

Influência dos stakeholders na estratégia de incubadoras de empresas de base tecnológica: Um estudo de caso

REBECA GUILLÉN CRUZ

UFRN

rbk406@hotmail.com

CÂNDIDA BARRETO GALDINO

UFRN

candida.comex@gmail.com

DENISE CORREIA DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE

denise_.correia@hotmail.com

HERIC NERO LISBOA DOS SANTOS

UFRN

adm.hericro@gmail.com



INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA ESTRATÉGIA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: UM ESTUDO DE CASO

Resumo

As incubadoras de empresas exercem um importante papel como dinamizadoras do desenvolvimento econômico-social da região onde estão inseridas. Na construção e desenvolvimento desse ecossistema interagem múltiplos atores sociais, conhecidos como stakeholders. Considerando que cada um desses stakeholders tem interesses específicos, este artigo tem como objetivo compreender como os stakeholders influenciam as ações estratégicas de incubadora de empresas. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo com duas incubadoras de base tecnológicas localizadas na cidade de Natal, RN. Foram conduzidos estudos de caso e os dados foram coletados por meio de entrevistas. Os resultados permitiram a identificação dos principais stakeholders das incubadoras analisadas e descreve como se dá este relacionamento. Verificou-se que as duas incubadoras têm estratégias genéricas para envolver os stakeholders apoiadores, porém, estratégias informais também são utilizadas. Como conclusão, verifica-se a complexidade do relacionamento entre incubadora e seus stakeholders, o que deixa espaço para a realização de outras pesquisas sobre o tema.

Palavras-chave: Stakeholders; Estratégia; Incubadoras de empresas de base tecnológica

Abstract

Firm incubators play an important role as dynamisers of the socio-economic development of the region where they are inserted. In the construction and development of this ecosystem interact multiple social actors, known as stakeholders. Considering that each of these stakeholders has specific interests, this article aims to understand how stakeholders influence the strategic actions of firm incubators. For that, a qualitative research with a descriptive character was carried out with two incubators of technological-based located in the city of Natal, RN. Case studies were conducted and data were collected through interviews. The results allowed the identification of the main stakeholders of the analyzed incubators and describes how this relationship occurs. It was found that both incubators have generic strategies to engage supportive stakeholders, but informal strategies have also been identified. As a conclusion, the complexity of the relationship between the incubator and its stakeholders is verified, which suggests further research on the subject.

Keywords: Stakeholder; Strategy; Incubators of technology-based companies.



1 Introdução

As incubadoras de empresas exercem um importante papel como dinamizadoras do desenvolvimento econômico-social da região onde estão inseridas. Estas organizações formam parte do ecossistema inovador que através de diversas estratégias promovem a inovação o empreendedorismo.

Na construção e desenvolvimento desse ecossistema interagem múltiplos atores sociais, conhecidos como stakeholders. Esses stakeholders ou partes interessadas são indivíduos ou grupos que podem influenciar ou ser influenciados pelo alcance dos objetivos organizacionais (Freeman, 2010).

No contexto de incubadoras de empresas, satisfazer as necessidades e expectativas desses stakeholders não é uma tarefa trivial, na medida em que cada um tem interesses específicos e até diferentes em relação à gestão da incubadora. Sob esta ótica o presente artigo objetiva compreender como os stakeholders influenciam as ações estratégicas da incubadora de empresa.

Há um interesse crescente de pesquisas acadêmicas que abordam o tema dos stakeholders, no entanto, estudos acadêmicos destinados a compreender como os stakeholders influenciam as ações estratégicas no contexto da incubação de empresas, ainda são restritos e escassos, portanto, está pesquisa supre essa lacuna teórica. Em relação a sua contribuição prática esta pesquisa torna-se manifesta, uma vez que as considerações finais do estudo podem servir de base para orientar às gerências das incubadoras na definição de estratégias para satisfazer as expectativas de seus diferentes stakeholders.

O problema da pesquisa foi abordado através de um enfoque qualitativo, que é propício quando o fenômeno precisa ser explorado através das percepções e significados produzidos pelas experiências dos participantes (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014). Em relação a objetivo, esta pesquisa é classificada como descritiva, já que descreve as características da interação entre os stakeholders e as incubadoras. As incubadoras, Inova metrópole e a Incubadora Tecnológica Natal Central foram escolhidas como unidade de análise deste estudo de caso, pelo fato de ser incubadoras de base tecnológica.

Em sequência a esta introdução, é apresentado o referencial teórico e a metodologia da pesquisa. Posteriormente são apresentados os resultados e as conclusões do estudo, seguido das referências bibliográficas.

2 Referencial Teórico

2.1 Panorama de incubadoras de empresa no Brasil

As primeiras incubadoras no Brasil surgiram a partir dos anos 80s, dentro de um contexto de mudanças na direção política de ciência e tecnologia Brasileira, consideradas um formato organizacional, para promover a maior participação das Universidades no desenvolvimento socioeconômico do país, particularmente, através da criação de vínculos entre o mundo acadêmico, a indústria e o governo (Almeida, 2005).

O principal objetivo das incubadoras de empresas é fomentar o empreendedorismo, o desenvolvimento econômico, assim como fortalecer as economias locais e nacionais e a comercialização de tecnologia (ANPROTEC, 2016; InBIA, 2016).

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), tem a responsabilidade atual pelo desenvolvimento de incubadoras de empresas e parques tecnológicos Brasileiros. Assim, as incubadoras de empresas são definidas pela ANPROTEC como:



[...] uma entidade que tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa (ANPROTEC, 2016).

O Ministério de Ciência e tecnologia (MCT) classifica as incubadoras segundo o tipo de empreendimento que abrigam. Assim, as incubadoras de empresas que operam no Brasil se dividem em três modalidades: incubadora de empresas de base tecnológica; incubadora de empresas de setores tradicionais e incubadoras de empresas mistas.

Segundo Almeida (2005), o primeiro tipo de incubadora de empresas criada no Brasil foi a incubadora de base tecnológica, e continua sendo o setor dominante, representando o 55% do total de incubadoras de empresas existentes no Brasil (ANPROTEC, 2011).

As incubadoras de empresas de base tecnológica utilizam as universidades para vincular talentos, tecnologia, capital e know-how (Mian, 1997) e como meio de proporcionar oportunidades para que suas empresas incubadas possam alavancar a pesquisa universitária em seus esforços de comercialização (O'Neal, 2005).

Como parte de sua proposta de valor e com o objetivo de ajudar às empresas em fase inicial a sobreviver, expandir-se e crescer, as incubadoras de empresas tecnológicas fornecem um portfólio de infraestrutura de suporte ao empreendedorismo (OECD, 2010) tais como: serviços empresariais; networking (Bergek & Norrman, 2008), acesso a serviços profissionais (Sherman; Chappell, 1998 apud Mian *et al*, 2016), recursos universitários (Mian, 1996) e capital (Aernoudt, 2004).

O Brasil tem 369 incubadoras de empresas em operação que abrigam 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas, gerando 53.280 postos de trabalho (ANPROTEC, 2016).

2.2 A teoria dos stakeholders

A teoria dos Stakeholders apresentada por Freeman (1984) tem como base diversas áreas acadêmicas, tais como a sociologia, economia e política, e reflete uma proposta para a gestão estratégica de organizações (Mainardes, Alves & Raposo, 2011). A palavra Stakeholder foi criada no Stanford Research Institute, em 1963, para se referir a grupos que prestam apoio às organizações (Freedman & Reed, 1983). Dessa forma, Stakeholders podem ser pessoas, organizações, instituições, sociedades, clientes, fornecedores, ou, de uma forma geral, qualquer grupo ou indivíduo relevante para objetivos organizacionais (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

Freedman e Reed (1983), propõem duas definições para stakeholder: O sentido amplo e o sentido restrito. Os stakeholders no sentido amplo referem-se a qualquer grupo ou indivíduo capaz de afetar os objetivos da organização. Já no sentido restrito, um stakeholder pode ser qualquer grupo ou indivíduo fundamental para a sobrevivência da organização. A diferença entre essas duas definições reside, de uma forma geral, no fato dos stakeholders no sentido restrito estarem diretamente ligados aos interesses econômicos da empresa.

As teorias de gestão dos stakeholders são categorizadas em teorias normativas, descritivas e instrumentais (Donaldson & Preston, 1995). A teoria descritiva dos stakeholder desenvolvida por Mitchell, Agle e Wood (1997), identifica os stakeholders pela posse de um ou mais dos seguintes atributos: o seu poder de influenciar a empresa, a legitimidade do relacionamento do stakeholder com a empresa e a urgência da reivindicação do stakeholder sobre a empresa. Segundo Mitchell, Agle e Wood, (1997), o atributo poder refere-se à possibilidade de determinado ator exercer sua vontade dentro de uma relação social. A legitimidade pode ser entendida como a percepção dos gestores acerca da realização de



atividades adequadas. A urgência, por sua vez, é quando determinado ator demanda atenção de forma imediata.

As combinações de posses desses atributos formam uma tipologia dos stakeholders que podem ser classificados em: stakeholders latentes, que por sua vez podem se dividir em: arbitrário, exigente e adormecido ; os stakeholders expectantes que podem ser divididos em: dominante, dependente e perigoso; e finalmente os stakeholders definitivos (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

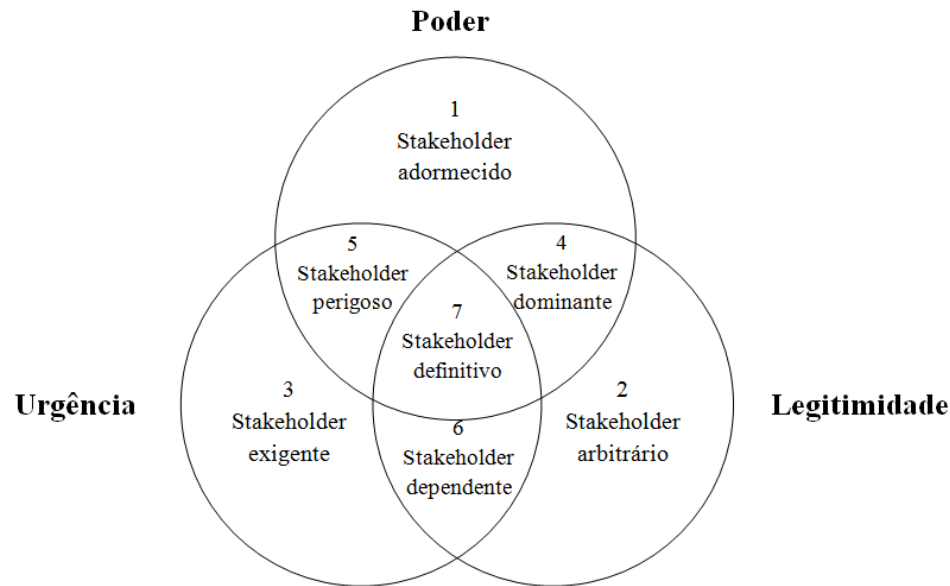


Figura 1: Tipologia dos Stakeholders

Fonte: Adaptado de Mitchell, Angle e Wood (1997).

A teoria dos stakeholders ajuda a compreender o contexto e os diferentes constituintes que os gerentes devem satisfazer para gerenciar efetivamente a organização (Agnete Alsos, Hytti, & Ljunggren, 2011). Tratando-se das incubadoras tecnológicas e diante da percepção de que a gestão dos diversos grupos de interesses é fundamental para as estratégias organizacionais, deve-se questionar como os stakeholders influenciam as ações estratégicas das incubadoras (Agnete Alsos, Hytti, & Ljunggren, 2011).

3 Metodologia

Considerando que uma pesquisa pode ser definida como “um conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos aplicados no estudo de um fenômeno (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013, p. 30)”, esta seção tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados com a finalidade de atender aos objetivos propostos e ao problema de pesquisa.

Quanto à sua natureza, esta pesquisa é caracterizada pelo enfoque qualitativo, uma vez que esta abordagem demonstra várias perspectivas sobre o objeto a partir de significados sociais subjetivos relacionados a ele (Flick, 2009).

A escolha dessa abordagem justifica-se pelo fato desta pesquisa buscar compreender aspectos relacionados à influência dos stakeholders através da percepção de indivíduos, o que não requer a mensuração de dados, mas sim uma interpretação acerca da influência desses atores nas estratégias da incubadora.



Quanto ao alcance, a pesquisa é caracterizada como descritiva, uma vez que busca descrever características da interação entre os stakeholders e as incubadoras, Inova metrópole e Incubadora Tecnológica Natal Central. Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é utilizado para contribuir com o conhecimento acerca de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Em outras palavras, uma das principais contribuições do estudo de caso reside na possibilidade de fornecer uma compreensão de fenômenos sociais complexos, o que se mostra adequado para os objetivos desta pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente com base em um questionário elaborado pelos autores. Esse instrumento consiste em perguntas abertas e foi dividido em três partes: (1) identificação dos stakeholders, com base em Frooman (1999); (2) caracterização dos stakeholders, com base em Mitchell, Angle e Wood (1997); e (3) estratégias de gestão dos stakeholders, com base em Kretan (2009) e Noro (2012). As entrevistas foram conduzidas em dois momentos com duas incubadoras localizadas em ambientes de inovação na cidade de Natal RN: A Inova Metrópole e a Incubadora Tecnológica Natal Central. Os respondentes são gestores diretamente ligados às ações estratégicas das incubadoras.

4 Análise dos resultados

4.1 Caracterização das incubadoras analisadas neste estudo

4.1.1 A Inova Metrópole

Em 2011, a Universidade Federal de Rio Grande do Norte inaugurou o Instituto Metrópole Digital - uma iniciativa voltada para a formação de pessoal de nível técnico, superior e pós-graduação, assim como ações de pesquisa e inovação tecnológica e incentivo à cultura do empreendedorismo.

Essas ações de incentivo à cultura do empreendedorismo, se concretizaram em 2013, com a inauguração da Inova Metrópole - incubadora de empresas de base tecnológica cuja missão é incentivar e promover o empreendedorismo e a inovação em tecnologias da informação.

A Inova Metrópole é uma incubadora de base científica e tecnológica que apoia empresas inovadoras orientadas para a geração ou uso intensivo de ciência e tecnologia da informação.

Desde sua criação tem como objetivo estimular, apoiar e promover a transferência de tecnologia e a transformação de ideias em negócios. Além do sistema de incubação de empresas, a Inova apoia projetos de inovação apresentados por empresas já estabelecidas no mercado.

Para cumprir como esse objetivo a Inova - oferece às empresas incubadas e associadas assessorias gerenciais e técnicas, para isso dispõe de um grupo de profissionais qualificados, assim como de uma infraestrutura composta por: 39 salas para uso individual pelas empresas incubadas; 3 salas de co-working, para uso compartilhado na etapa de Pré-incubação; 3 espaços para uso individual pelas empresas associadas; 4 salas de reunião; 1 sala de apoio, além de espaços de convivências, laboratórios e auditórios.

4.1.2 A Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC)



Em 1998, A Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC) iniciou operações no Campus de Natal Central do IFRN, sendo a primeira incubadora de empresas criada no estado de Rio Grande do Norte. Desde então, vem estimulando o desenvolvimento de micro e pequenas empresas nascentes que possuem projetos inovadores.

A ITNC é uma incubadora de base tecnológica que tem como missão apoiar o desenvolvimento de ideias inovadoras, transformando-as em empreendimentos de sucesso e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do Estado.

As empresas que participam do programa de incubação se beneficiam de assessorias e consultorias para isso dispõe de um grupo de profissionais qualificados nas áreas financeira, tecnológica, mercado e gestão; assim como de uma infraestrutura física com salas individuais que permitem acomodar até treze empresas; salas para reuniões; salas de treinamento; sala de co-working, além dos serviços de infraestrutura do próprio IFRN, tais como: biblioteca, laboratórios e auditórios.

4.2 Identificação dos stakeholders, seus interesses e influências

A primeira parte do questionário teve como objetivo identificar os stakeholders de ambas as incubadoras com base nos questionamentos propostos por Frooman (1999). Dessa forma, a princípio foi questionado aos gestores quais são os stakeholders das incubadoras, de acordo com a definição de Mitchell, Agle e Wood (1997). Em ambos os casos os gestores destacaram que as incubadoras fazem parte de um grande ecossistema que envolve diversos atores com funções bastante diferentes entre si. Os stakeholders citados podem ser visualizados na Figura 2.

STAKEHOLDERS	INCUBADORAS	
	INOVA METRÓPOLE	ITNC
	SEBRAE	SEBRAE
	Federação das Indústrias	REPIN
	REPIN	IFRN
	Anjos do Brasil	UFRN
	Outros setores da Universidade	Grupo de investidores através do SEBRAE
	Empresas de TI	ANPROTEC
	Reitoria e diretoria do IMD	
	ANPROTEC	
	MCTIC	

Figura 2: Stakeholders citados pelas incubadoras

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser observado, as duas incubadoras apresentam vários stakeholders em comum. No caso da Inova Metrópole, foi destacado que é realizado um processo de mapeamento dos stakeholders e que ele é realizado de maneira contínua para identificar novos parceiros. Novos mecanismos de inovação são considerados pela incubadora para desenvolvimento de co-working. Dentre os stakeholders citados, os clientes foram descritos de formas diferentes: De uma maneira geral, eles podem ser tanto as empresas de tecnologia da informação presentes na incubadora como também outros setores da própria universidade, uma vez que eles têm o apoio da incubadora para o desenvolvimento de pesquisa de inovação. Já no caso da ITNC, foi destacado o papel do SEBRAE como um dos principais stakeholders, uma vez que muitas das ações estratégicas das incubadoras, de forma geral, são vinculadas à esta instituição.



Apesar de suas diferenças, foi evidenciado que os stakeholders tem um objetivo macro comum: Desenvolver algo inovador. No entanto, para alcançar este objetivo, estes atores demandam apoio para sair do campo das ideias, principalmente no que se refere ao suporte negocial e de infraestrutura para se desenvolver. Em ambos os casos, a necessidade de articulação entre os atores envolvidos foi citada como um dos pontos fundamentais para alcançar o objetivo maior. Essa articulação pode ser realizada tanto para buscar editais e recursos como também para unir clientes e parceiros para trabalharem em conjunto e assim compartilharem conhecimentos no sentido de desenvolver ambas as partes.

No caso da Inova Metrópole, alguns stakeholders tem influência direta nas ações da incubadora através do conselho deliberativo, onde são definidas diretrizes e decisões tocantes às ações estratégicas da incubadora. Ao mesmo tempo, os stakeholders também exercem influência de maneira informal e não sistematizada, por exemplo, através de visitas de apoio. Já a ITNC destacou que há uma cobrança mútua entre a incubadora e os stakeholders no sentido de concretizar projetos que possam chegar ao mercado e gerar empregos.

4.3 Caracterização dos stakeholders

A figura 3 a seguir apresenta os resultados da análise dos dados das entrevistas. Durante a entrevista apresentou-se o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) para os gestores identificar e classificar os stakeholders das incubadoras seguindo a teoria descritiva dos stakeholders, que os caracteriza pela posse de um ou mais atributos, sendo estes poder, legitimidade e urgência.

		ATRIBUTOS			Caracterização dos Stakeholder		
		Poder	Legitimidade	Urgência	Stakeholder	Tipo de Stakeholder	Grau de relevância nas reivindicações
		O stakeholders possui poder coercivo (força ou ameaça), normativo (legislação, meios de comunicação) ou utilitário (detém recursos ou informações) sobre a incubadora?	As ações e reivindicações do stakeholders consideradas desejáveis, apropriadas e adequadas para os gestores?	O stakeholders tem necessidade imediata de ação e determina o tempo de resposta da incubadora quanto às solicitações?			
STAKEHOLDERS	INCUBADORAS						
	INOVA						
	SEBRAE		X		Latente	Arbitrário	Baixa
	FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS		X		Latente	Arbitrário	Baixa
	REPIN		X		Latente	Arbitrário	Baixa
	ANJOS DO BRASIL		X		Latente	Arbitrário	Baixa
	OUTROS SETORES DA UNIVERSIDADE		X		Latente	Arbitrário	Baixa
	EMPRESAS DE TI		X	X	Expectante	Dependente	
	REITORIA E DIRETORIA DO IMD	X			Latente	Adormecido	Baixa
	ANPROTEC	X	X	X	Definitivo		Alta
	MCTIC	X		X	Expectante	Perigoso	Moderada
	ITNC						
	SEBRAE	X	X	X	Definitivo		Alta
	REPIN	X	X		Definitivo		Alta
	IFRN	X	X	X	Definitivo		Alta
	UFRN	X			Latente	Adormecido	Baixa
	GRUPO DE INVESTIDORES ATRAVÉS DO SEBRAE	X			Latente	Adormecido	Baixa
	ANPROTEC	X	X	X	Definitivo		Alta

Figura 3 – Caracterização dos Stakeholders das incubadoras INOVA e ITNC

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Mitchell, Agle, & Wood (1997).



Os stakeholders na percepção dos Gestores foram caracterizados seguindo o modelo proposto por Mitchell *et al* (1997).

Como se mostra na Figura 2, no caso da INOVA, identificaram-se nove stakeholders, os quais, foram caracterizados pela posse de um ou mais atributos (poder, legitimidade e urgência), resultando três grupos de stakeholder: Latente, expectante e definitivo.

Aqueles stakeholders que foram identificados com posse de apenas um atributo são nomeados **stakeholders latentes**. Estes podem se dividir em: adormecido (posse do atributo poder); arbitrário (posse do atributo legitimidade) e exigente (posse do atributo urgência). Por posse do atributo legitimidade, foram caracterizados como **stakeholders latentes arbitrários**: o SEBRAE, a Federação das indústrias, a REPIN, os investidores anjos do Brasil, e outros setores da Universidade.

Segundo a teoria descritiva dos stakeholders, a priorização das reivindicações deste grupo de stakeholders é considerada de baixa relevância. O gestor possui tempo, energia e recursos limitados para gerenciar esse relacionamento, e os stakeholders, por sua vez, podem ter uma postura passiva.

Um outro grupo de stakeholders identificados foram os **stakeholders expectantes**, estes se caracterizam por possuir dois atributos. Podem-se dividir em: dominante (posse dos atributos poder e legitimidade); dependente (posse dos atributos legitimidade e urgência) e perigoso (urgência e poder).

As empresas de TI possuem os atributos legitimidade e urgência, portanto, foram classificadas como **stakeholder expectante dependente**. Apesar destes não ter o atributo de poder, podem exercê-lo através de outros stakeholders dentro da organização.

Já o MCTIC, foi classificado como um **stakeholder expectante perigoso**. Pelo fato de possuir os atributos poder e urgência e carecer de legitimidade, este stakeholder pode exercer um poder coercitivo.

De forma geral, o nível de engajamento entre os gerentes e os stakeholders expectantes é maior, pois a combinação de dois atributos leva ao stakeholder a assumir uma postura ativa. Assim, a priorização das reivindicações deste stakeholder é considerada pelo gestor como de moderada relevância.

A ANPROTEC foi classificada como um **stakeholder definitivo**. Este tipo de stakeholder se caracteriza pela posse dos três atributos: poder, legitimidade e urgência. Na medida em que o gestor percebe que estes atributos estão presentes, passa a dar uma alta prioridade às reivindicações deste stakeholder.

Em relação à ITNC, foram identificados seis stakeholders: SEBRAE, REPIN, IFRN, UFRN, GRUPO DE INVESTIDORES, ANPROTEC. De igual forma, foram caracterizados em função da posse de um ou mais atributos, resultando assim, dois grupos de stakeholders: expectante e definitivo.

Na perspectiva do gestor, O SEBRAE, o IFRN e a ANPROTEC possuem os atributos poder, legitimidade e urgência, portanto, caracterizam-se como stakeholders definitivos, assim, a priorização das reivindicações destes stakeholders são consideradas de alta relevância para a incubadora.

Já a UFRN e o grupo de investidores através do SEBRAE, ao possuírem apenas um atributo, caracterizam-se com stakeholders latentes arbitrários, ou seja, as reivindicações deles, são consideradas pelo gestor como de baixa relevância para a incubadora.

4.4 Estratégias de gestão dos stakeholders

A terceira e última parte da entrevista analisou as estratégias de gestão dos *stakeholders* adotadas por ambas as incubadoras. A Figura 4 apresenta as questões utilizadas e os principais pontos colocados por cada um dos Gestores das incubadoras.



QUESTÕES	INOVA	ITNC
A incubadora busca formular estratégias genéricas que envolvam os <i>stakeholders</i> apoiadores, para que estes tornem-se seus defensores contra os não-apoiadores? Quais?	Sim, através da articulação dos <i>stakeholders</i> .	Sim, busca envolver todos seus parceiros no planejamento estratégico.
A incubadora busca monitorar os <i>stakeholders</i> que se posicionam a margem (indiferentes como apoiadores ou não apoiadores), avaliando os pontos fortes e fracos do seu relacionamento com a empresa?	Não monitoram.	Não monitoram.
A incubadora costuma desenvolver uma comunicação eficiente e contínua com seus <i>stakeholders-chave</i> ? Como?	Sim, utiliza diferentes canais de comunicação como e-mails, grupos em aplicativo de troca de mensagens, via telefone. Além de se comunicar pessoalmente com eles.	Sim, a incubadora busca sempre prestar contas dos seus resultados. E a comunicação se dá por e-mails e telefone.
A incubadora preocupa-se em avaliar as reais necessidades dos <i>stakeholders</i> internos da organização? Como?	Sim, essa avaliação se realiza conforme aos serviços emprestados pela incubadora, tais como: estrutura física, serviços de suporte negocial e tecnológica.	Sim, através de pesquisas buscando informações para detectar as reais necessidades desses <i>stakeholders</i> .
A incubadora busca desenvolver uma política de portas abertas focando no envolvimento contínuo dos <i>stakeholders-chave</i> da organização, como?	Sim, a incubadora é acessível a todas as demandas de seus stakeholder. Para isso mantém o contato direto com esses.	Sim, mas de uma maneira informal, buscando sempre manter uma relação de confiança.
Como é o envolvimento de vocês com outras incubadoras, vocês mantêm contato?	Sim, através das pesquisas realizadas pela INOVA METRÓPOLE em outras incubadoras com o auxílio da REPIN.	Existe, pois mantêm contato e pelos menos uma vez ao ano existe um encontro organizado pelo SEBRAE.
A incubadora dá o suporte necessário aos <i>stakeholders-chave</i> ? Exemplo: Fornece <i>feedback</i> , informa o andamento dos projetos? Há sempre um <i>feedback</i> ?	Sim, principalmente quanto a prestação de contas e a pesquisas solicitados, por exemplo, pela ANPROTEC.	Sim, quando há recursos oriundos da parceria com nossos <i>stakeholders</i> , há uma prestação de contas, sendo esse momento oportuno para informar o andamento dos projetos.
Os <i>stakeholders</i> participam no desenvolvimento do plano estratégico da incubadora ou o desenvolvimento desse plano é feito aqui sem o envolvimento direto ou indireto deles?	Diretamente não, pois o planejamento estratégico foi construído na fundação da incubadora.	Não, mas é uma meta refazer o planejamento estratégico com a participação dos <i>stakeholders</i> .

Figura 4 - Resumo das estratégias de gestão adotadas pelas incubadoras

Fonte: Dados da pesquisa.



Em relação a se as incubadoras buscam formular estratégias genéricas que envolvam os stakeholders apoiadores, para que estes se tornem seus defensores contra os não-apoiadores, a INOVA utiliza estratégias genéricas de construção de uma arquitetura de valor que inclui diferentes formas de comunicação que ocorrem através de canais explícitos como aplicativos de trocas de mensagens e e-mails, que envolvem a participação dos gestores, conselho deliberativo, e empreendedores. Através desses canais a incubadora comunica o que está fazendo e como o está fazendo.

Já a ITNC envolve a seus stakeholders, especificamente ao SEBRAE, no lançamento dos editais de incubação e na seleção das empresas. Nesse sentido, o apoio do SEBRAE é imprescindível, pois atua divulgando em suas mídias o lançamento desse edital para que as empresas possam participar, cumprindo o papel de stakeholder apoiador.

Neste ponto foi evidenciado que ambas as incubadoras possuem estratégias gerais e suas ações estão voltadas a manter uma comunicação proativa com seus stakeholders.

Referente à questão, se as incubadoras buscam monitorar os stakeholders que se posicionam a margem (indiferentes como apoiadores ou não apoiadores) e se avaliam os pontos fortes e fracos do seu relacionamento com a empresa, a INOVA não possui uma estratégia específica de monitoramento dos stakeholders não apoiadores. Existem casos pontuais em que se montam estratégias de prospecção, mas isso não é tomado como rotina. Um exemplo prático disso é a tentativa de desenvolver o parque tecnológico Metrôpole Digital, que envolve trabalhar com pessoas da sociedade que não entendem o que é um parque tecnológico e que são indiferentes à relação academia-empresa.

Quanto a ITNC, não há esse monitoramento e nem uma avaliação dos pontos fortes ou fracos. A maioria de seus stakeholders “estão bastante envolvidos de modo que realmente fazem a diferença nesse ecossistema e só se tem a ganhar”.

Em relação a essa questão, foi evidenciado que ambas as incubadoras não possuem estratégias definidas de monitoramento dos stakeholders que se posicionam a margem. No entanto, reconhecem a necessidade de definir estratégias para trabalhar com esses grupos.

Sobre a questão referente a se incubadora costuma desenvolver uma comunicação eficiente e contínua com seus *stakeholders-chave*, ambas as incubadoras argumentaram que sim desenvolvem uma comunicação eficiente com as partes interessadas. A Inova Metrôpole desenvolve uma comunicação contínua e eficiente com seus stakeholders utilizando diferentes canais de comunicação como aplicativos de mensagens, e-mail e via telefone.

Já a ITNC desenvolve uma comunicação eficiente através da prestação de contas, buscando informar sobre os resultados da incubadora para enaltecer ainda mais a relação. Essa comunicação se dá por telefone e por e-mail.

Ambas as incubadoras informaram que, há uma busca pelo *feedback* constante com os stakeholders através da comunicação existente para que estes tenham informações corretas sobre o andamento dos projetos.

No que se refere à questão se a incubadora se preocupa em avaliar as reais necessidades dos stakeholders internos, ambas as incubadoras informaram que sim fazem essa avaliação. Na Inova Metrôpole, essa avaliação é realizada considerando aspectos como a estrutura física, os serviços de suporte empresarial e tecnológico disponibilizados para os empreendedores. Na prestação de serviços de estrutura física, especificamente de salas de co-working para empresas em fase de pré-incubação há um *leader community*, que faz um aporte direto com os gestores da incubadora, são realizadas visitas sistemáticas de verificação e adequação desses pré-incubados. Em relação aos serviços de suporte empresarial fornecidos tanto para pré-incubados quanto para as empresas incubadas, há uma contínua aplicação de ferramentas de avaliação. A incubadora busca informações para atender as necessidades de cada empresa incubada.



Na ITNC essa avaliação é realizada através de pesquisas. A incubadora está sempre buscando informações para detectar as necessidades dos stakeholders para se posicionar de forma a atender a necessidade de cada um, visto que são diferentes, objetivando construir uma relação de confiança e muitas vezes orientar no melhor caminho.

Neste ponto, evidenciou-se que, ambas as incubadoras têm uma postura proativa em relação a avaliação das necessidades de seus stakeholders internos, o que lhes permite aprimorar seu processo de incubação.

No que se refere à questão se as incubadoras mantêm uma política de “portas abertas” que foque no envolvimento contínuo de seus stakeholders e como se dá essa política, a Inova Metrópole informou que o ambiente é muito aberto, uma vez que as gerências são muito acessíveis para todas as demandas dos empreendedores, para tanto, mantem comunicação direta através de canais como WhatsApp, e-mail, entre outros. Além disso, utilizam estudos de verificação que lhes permitem agir de forma proativa quanto à identificação e resolução de demandas/problemas. Assim, qualquer demanda ou dificuldade é atendida pela incubadora.

Ao mesmo questionamento, a INTIC respondeu que existe uma relação informal e que apesar de serem órgãos públicos foi estabelecida uma relação de confiança, existindo sempre um canal de comunicação para alinhar possíveis distorções nas expectativas das partes, sendo essa proximidade fundamental, para se for o caso, reverter e impedir que chegue a extremos.

Quanto à questão que busca saber como é o contato e a troca de informações entre as incubadoras entrevistadas com as outras incubadoras, ambas as incubadoras informaram que existe esse contato. Na INOVA por exemplo, esse contato se dá principalmente através das pesquisas desenvolvidas pela mesma em outras incubadoras com o auxílio da Rede Potiguar de Incubadoras (REPIN).

Por sua vez, a ITNC destaca que existe esse contato, porém o volume de trabalho impede que sejam mais próximas, apesar de estarem sempre dividindo experiências. Como exemplo, cita a certificação do CERNE obtida pela incubadora e troca de informações que foi repassada para as outras incubadoras que almejam a mesma certificação. Outro exemplo, é a atuação do SEBRAE que promove encontros anuais entre as incubadoras do estado do Rio Grande do Norte. Também existe o contato com incubadoras que estão surgindo e buscam conhecer e trocar informações com a ITNC para ter conhecimento dos principais desafios.

Em relação à questão se a incubadora dá o suporte necessário a seus stakeholders chave, como por exemplo, em fornecer feedback e informar o andamento dos projetos, ambas as incubadoras informaram que dão esse apoio. A INOVA informou que esse suporte se dá principalmente através da prestação de contas e em relação as pesquisas solicitadas, por exemplo, pela ANPROTEC.

A ITNC informou que existe esse suporte quando se trata de recursos oriundos da parceria com a ANPROTEC e o SEBRAE. Uma vez que as medidas aprovadas do referido projeto necessitam de uma prestação de contas, sendo essa prestação uma forma de feedback em relação ao andamento dos projetos. Além disso, o coordenador do projeto da instituição parceira manter o contato e participar nas reuniões que envolvem a execução dos projetos.

E, por fim, a última questão buscou saber se os stakeholders participam no desenvolvimento do plano estratégico da incubadora ou se o desenvolvimento desse plano é feito sem o envolvimento direto ou indireto deles. A Inova Metrópole informou que diretamente não existe participação dos stakeholders externos, contudo, os stakeholders internos se participam do planejamento estratégico.

Para a ITNC deveria haver mais envolvimento dos stakeholders no planejamento estratégico, mas pelo elevado número e diversidade de locação, logisticamente acaba se tornando uma tarefa difícil. Entretanto, apesar de já possuírem um planejamento estratégico, no CERNE 2 existirá a possibilidade de refazê-lo contando com a participação dos stakeholders;



5 Conclusões/Considerações finais

As incubadoras de base tecnológica vem se destacando como um dos meios mais utilizados para estimular o desenvolvimento em inovações sendo importantes para fortalecer as economias locais e nacionais. Os stakeholders, por sua vez, são qualquer grupo ou indivíduo que seja relevante para os objetivos organizacionais. Neste sentido, este artigo teve por objetivo compreender como os estes stakeholders influenciam a estratégia de duas incubadoras do estado do Rio Grande do Norte: a Inova Metrópole e o ITNC.

Para alcançar o objetivo proposto a primeira parte da entrevista foi destinada a identificar os stakeholders de ambas incubadoras. Percebeu-se que as duas incubadoras apresentam vários stakeholders em comum. Dentre os principais estão: o SEBRAE, a REPIN, a ANPROTEC. De maneira geral, eles podem ser tanto empresas de tecnologia da informação presentes na incubadora como também outros setores da própria universidade, uma vez que eles têm o apoio da incubadora para o desenvolvimento de pesquisa em inovação.

A segunda parte da entrevista destinou-se a caracterizar os stakeholders baseado na posse dos atributos: poder, legitimidade e urgência. Foram identificados pelo Gestor nove stakeholders na INOVA. Por possuírem um ou mais atributos, estes stakeholders resultaram em três grupos principais: latentes, expectantes e definitivos. Notou-se que por terem posse do atributo legitimidade foram caracterizados como *stakeholders latentes arbitrários*: o SEBRAE, a Federação das indústrias, a REPIN, os investidores anjos do Brasil, e outros setores da Universidade. De modo que, as reivindicações deles são consideradas pelo gestor como de baixa relevância para a incubadora. O MCTIC foi classificado como um *stakeholders expectante perigoso*, pelo fato de possuir os atributos poder e urgência e carecer de legitimidade, este stakeholder pode exercer um poder coercitivo. Já a ANPROTEC foi classificada como um *stakeholder definitivo*, por possuir os três atributos: poder, legitimidade e urgência. Assim, pode-se dizer que as reivindicações da ANPROTEC são consideradas pelo Gestor como de alta relevância para a incubadora.

Quanto à ITNC, foram identificados seis stakeholders: SEBRAE, REPIN, IFRN, UFRN, GRUPO DE INVESTIDORES, ANPROTEC. Estes, resultaram em dois grupos de stakeholders: expectante e definitivo. Na perspectiva do gestor, o SEBRAE, o IFRN e a ANPROTEC possuem os atributos poder, legitimidade e urgência, portanto, foram caracterizados como *stakeholders definitivos*, deste modo, a priorização das reivindicações destes stakeholders são consideradas de alta relevância para a incubadora. No caso da UFRN e o grupo de investidores através do SEBRAE, por possuírem apenas um atributo, foram classificados como *stakeholders latentes arbitrários*, em vista disso, as reivindicações deles, são consideradas pelo gestor como de baixa relevância para a incubadora.

E por fim, a terceira parte da entrevista destinou-se a analisar as estratégias de gestão dos stakeholders adotadas por ambas as incubadoras. Observou-se que as duas incubadoras estudadas buscam formular estratégias genéricas que envolvam os stakeholders apoiadores. No entanto, estas incubadoras não monitoraram os stakeholders que se posicionam a margem (indiferentes como apoiadores ou não apoiadores). Notou-se que tanto a Inova quanto a ITNC procuram manter uma comunicação eficiente e contínua com seus stakeholders através de diversos meios de comunicação.

Além disso, percebeu-se que as duas incubadoras se preocupam em avaliar as reais necessidades dos stakeholders internos, por meio da realização de avaliações e dos serviços prestados pela incubadora, tais como: estrutura física, serviços de suporte negocial e tecnológico. Notou-se também que as incubadoras buscam desenvolver uma política de portas abertas focando no envolvimento contínuo dos stakeholders-chave, no caso da INOVA ela faz isso por manter-se acessível a todas as demandas de seus stakeholders. Já no caso da ITNC observou-se que a incubadora procura desenvolver essa política de portas abertas de modo



informal, mantendo a relação de confiança. Pode-se perceber que há um o suporte necessário aos stakeholders-chave por parte das duas incubadoras através da prestação de contas, por responderem pesquisas solicitadas e informarem o andamento dos projetos. Em relação a se estes stakeholders identificados participam no desenvolvimento do plano estratégico da incubadora, percebeu-se que não há essa participação, no entanto, pôde-se observar que é uma meta da ITNC refazer o planejamento estratégico com a participação dos seus stakeholders.

Referências

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship?. *Small business Economics* 23, 127–135.
- Agnete Alsos, G., Hytti, U., & Ljunggren, E. (2011). Stakeholder theory approach to technology incubators. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(6), 607-625.
- Almeida, M. (2005). The evolution of the incubator movement in Brazil. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(2), pp. 258-277.
- ANPROTEC. (25 de Outubro de 2016). *Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil*. Fonte: ANPROTEC: http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28 p. 20–28.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995); The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 65-91
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. and Reed, D. (1983), “Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance”, *California Management Review*, Vol. 25 No. 3, pp. 93-104.
- InBIA. (10 de Novembro de 2016). *National Business Incubation Association*. Fonte: InBIA: <https://www.inbia.org/resources/business-incubation-faq>.
- Kretan, A. et al. (2009). Gerenciamento de stakeholders: um fator critico para o sucesso em Projetos. *Revista Mundo Project Management*. São paulo, n.24, v.4, p.62.
- Mainardes, E.W., Alves, H. and Raposo, M. (2011), “Stakeholder theory: issues to resolve”, *Management Decision*, Vol. 49 No. 2, pp. 226-52.
- Mian, S. (1996). Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, 25 (3) 325–335.
- Mian, S. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251-285.
- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50, 1-12.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), , 853-886.
- Noro, G. B. (2012). A gestão de stakeholders em gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 3, n. 1, p. 127-158, 2012. Citação APA: Noro, G. B.



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

VELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

- O'Neal, T. (2005). Evolving a Successful University-Based Incubator: Lessons Learned From the UCF Technology Incubator. . *Engineering Management Journal*, v17, n.3, p.11-25.
- OECD. (2010). *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Fonte: OECD: www.oecd.org/innovation/policy
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, M. P. B. (2013). Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 624p. (Série Métodos de Pesquisa).
- Yin. R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed., Porto Alegre: Bookman.