 provenientes das atividades da incubadora (aluguéis, serviços prestados, aluguel de salas para clientes externos).

4.1.1 Atividades diretas de desenvolvimento de redes

As seguintes atividades foram relatadas como sendo específicas para a criação e desenvolvimento de redes:

Almoço de Idéias às Ações

Todo mês a incubadora promove um almoço/encontro entre clientes incubados, possíveis futuros clientes, clientes associados e virtuais (clientes não instalados na incubadora) e provedores de serviços. Estes encontros visam aumentar a familiaridade entre esses atores e fomentar relacionamentos mais estreitos.

Começando às Cinco

Uma segunda atividade regular de formação de redes é chamada de "Começando às Cinco". De acordo com o gerente da incubadora, esta atividade foi copiada do Kentucky Science and Technology Corporation, que a conduz há vários anos.

Trata-se de uma reunião informal entre clientes incubados, investidores, clientes em potencial da incubadora e provedores de serviços. Esta atividade focaliza pequenos investidores e tem uma apresentação de dez minutos sobre um produto ou serviço de um dos clientes, seguido de 1 hora de *happy hour* informal.

4.1.2 Atividades indiretas de desenvolvimento de redes

Aluguel de espaço para agentes externos de mercado

A incubadora abre espaço para empresas de tecnologia do mercado já estabelecidas, que alugam o teatro de cinquenta lugares, salas de reunião, salas de produção, e também utilizam serviços técnicos da incubadora, como o de impressão e cópias.

TripTech

Esta viagem anual promovida pela incubadora já está no seu décimo ano de operação. A incubadora

seleciona uma cidade nacionalmente reconhecida na área de empreendedorismo e com centros tecnológicos bem desenvolvidos. Algumas das cidades visitadas no passado foram: Austin, Boston, São Francisco, Seattle, Orlando e Washington D.C. Algumas das firmas visitadas foram Microsoft, Gateway e Oracle.

4.2 Criação de redes

Na presente pesquisa não se encontraram evidências da criação de redes de comunicação relacionadas às atividades diretas mencionadas. Alguns dos empreendedores incubados relataram que as atividades aumentam sua exposição a agentes de mercado e criam maiores oportunidades de interação com esses agentes. Apesar disso, não houve evidências de que as atividades diretas de criação de redes tenha resultado na criação de relacionamentos. Um empreendedor incubado afirmou que essas atividades ajudaram a estabelecer contatos profissionais e identificar possíveis clientes, mas não pôde mencionar relacionamentos estabelecidos diretamente por essas atividades.

As evidências identificadas no estudo parecem indicar que as atividades indiretas são mais eficientes na criação de relacionamentos para clientes de incubadoras. A atividade mais eficiente na criação de relacionamentos, neste estudo, foi a de *TripTech*. O gerente da incubadora e clientes foram capazes de relatar vários relacionamentos criados devido à participação nesta atividade. Este estudo identificou cinco relacionamentos que podem ser diretamente relacionados à participação na *TripTech*. É relevante assinalar também que alguns desses relacionamentos são de natureza vertical, com empresas de grande porte e detentoras de grandes quantidades de recursos.

Outra atividade indireta que resultou na criação de relacionamentos para clientes foi o aluguel das dependências da iTRC para empresas de mercado. O proprietário de uma empresa graduada entrevistado para

a pesquisa relatou que o aluguel da sala de conferências na incubadora iTRC resultou na criação de um relacionamento importante para a sua empresa.

Um dos objetivos do presente trabalho foi determinar a natureza dos relacionamentos criados mediante atividades de redes. Lamentavelmente, isto não foi possível devido ao pouco conhecimento dos empreendedores incubados sobre suas redes de comunicação. A maioria deles conseguiu indicar apenas um ou dois relacionamentos profissionais, o que inviabilizou a análise. Mais estudos serão necessários para avaliar essa dimensão das redes de comunicação dos empreendedores incubados. Esse baixo nível de conhecimento sobre suas redes de comunicação indica a necessidade de educar empreendedores incubados sobre este aspecto importante de seus negócios.

4.3 Recursos obtidos

Encontraram-se algumas evidências de recursos que foram obtidos através de relacionamentos criados pelas atividades de desenvolvimento de redes promovidas pela incubadora. Essas evidências demonstram a importância desses recursos para o sucesso das empresas incubadas, bem como os diferentes tipos de recursos de que as empresas necessitam.

O tipo de recurso mais comumente obtido por meio de redes é a informação. Alguns dos empreendedores participantes relataram a obtenção de informações de natureza confidencial sobre o mercado ou produtos que foram obtidos através de contatos. Essas informações podem conferir uma vantagem competitiva para as empresas incubadas sobre seus competidores de mercado.

Outro recurso alcançado por meio de redes foi o aumento da capacidade produtiva da empresa. Três empreendedores incubados citaram o aumento da capacidade produtiva mediante a colaboração com outras empresas conhecidas através de atividades promovidas pela incubadora.

O conhecimento técnico foi outro recurso mencionado por clientes da incubadora. Estes clientes

adquiriram o conhecimento de que precisavam através de agentes de mercado conhecidos mediante a intermediação da incubadora. Um cliente foi capaz de adquirir conhecimento para a implantação de um sistema de computação a partir de um relacionamento criado pela incubadora. Um outro desenvolveu um relacionamento com uma empresa capaz de fornecer informações específicas sobre o segmento industrial da empresa incubada. Esses são mais alguns exemplos de como os relacionamentos desenvolvidos durante o processo de incubação podem aumentar a competitividade de empresas incubadas.

Todos os exemplos de recursos obtidos acima são fortes evidências de como o processo de incubação pode incrementar o capital social de empresas incubadas e de seus proprietários. Este aumento no capital social não teria ocorrido sem a intervenção direta ou indireta da incubadora, o que apóia a tese de que as incubadoras empresariais têm um impacto na formação e desenvolvimento do capital social de empresas e empreendedores incubados.

4.4 Lições na criação de relacionamentos

Perguntou-se aos participantes como poderiam ser melhoradas as atividades de criação de redes de relacionamento existentes na incubadora. As respostas são variadas, e contribuem para um maior entendimento de como essas atividades podem evoluir para melhor servir aos clientes de incubadoras tecnológicas.

Uma das lições é que as atividades promovidas pela incubadora devem ser customizadas para levar em conta as necessidades dos empreendedores incubados. Foi justamente esta a maior reclamação dos clientes incubados. De fato, pelo menos um cliente afirmou que focalizar nas necessidades dos clientes melhoraria o desempenho das atividades de criação de redes.

A segunda falha mais mencionada no desenvolvimento de atividades de redes na incubadora foi a falta de critérios para a seleção de novos empreendedores para a incubadora. Dois clientes de incubadoras

argumentaram que a incubadora poderia facilitar a formação de redes para os clientes por meio da seleção de novos clientes que complementassem as necessidades dos clientes já incubados. Para estes empreendedores, as incubadoras deveriam desenvolver um portfólio de empresas que aumentasse a sinergia entre os clientes incubados. Isto aconteceria através da seleção de novos clientes que completassem as empresas incubadas.

Outra lição veio de um dos clientes incubados, para quem a incubadora deveria tentar compensar as limitações dos mercados locais desenvolvendo relacionamentos com agentes em mercados mais desenvolvidos. Este empreendedor referia-se ao mercado de Louisville, que é muito pouco desenvolvido na área de tecnologias de informação. Este estudo também identificou carências do mercado local nas áreas de capital de risco e firmas que possam formar parcerias na área tecnológica. Aqui, também, a formação de redes com mercados mais desenvolvidos poderia ajudar a reduzir essas deficiências locais.

Uma última lição do estudo é a de que a incubadora poderia explorar o potencial de crescimento das empresas incubadas para atrair recursos para seus clientes. A incubadora deveria buscar no mercado empresas que estivessem dispostas a investir em empresas incubadas em troca de acesso a essas empresas. Esta sugestão, de um dos clientes incubados, seria viável para empresas de alta tecnologia, mas dificilmente incubadoras comerciais ou de ascensão social conseguiriam encontrar apoio em razão do baixo grau do potencial de rentabilidade das empresas incubadas nesses tipos de incubadoras.

Conclusões

Esta pesquisa colheu informações importantes relacionadas à criação de redes de comunicação em incubadoras empresariais. A seguir, são discutidas as principais conclusões.

As carências de redes de comunicação são específicas de cada empreendedor e empresa incubada. Incubadoras devem customizar seus serviços de redes para aumentar a eficácia dos mesmos e o capital social de seus clientes. Este estudo identificou uma ferramenta de análise que pode ser útil na tarefa de desvendar as carências de cada empreendedor. A Matriz de Diagnóstico, desenvolvida por Lichtensten e Lyons (1996), é uma ferramenta capaz de identificar as necessidades específicas de empreendedores e empresas, permitindo uma maior customização na formação de redes.

A criatividade da incubadora em preencher sua capacidade ociosa pode ser um instrumento importante na formação de redes de comunicação. Relacionamentos verticais importantes podem ser desenvolvidos quando empresas estabelecidas alugam espaço em uma incubadora. Uma das conclusões do estudo é que empresas de grande porte são mais eficientes na formação de redes do que agências estaduais e municipais e firmas menores de mercado. Isso sugere que as incubadoras e empresas incubadas devem buscar relacionamentos com grandes empresas porque estas têm uma estrutura mais condizente com a criação de redes, de acordo com os resultados desta pesquisa.

Limitações de tempo e recursos financeiros reduzem a capacidade de incubadoras desenvolverem atividades de formação de redes. Este é o caso principalmente de incubadoras nos estágios iniciais de desenvolvimento. Os patrocinadores externos seriam uma forma de superar tais limitações. A incubadora deve usar o potencial de crescimento das empresas incubadas para atrair a participação de agentes externos em troca de acesso a essas empresas.

A rede de comunicação da incubadora é distinta das redes de seus clientes incubados, e a incubadora precisa se esforçar para disponibilizar seus contatos para seus clientes. Uma lista de referências com contatos da incubadora é um caminho para melhorar o acesso dos clientes a este recurso.

A pesquisa encontrou evidências de que estar em uma incubadora aumenta a confiança dos agentes de

mercado em uma pequena empresa e abre oportunidades de criação de redes. Empresas de mercado que buscam criar laços com empresas emergentes consideram a avaliação inicial feita pelas incubadoras antes da admissão de clientes uma forma de reduzir o risco de que uma pequena empresa saia do mercado. Incubadoras podem capitalizar nesta redução na percepção de risco para aumentar a atratividade de seus clientes no mercado na hora de criar relacionamentos.

O programa de incubação investigado auxilia seus clientes na formação de dois tipos de capital social. Em nível de empresa (micro), as incubadoras contribuem na criação de relacionamentos individuais entre o cliente e agentes de mercado. Em nível de comunidade (macro), elas estendem suas próprias redes de comunicação para seus clientes, aumentando a quantidade de recursos disponíveis para estes empreendedores e suas empresas.

- Recebido em: 19/07/2006
- Aprovado em: 10/10/2006

Referências

- ALLEN, D. N. An examinations of public, private and university incubators from a local development perspective. **Economic Development Commentary**, Washington D.C., v. 9, n. 4, p. 3-7, 1985.
- ALLEN, D. N.; GORHAM, J.; PEAKE, T. Small Business Incubators: phases of development and the management challenge. **Economic Development Commentary**, Washington D.C., Spring, p. 6-11, 1987.
- BARON, S.; FIELD, J.; SCHULLER, T. (Orgs.). **Social capital: critical perspectives**. New York: Oxford University, 2000.
- BATES, T. Why do minority businesses development programs generate so little minority business development? **Economic Development Quarterly**, Washington D.C., v.9, n.1, p. 3-14, 1995.
- BEARSE, P. A question of evaluation: nbia's impact assessment of business incubators. **Economic Development Quarterly**, Washington D.C., v.11, n.4, p. 322-334, 1998.
- BRYAN, S. Incubators give small business a fighting chance. **Plants Sites and Parks**, p. 38-40, julho/agosto 1992.
- BUSS, T.; WIEWEL, W.; FINKLE, A. The case against targeted industry strategies. **Economic Development Quarterly**, Washington D.C., v.13, n.4, p. 339-370, 1999.
- CAMPBELL, C. **Change agents in the new economy: business incubators and economic development**. Minneapolis: Hubert Humphrey Institute of Public Affairs, University of Minnesota, 1988.
- DEWAR, M. Why state and local economic development programs cause so little economic development. **Economic Development Quarterly**, Washington D.C., v.12, n.1, p. 68-87, 1998.
- GROOTAERT, C.; BASTALAER, T. (Orgs.). **Role of social capital in development: an empirical assessment**. Cambridge: Cambridge University, 2002.
- KING, K. Flying the coop: incubators prepare companies to wing it on their own. **Plants Sites & Parks**, New York, p. 44-47, Mar./Apr. 1995.
- LALKAKA, R.; BISHOP, J. **Business incubators in economic development: an initial assessment in industrializing countries**. New York, NY: United Nations Development Programme, 1996.
- LICHTENSTEIN, G. The ecology of enterprise in a business incubator: a case study of networking among entrepreneurial firms in the Fulton-Carroll Center. (Published report available from the Kinzie Industrial Development Corporation, 2023 W Carrol Avenue, Chicago, IL 60612), 1990.
- LICHTENSTEIN, G.; LYONS, T. **Incubating new enterprises: a guide to successful practice**. Aspen: Aspen Institute, 1996.

- LIN, N. **Social Capital** - a theory of social structure. London: Cambridge University Press, 2001.
- LYONS, T. **Birthing economic development**: how effective are Michigan's business incubators? Athens, OH: National Business Incubation Association, 1990.
- MARKLEY, D.; M. MCNAMARA, K. Economic and fiscal impacts of a business incubator. **Economic Development Quarterly**, Newbury Park, Calif., v.9, n.3, p. 273-278, 1995.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, Ada, Ohio, v.23, n.2, p. 242-266, 1998.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Les pépinières d'entreprises a travers le monde: études de cas**, Paris: OEDC Publications, 1999.
- RICE, M. **Growing new ventures, creating new jobs**: principles and practices of successful business incubation. Westport, CT: Quorum, 1995.
- SERVON, L. **Bootstrap capital, microenterprise and the American poor**. Washington D. C.: Brookings Institute, 1999.
- SHERMAN, H.; CHAPPELL, D. Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes. **Economic Development Quarterly**, Newbury Park, Calif., v.12, n.4, p. 313-321, 1998.
- TORNATZKY, L. et al. **The art and craft of technology business incubation**: best practices, strategies and tools from 50 programs. Chapel Hill, NC: Southern Technology Council, 1995.
- UZZI, B. Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing. **American Sociological Review**, Menasha, Wis. v.64, p. 481-505, Aug. 1999.
- WEINBERG, M.; LYONS, T.; SHOOK, M. State government support of business incubators. **Economic Development Commentary**, Washington D.C., Spring, 1995.
- YIN, R. **Case study research: design and method**. London: Sage, 1989.