



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**O PAPEL DA GESTÃO DE MARKETING NO APOIO AS EMPRESAS
INCUBADAS: UM ESTUDO DE CASO NA INCUBADORA INOVA METRÓPOLE**

CAYO CESAR RODRIGUES COSME

**NATAL
2018**

CAYO CESAR RODRIGUES COSME

**O PAPEL DA GESTÃO DE MARKETING NO APOIO AS EMPRESAS
INCUBADAS: UM ESTUDO DE CASO NA INCUBADORA INOVA METRÓPOLE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora do Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Maria Valéria Pereira de Araújo.

**NATAL
2018**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Cosme, Cayo Cesar Rodrigues.

O papel da gestão de marketing no apoio as empresas incubadas: um estudo de caso na incubadora Inova Metrópole / Cayo Cesar Rodrigues Cosme. - 2018.

103f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Natal, RN, 2018.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo.

1. Gestão de marketing - Monografia. 2. Empresa incubada - Monografia. 3. Marketing de serviços - Monografia. I. Araújo, Maria Valéria Pereira de. II. Título.

RN/UF/CCSA

CDU 658.8

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CUSDO DE ADMINISTRAÇÃO

**O PAPEL DA GESTÃO DE MARKETING NO APOIO AS EMPRESAS
INCUBADAS: UM ESTUDO DE CASO NA INCUBADORA INOVA METRÓPOLE**

Cayo Cesar Rodrigues Cosme
(Autor)

Monografia apresentada e aprovada em 10/12/2018 pela banca examinadora
composta pelos seguintes membros:

Profa. Maria Valéria Pereira de Araújo, Dra.
Orientadora

Profa. Thelma Pignataro Teixeira, Ms.
Examinadora

Prof. Max Leandro de Araújo Brito, Dr.
Examinador

Natal, 10 de dezembro de 2018.

Dedico aos meus pais e a todas as pessoas que de maneira direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser essencial em minha vida e ter me dado força e coragem durante toda essa jornada.

Aos meus pais, Severino e Rita, que com cuidado e dedicação me apoiaram e me deram todo o suporte necessário para concluir essa etapa da minha vida, acreditando e investindo em mim.

Ao meu irmão Adolfo, por estar sempre ao meu lado e me ajudar quando preciso.

Aos meus tios e tias, pelo incentivo e apoio constante.

A minha tia Rosilda (in memoria) por sempre ter me incentivado e encorajado a seguir a diante, mesmo durante as dificuldades que a vida impõe.

A minha madrinha Rosa Maria pela generosidade e carinho durante toda essa etapa.

Aos meus primos e primas, em especial Maria Beatriz que considero como minha irmã e está ao meu lado desde a infância.

Aos meus avós que me deram conselhos valiosos que guardo como ensinamentos.

Aos meus amigos, em especial Daniel Almeida, Elton Trindade, Ítalo Albano e Aline Freitas, com quem compartilho as alegrias e tristezas.

A minha orientadora e professora Maria Valéria, pela paciência e dedicação tornando possível a conclusão desse trabalho.

A Isabel Medeiros, aluna de mestrado e orientanda da professora Valéria, que me ajudou durante esse processo de elaboração da monografia.

A universidade e todo o corpo docente que colaboraram para minha formação.

Aos meus colegas de curso que me proporcionaram grandes momentos durante a graduação.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos, fazendo essa vida valer mais apenas.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

(José de Alencar)

RESUMO

As incubadoras de empresas são responsáveis por dar suporte aos novos empreendimentos nascentes, objetivando o sucesso dos mesmos. Com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento das empresas, as incubadoras disponibilizam diversos serviços de modo a apoiar os gestores. Dentre esses serviços pode se destacar o apoio dado na gestão de marketing das empresas incubadas, com o intuito de colaborar para o fortalecimento do empreendimento incubado. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo compreender o apoio da incubadora Inova Metrópole na gestão de marketing das empresas incubadas. Para tal, foram realizadas entrevistas com a gestora da incubadora estudada e com os gestores de dez empresas incubadas pertencentes   mesma. A metodologia utilizada foi um estudo de caso de caráter qualitativo com propósito exploratório, onde foi aplicado um roteiro de entrevista. Os resultados permitiram observar que a incubadora Inova Metrópole apoia a gestão de marketing das empresas incubadas por meio de assessoria que atua de forma a orientar os gestores. Verificou-se ainda que os gestores das empresas incubadas não têm muito conhecimento em rela o a marketing, por esse motivo, acabam precisando de um maior apoio por parte da incubadora. Conclui-se que o trabalho conseguiu cumprir seus objetivos de modo a vir contribuir para outras pesquisas futuras. Entretanto por ter uma limita o, entende-se que os resultados não podem ser generalizados.

Palavras-chave: Incubadora de empresa. Empresa incubada. Gestão de marketing.

ABSTRACT

Business incubators are responsible for supporting new nascent initiatives, aiming at their success. With a purpose to contribute to the development of companies such as mobile phone service companies. Among these services can be highlighted the support given in the marketing management of the incubated companies, with the intention of collaborating to strengthen the incubated enterprise. In this sense, the present study aims to understand the support of the incubator Inova Metrópole in the marketing management of incubated companies. For this, interviews were conducted with the manager of the incubator studied and with the managers of ten incubated companies belonging to the same. The methodology used was a qualitative case study with exploratory purpose, where an interview script was applied. The results showed that the incubator Inova Metrópole supports the marketing management of incubated companies through advice that acts in order to guide the managers. It was also found that the managers of the incubated companies are not very knowledgeable about marketing, so they end up needing more support from the incubator. It is concluded that the work was able to fulfill its objectives in order to contribute to other future research. However, because it has a limitation, it is understood that the results can not be generalized.

Keywords: Business Incubator. Incubated company. Marketing management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Processo de incubação da Inova Metrópole	23
Figura 02: Fases do processo de incubação	32
Figura 03: Conceito de marketing	36
Figura 04: Necessidades do consumidor	37
Figura 05: Mix de marketing	40
Figura 06: Novos Ps do mix de marketing	42
Figura 07: Plataformas de comunicação	44
Figura 08: Etapas do planejamento estratégico	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Classificação e características quanto aos tipos de incubadoras	28
Quadro 02: Perfil das empresas entrevistadas.....	55
Quadro 03: Pontos fortes e fracos da gestão de marketing da incubadora Inova...	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Tipos de incubadora no Brasil.....	29
---	----

LISTA DE SIGLAS

UNESP -	Universidade Estadual Paulista
ANPROTEC -	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
IBTs -	Incubadoras de Base Tecnológica
SEBRAE -	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
EBTs -	Empresas de Base Tecnológicas
MPEs -	Micro e Pequenas Empresas
CNPq -	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

SUMÁRIO

1. PARTE INTRODUTÓRIA	16
1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa	17
1.2 Objetivo	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 Justificativa do Estudo.....	20
1.4 Caracterização da Incubadora.....	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Incubadora de Empresas: Conceitos e Tipologia	24
2.2 Processo de Incubação	31
2.3 Empresa Incubada de Base Tecnológica	33
2.4 Conceitos e Fundamentos de Marketing	35
2.5 Composto de Marketing	39
2.6 Ferramentas de Comunicação	42
2.7 Marketing de Serviços	44
2.8 Segmentação de mercado	46
2.9 Planejamento Estratégico de Marketing	47
3. METODOLOGIA	50
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	50
3.2 Seleção dos Sujeitos	51
3.3 Instrumento de Coleta de Dados	52
3.4 Tratamento dos Dados	53
4. RESULTADOS	54
4.1 Perfil das Empresas Incubadas.....	55
4.2 Gestão de Marketing das Empresas Incubadas	57
4.3 Funcionamento das Ações de Gestão de Marketing da Incubadora em Relação as Empresas Incubadas.....	60
4.4 Ações de Suporte na Gestão de Marketing das Empresas Incubadas	65
4.5 Pontos Fortes e Fracos das Ações de Marketing Desenvolvidas.....	67
5 CONCLUSÃO	71

REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICE A – CARTA DE ENCAMIHAMENTO.....	79
APÊNDICE B – MODELO DE SOLICITAÇÃO PARA ENTREVISTA	80
APÊNDICE C – DOCUMENTOS PROTICOLARES	81
APÊNDICE D – QUESTÕES DA ENTREVISTA APICADA A GESTORA DA INCUBADORA.....	83
APÊNDICE E – QUESTÕES DA ENTREVISTA APICADA AOS GESTORES DAS EMPRESAS INCUBADAS.....	84
APÊNDICE F – TRASNCRIÇÃO DOS AUDIOS DAS ENTREVISTAS	85

1. PARTE INTRODUTÓRIA

Iniciar um negócio, na visão de muitas pessoas, pode ser algo complicado e difícil, conseguir que ele cresça e caminhe para o sucesso é um tanto quanto desafiador. Porém, existem diferentes maneiras de incentivar o desenvolvimento de novos negócios, como por exemplo, a incubadora de empresas, o qual tem o intuito de apoiar o desenvolvimento de ideias inovadoras.

Fazendo uma analogia às incubadoras de recém-nascidos, que recebem os bebês e dão condições necessárias para seu desenvolvimento, até o momento em que eles tenham a possibilidades de crescerem sozinhos, as incubadoras de empresas de maneira semelhante disponibilizam suporte necessário para que os empreendimentos se desenvolvam, até que tenham possibilidades de caminharem sozinhos.

A incubadora tem como principal objetivo produzir empresas de sucesso, que estejam sempre se desenvolvendo, apresentando resultados financeiros satisfatório e conseguindo competitividade com o mercado, até mesmo quando deixam a fase de incubação e caminham sozinhas no mundo corporativo (DORNELAS, 2002).

Caracteriza-se as incubadoras de diferentes tipos, dentre elas, destaca-se as de base tecnológica, sendo responsáveis por apoiar empreendimentos inovadores, que por sua vez, dispõem de grande investimento em tecnologia e uma inovação para oferecer ao público.

Desses vários tipos de incubadoras, diversas são ligadas a instituições de ensino, onde acabam por possibilitar um ambiente de troca e enriquecimento de aprendizagem, assim como benefícios ofertados pelas instituições, que muitas vezes os empreendedores não possuem, como por exemplo, dar suporte na gestão das empresas incubadas.

Na grande maioria das vezes os empreendedores das empresas incubadas são providos de talento, ideias e capital para criar um negócio novo, porém existe a falta de saber transformar os ativos em negócios viáveis, ou seja, de saber gerenciar, por este motivo, é aí que as incubadoras entram dando o suporte necessário por meio de cursos, treinamentos e workshops no que se refere a

administração de negócios, marketing, plano de negócio, finanças etc. (DORNELAS, 2002).

No que se refere aos vários tipos de gerenciamento das diversas áreas da empresa, ter uma boa gestão de marketing do negócio é fundamental para auxiliar em seu crescimento e desenvolvimento. Devido essa maior dificuldade em gerir o negócio, por parte de quem está mais ligado a área técnica e tendo a incubadora como auxiliadora de desenvolvimento na busca por resultados satisfatórios. Desse modo, o presente trabalho busca compreender o apoio dado pela incubadora inova metrópole na gestão de marketing das empresas incubadas.

Com base no que foi dissertado anteriormente, o trabalho será dividido em cinco capítulos. No primeiro, trataremos da contextualização e problema de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos, assim como a justificativa de estudo. O segundo, aborda a fundamentação teórica, por meio da revisão da literatura sobre o tema. No terceiro capítulo, caracteriza-se a metodologia, bem como a forma de coleta de dados e análise. No penúltimo capítulo, serão abordados a análise e os resultados do estudo. Por fim, disserta-se acerca da conclusão do trabalho.

1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa

No final da década de 1970 as incubadoras universitárias começaram a fazer bastante sucesso nos EUA, desse modo acabou chamando a atenção dos gestores das universidades brasileira que na mesma época e inspirados nos moldes das universidades americana, tomaram as primeiras iniciativas na implementação de incubadoras universitárias (OLIVEIRA, 2003).

O surgimento de incubadoras no ambiente acadêmico, como em universidades por exemplo, é um fator bastante importante pois garante diversos benefícios, entre eles estão o compartilhamento de experiências e a formação de uma rede de relacionamento (ENGELMAN; FRACASSO; BRASIL 2011). De acordo com Aranha (2002) as dimensões científicas e empresariais das incubadoras de universidades se relacionam entre si em um ambiente híbrido.

Dentre os benefícios proporcionados pelas incubadoras, estão o suporte gerencial, administrativo e mercadológico, assim como apoio para o desenvolvimento do produto da empresa, onde passam a ser acompanhados desde a fase de planejamento e vai até a fase de consolidação das atividades com suporte de consultoria especializada. As empresas ainda contam com um espaço físico totalmente desenvolvido para alojar os empreendedores pelo período de incubação. (SEBRAE, 2016).

Existe vários tipos de incubadoras encontradas no Brasil, de acordo com a Anprotec (2017) elas estão classifica como de base tecnológica, pois abrigam empresas voltadas a tecnologia; tradicionais, que dão suporte as empresas de setores tradicionais da economia; mistas, são aquelas que aceitam tantos empreendimentos de base tecnológica quanto de tradicionais e sociais, caracterizada por ter como público-alvo cooperativas e associações populares.

Para Vedovello e Figueiredo (2005) as incubadoras de base tecnológica (IBT) são diferentes das demais pois estão em busca de empresas que promovam inovação. Esse conceito complementa-se por Oliva *et al.* (2011) que define as IBTs como tendo a finalidade de aceitar e incubar as novas empresas que utilizem em seu processo de produção inovações em tecnologia e bastante conhecimento científico.

Em relação as empresas que recebem o apoio das incubadoras, de acordo com Fonseca e Kruglianskas (2002) as de base tecnológicas constituem-se em negócios inovadores, os quais estão situadas na fronteira de negócios produtivos, possuindo uma forte dinâmica de inovação, sendo normalmente criadas por profissionais técnicos, cientistas e pesquisadores.

Deve existir um alinhamento entre o interesse dos empresários das empresas incubadas e os programas disponibilizados pelas universidades (BARBOSA; HOFFMANN, 2013). A ANPROTEC (2016, p.07) vai nos dizer que “Adicionalmente é importante que a incubadora alinhe sua atuação com as boas práticas de gestão existentes no Brasil e em outros países. ”

Para Grandó *et al.* (2012) embora exista o conhecimento tecnológico de ponta por parte do negócio de alta tecnologia, existem algumas pesquisas em que

apontam para a importância determinante no que se refere as ferramentas de gestão objetivando o desenvolvimento da empresa.

De acordo com Maciel *et al.* (2014) as incubadoras devem dispor de um processo de gestão no qual contribua para melhorar tanto o seu desempenho, quanto o das empresas incubadas. Complementando, Aranha, Dias e Simões (2002) apontam que as informações gerenciais são fundamentais para os gestores, possibilitando estabelecer estratégias precisas na busca por metas organizacionais.

Ter uma inteligência de negócio é crucial para uma boa gestão de marketing. Ao gestor dessa área, é fundamental que tenha uma boa identificação das oportunidades apresentadas a organização, bem como as ameaças que deve enfrentar na busca por cumprir os objetivos estabelecidos (LIMA *et al.* 2007).

De acordo com Studdard (2006) os gestores das empresas de alta tecnologia, na grande maioria, não estão bem informadas sobre capacidades necessárias para operar um negócio, pois as pessoas da área tecnológica que apresentam um conhecimento técnico elevado, geralmente sentem uma maior dificuldade na gestão, como por exemplo, o conhecimento sobre assuntos de marketing, contábeis, recursos financeiros, humanos.

“A incubação de empresas é um assunto que vêm recebendo cada vez mais destaque no Brasil por causa de ações promovidas pelo Sebrae, Anprotec e universidades [...]” (MACIEL *et al.* 2014, p. 03). De acordo com dados da Anprotec (2016), o número de incubadoras brasileira é de 369, sendo 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas.

No que se refere ao Rio Grande do Norte, de acordo com o Sebrae (2017) o estado conta com 14 incubadoras de empresas implantadas e 6 em processos de implantação, as quais já lançaram no mercado 200 empresas entre graduadas, incubadas e pré-incubadas.

Diante do exposto e usando como objeto de estudo a incubadora Inova Metrópole, que está localizada na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), motivou-se o presente trabalho na busca por investigar a seguinte problemática: **Qual o apoio da incubadora Inova Metrópole na gestão de marketing das empresas incubadas?**

1.2 Objetivo

Os objetivos gerais e específicos, assim como a justificativa do trabalho, estão descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender o apoio da incubadora Inova Metrópole na gestão de marketing das empresas incubadas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a)** Identificar o perfil das empresas incubadas;
- b)** Analisar a gestão de marketing das empresas incubadas;
- c)** Entender o funcionamento das a oes de gestão de marketing do Inova Metrópole as empresas incubadas;
- d)** Analisar as a oes de suporte na gestão de marketing nas empresas incubadas;
- e)** Analisar pontos fortes e fracos das a oes desenvolvidas;

1.3 Justificativa do Estudo

Devido   necessidade de uma maior capacita o para ingressarem no mercado, as incubadoras tecnológicas surgem com a finalidade de apoiar os novos empreendimentos de diversas formas, tais como físico e de maneira consultiva, disponibilizando profissionais de diversas áreas que contribuem para o desenvolvimento das atividades empresariais. As empresas passam a ser incubadas a fim de amadurecer e conseqentemente saírem como graduadas, de modo a ter a capacidade de enfrentar os desafios e obstáculos inerentes ao mercado, com uma grande competência de gestão (ROSCOFF et al. 2017).

Por meio de pesquisas bibliográficas em diversos bancos de dados de publica oes cientificas no ano de 2018 relacionado ao tema do trabalho, encontrou-se um estudo feito por Maciel et al. (2014) na incubadora Inova

Metrópole, intitulado de “Sistema de monitoramento e avaliação de empresas incubadas: aplicação em uma incubadora da UFRN”, onde dentre vários resultados alcançados, verificou-se a existência de carência no eixo de gestão das empresas incubadas. Sendo assim motivou-se a pesquisa do presente trabalho de modo a focar na gestão de marketing desenvolvida pela incubadora.

Diante do contexto apresentado, tendo em vista a necessidade de desenvolver uma melhoria no que se refere a gestão por parte das empresas incubadas, onde as incubadoras devem disponibilizar os meios necessários. Justifica-se o presente trabalho na busca de identificar o processo de gestão de marketing da incubadora Inova Metrópole, de modo que estejam alinhadas com os anseios das empresas incubadas, possibilitando uma maior competência na gestão de marketing das empresas incubadas.

Desta forma, acredita-se que o estudo seja de suma importância para ajudar a identificar prováveis lacunas existente na gestão de marketing do Inova em relação aos empreendimentos incubados. Consequentemente, o trabalho pretende contribuir na melhoria das ações de marketing disponibilizadas pelo Inova Metrópole.

1.4 Caracterização da Incubadora

A Inova Metrópole é uma incubadora de empresas, foi criada em julho de 2013, começou como um projeto de pesquisa do Instituto Metrópole Digital –IMD no ano de 2008, que tinha como objetivo, conectar o IMD a governos e empresas, onde tornou-se a responsável pela interação entre universidade e o meio externo, em relação a ensino e pesquisa por meio da inovação.

Atualmente faz parte do primeiro parque tecnológico do Rio Grande do Norte, denominado de Parque Metrópole. Está localizado na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN no prédio do IMD, um prédio moderno, construído para ser um ambiente de desenvolvimento tecnológico e abrigar diversas pessoas ligadas a tecnologia e inovação.

A incubadora conta com uma equipe de colaboradores que vão desde a gerencia executiva, gerente operacional, assistente administrativo, até as assessorias, como de finanças, marketing, entre outros.

Tem o objetivo de buscar fomentar o empreendedorismo do estado, promovendo assim o crescimento de forma sustentável de novos negócios ligados a inovação tecnológica que possa desenvolver ideias inovadoras, gerando impactos positivos que contribuam para o desenvolvimento da economia e das pessoas.

As empresas que estão na Inova recebem um apoio por meio de suporte em gestão na área de contabilidade, marketing, tecnologia, mercado, bem como desenvolvimento humano e organizacional, assim como apoio através de palestras, Workshops¹ São ofertados ainda para as empresas instaladas na incubadora, infraestrutura no que diz respeito a salas de treinamentos, salas de reuniões, salas de coworking², salas individuais, banheiro, copa, estacionamento, sala de convivência.

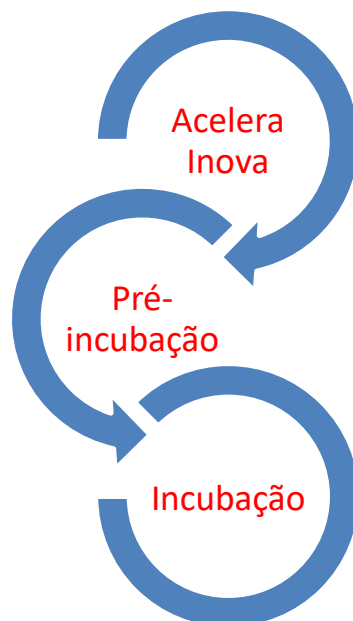
Para ser incubado na Inova Metrópole é necessário ter um projeto inovador voltado a área de Tecnologia da Informação, podendo ser empreendedores tanto pessoa física, como jurídica. O ingresso se dá por meio de uma seleção conduzida por uma comissão específica conforme edital, onde cada uma delas se dá de acordo com as modalidades do programa de incubação.

Existem três modalidades de incubação no Inova Metrópole, que são: acelera inova, pré-incubação e incubação, onde a primeira consiste em apoiar os empreendedores na transformação de ideias inovadoras em protótipos funcionais, a segunda consiste em apoiar e dar suporte na transformação de protótipos em negócios, e por fim, a incubação apoia os empreendimentos formalizados a se desenvolver e consolidar-se no mercado. A seguir a **figura 01** mostra o processo da modalidade de incubação da Inova Metrópole.

¹ Treinamento em forma de reunião de grupo de pessoas voltado a questões específicas.

² Modelo de trabalho que consiste no compartilhamento de espaço e recursos de escritório por diversas pessoas, podendo ser de diferentes áreas de atuação.

Figura 01: Processo de incubação da Inova Metrópole



Fonte: elaborado pelo autor com base no site do Inova metrópole (2018).

Uma empresa que se encontra na acelera inova pode permanecer nessa modalidade até 6 meses. Para as que se encontra na pré-incubação, o prazo é de 12 meses, podendo ser prorrogado por mais 6 meses. Na incubação, o prazo é de 36 meses, porem pode ser prorrogado por mais 1 ano.

Não é obrigatório começar na aceleração para entrar no processo de incubação, a empresa pode entrar em qualquer nível das etapas do processo, desde que atenda aos critérios exigidos por cada edita.

A incubadora Inova Metrópole conta com 10 empresas pré-incubadas, 14 incubadas e 8 graduadas, onde essas empresas graduadas são as que concluíram o processo de incubação e estão preparadas para enfrentar o mercado fora dos cuidados da incubadora.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo procura-se investigar assuntos teóricos referente ao tema do estudo, iniciando com uma abordagem sobre incubadora de empresas, seguindo na investigação sobre teorias das empresas encubadas e inovação, terminando com os aspectos teóricos da gestão de marketing. Faz-se uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de explorar a teoria dos assuntos citados.

2.1 Incubadora de Empresas: Conceitos e Tipologia

Foi nos Estados Unidos que o processo de incubação de empresas começou a surgir, quando por volta da década de 50, na cidade de Nova York, um empresário passou a sublocar espaços em uma empresa falida para empresários de setores semelhantes que estava iniciando suas atividades, quando eram oferecidos e compartilhados a um custo baixo os equipamentos e serviços das áreas de contábeis, marketing, entre outros. (SILVA; VELOSO, 2013).

Na mesma década, a Universidade de Stanford localizada nos EUA criou o Stanford Research Park, o qual objetivava promover a transferência de tecnologia que era desenvolvida na universidade para as empresas, bem como criar novas empresas ligadas a tecnologia, onde constitui-se nas origens do Vale do Silício (Walffenbuttel, 2001).

Em 1970, um polo industrial do setor de tecnologia da informação denominado de Vale do Silício, localizado no Estado da Califórnia, começou a criar incubadoras com o objetivo de incentivar os recém-graduados a se interessar por empreendedurismo e conseqüentemente entrarem no mundo empreendedor. Por meio da disponibilidade de oportunidades em parceria com o Vale, para a criação e desenvolvimento de empresas, o qual disponibilizou-se infraestrutura adequada tanto na parte física, quanto em relação a assessorias nas áreas de tecnologia, de administração, gerencial e jurídica (SILVA; VELOSO, 2013).

Uma década depois, em meados de 1980, a expansão do processo de incubação se espalhou por todo os EUA e logo em seguida Reino Unido e Europa, quando passou a se dar por meio de diferentes formatos, como por exemplo, os centros de inovação, parques tecnológicos e vários outros (CHIBEMO, 2015).

De acordo com Mantovani *et al.* (2006) o surgimento da ideia de incubadora no Brasil veio por volta da década de 1980, no qual se deu por meio de um projeto desenvolvido pela UNESP, que ao observar a ocorrência de inúmeros fechamentos de micro e pequenas empresas, teve como objetivo a criação e implementação de incubadoras com o intuito de diminuir o índice de mortalidade das organizações e buscar desenvolver o empreendedorismo.

As primeiras incubadoras de empresas no Brasil surgiram por volta do ano de 1984, onde caracterizou-se como resultado de uma ação desenvolvida pelo CNPq, objetivando o fortalecimento dos mecanismos de apoio em relação ao desenvolvimento da inovação no Brasil, onde localizaram-se em São Carlos-SP, Campina Grande-PB, Manaus-AM, Santa Maria-RS e Joinville-SC (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2018).

Com a realização das ações desenvolvidas pelo CNPq, motivou-se o surgimento de parques e polos de tecnologia em várias regiões do Brasil, onde de modo natural surgiu o conceito de incubadora de empresas de base tecnológica, pois para abrigar as ações iniciais empreendedoras, fazia-se necessário a criação de espaços onde fossem proporcionados ambientes adequados para o perfeito desenvolvimento de negócios inovadores, assim como acelerassem sua consolidação (DORNELAS, 2008).

O surgimento das incubadoras de empresas configurou um grande avanço nos programas voltado para o desenvolvimento do empreendedorismo inovador. Na medida em que oferecem estrutura física, acesso a informações, formação de redes de contato e outros benefícios, elas contribuem imensamente para o desenvolvimento de novos negócios (CRISTÓFOLI *et al.*, 2008, p. 27).

As incubadoras podem ser consideradas como um ambiente planejado e protegido com o intuito de estimular a criação e conseqüentemente o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, onde busca desenvolver uma formação técnica e gerencial, de modo a contribuir na complementação do empreendedor, facilitando e acelerando o desenvolvimento de processo de inovação tecnológica, dispondo de várias facilidades e serviços com a finalidade de permitir o ingresso de um empreendimento inovador no mercado com características mais maduras e habilidades competitivas (ANDRADE et al., 2012).

A Anprotec (2018) conceitua incubadora como entidade que objetiva a prestação de suporte aos empreendedores de modo que estes venham a desenvolver capacidades e ideias inovadoras, tornando-os assim empreendimentos de sucesso. Corroboram com a ideia Lemes e Pisa (2010) onde afirmam que as incubadoras de empresas na grande maioria das vezes estão ligadas a universidades e centros de pesquisa, assim como entidades de apoio à micro e pequenas empresas, como, por exemplo, o Sebrae.

Conforme salientado por Pisa e Lemes (2010, p. 29):

As incubadoras visam também facilitar o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas existentes. Com isso, contribui nos esforços para diminuição do índice de mortalidade das MPEs no Brasil, já que mais da metade das micro, pequenas e médias empresas, segundos dados do Sebrae, fecham as portas até o terceiro ano de vida.

Pode-se entender as incubadoras sob duas perspectivas diferentes, onde a primeira está relacionada com o reaproveitamento de prédios antigos para a instalação das empresas tornando ambientes favoráveis a instalação de novas empresas, já a segunda está focada no desenvolvimento de um ambiente moderno, propiciando o surgimento de novas empresas de modo a dispor de instalações modernas e o fortalecimento do foco na prestação de serviços disponibilizados aos empreendedores, como por exemplo as assessorias. (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2018).

Para Dornelas (2008), além da assessoria disponibilizada pela incubadora

em relação a gestão técnica e empresarial das empresas incubadas, é ofertado também a possibilidade de serviços de modo compartilhados como por exemplo os laboratórios, internet, água, energia, segurança, aluguel do espaço entre outros.

Pisa e Lemes (2010) destacam os serviços ofertados pelas incubadoras para as micro e pequenas empresas, tais como:

a) Infraestrutura: onde são disponibilizadas salas para alojamento das empresas, assim como para eventuais reuniões, também disponibiliza laboratórios, bibliotecas, estacionamentos e recepção;

b) Apoio administrativo: por meio de acesso à internet, telefonia e secretaria;

c) Processo de capacitação: onde ocorre na promoção de cursos e treinamentos;

d) Consultoria e assessoria nas áreas: realização de tais finalidades nas áreas contábeis, marketing, jurídica, projetos, comercio exterior, entre outros;

e) Redes de relacionamento: criação de network por meio de contato com outros profissionais instalados na incubadora, com investidores, entidades do governo, por meio de workshop, feiras e promoção de eventos, fóruns e etc.

Contudo, Dornelas (2008) salienta que o objetivo principal de uma incubadora deve ser a de dar o suporte necessário as empresas incubadas de modo a criar empreendimentos de sucesso, se desenvolvendo constantemente de modo a se manterem competitivas no mercado que atuam, mesmo após deixarem a incubadora, onde geralmente passam um prazo de dois a quatro anos incubadas.

Segundo Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018) a instalação de empresas em incubadoras, proporcionam vantagens, tais como: a diminuição dos investimentos iniciais necessários utilizando compartilhamento de recursos disponibilizados pela incubadora; diminuição dos custos operacional por meio da utilização dos serviços compartilhados; possibilidade de foco no negócio devido a administração das instalações estarem a cargo da incubadora; oferecimento de ambiente em que permite a interação com outras empresas incubadas; rapidez no tempo de aprendizagem por meio de assessorias e por fim, proporciona uma imagem de credibilidade para a empresa instalada em incubadoras de sucesso..

Para Dornelas (2002), existem alguns fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de incubadoras de empresas, tais como: a experiência local em relação a administração de negócios; a possibilidade de acesso a financiamentos e investimentos; disponibilidade de suporte e assessoria financeira; apoio da comunidade; envolvimento de vários agentes (universidades, estados e municípios) formando uma rede de empreendedorismo; criação de uma percepção de sucesso; Vivencia de ensino de empreendedorismo; criação de vínculo com universidades e/ou centros de pesquisa; processo de seleção para ingresso das empresas incubadas.

Classificam-se as incubadoras de empresas conforme suas características principais. No site do governo do brasil os tipos de incubadoras estão descritos de acordo com a áreas de atuação, onde a classificação dar-se de acordo com **Quadro 01:**

Quadro 01: Classificação e características quanto aos tipos de incubadoras

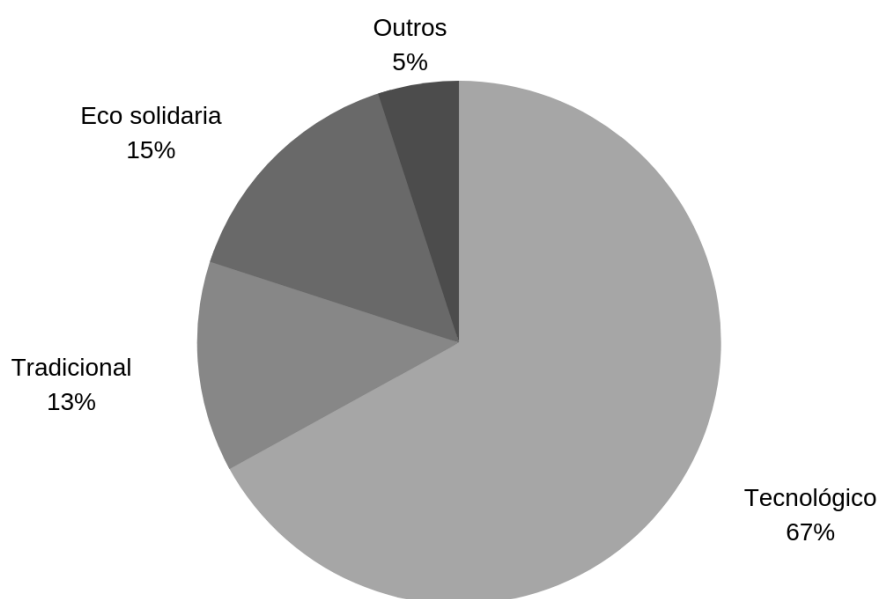
Classificação	Característica
Incubadoras de base tecnológica	Empresas nas quais os produtos, processos ou serviços são desenvolvidos por meio de resultados de pesquisas, onde a tecnologia acaba por apresentar grande valor agregado.
Incubadoras tradicionais	São formadas por empresas dos setores tradicionais da economia, onde dispõe de tecnologia difundida e busquem a agregar valor aos seus produtos, processos e/ou serviços.
Incubadoras mistas	Abrigam tanto os empreendimentos voltados para base tecnológica, como os tradicionais.
Incubadoras sociais	Apoiam projetos voltados a área sociais.

Incubadora de cooperativas	São formados por incubadoras que tem como principal característica empreendimentos associativos por meio de processo de formação, como também de consolidação.
----------------------------	--

Fonte: elaborado pelo autor com base no site do Governo do Brasil (2018).

Segundo Dornelas (2002), a maioria das incubadoras de empresas existente são de base tecnológica. De acordo com estudo feito pela anprotec (2011), a grande maioria das incubadoras existente no Brasil é do tipo tecnológica, como mostra o gráfico 01 a seguir:

Gráfico 01: Tipos de incubadora no Brasil



Fonte: elaboração própria conforme dados da Anprotec (2011).

Os empreendimentos são, geralmente, individuais, ou de um grupo pequeno de sócios. A produção de bens e serviços de alto valor agregado e potencial de mercado se traduz em tendência ao crescimento ao longo do processo de incubação e de consolidação como graduadas (ANPROTEC, 2011, p. 11).

Na maioria das vezes, as incubadoras de base tecnológica estão ligadas a universidades e institutos de pesquisa, onde a grande maioria abriga empreendimentos que nasceram de ideias inovadoras dentro das instituições, passando assim a criar empresas de modo a comercializar inovações tecnológicas (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2012)

Para Wolffenbüttel (2001) as incubadoras de base tecnológica são as que abrigam empresas onde seus produtos, processos, bem como serviços, são criados por meio de resultados de pesquisas onde apresenta um elevado grau de tecnologia.

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2012), destacam os objetivos das incubadoras de empresas de base tecnológica, como:

- O estímulo a transferência de tecnologia por parte das universidades, bem como os institutos de pesquisas para as empresas;
- O apoio no nascimento, assim como no desenvolvimento de empresas de base tecnológicas;
- A contribuição no que se refere a criação de novas tecnologias, por meio da inovação tecnológica;
- A contribuição de forma a transformar a economia, buscando uma renovação no que se refere a economia regional.

É necessária a integração entre universidade e empresa, de modo a desenvolver o empreendedorismo e a inovação, possibilitando um mecanismo sustentável para o desenvolvimento do país, bem como uma forma estratégica das empresas desenvolverem seus potenciais (LUZ; KOVALESKI; ESCORSIM, 2009).

Scheer (2010) observa que em um período crescente de instabilidade econômica bem como social, as empresas por sua vez, tendem a procurar cada vez mais serem inovadoras, em um mercado que cada vez mais se torna competitivo e bastante dinâmico, onde acabam buscando nas universidades a transferência de conhecimentos.

As universidades são locais privilegiados onde dispõe de um vasto campo de conhecimento científico e tecnológico, permitindo o aprimoramento dos produtos e serviços, servindo como base para a criação das incubadoras (CRISTÓFOLI et al. 2008).

O papel das Universidades é o da produção de conhecimento através da pesquisa básica e aplicada em todas as áreas do conhecimento, bem como a formação de profissionais. Além destes dois aspectos fundamentais das universidades, elas podem participar nos processos de inovação nas empresas colocando em pauta a faceta do empreendedorismo e a consequente formação de empresas oriundas de pesquisa acadêmica (SCHEER, 2010, p. 33)

Para as empresas iniciais, assim como também pequenas e médias, montar departamentos de pesquisa e desenvolvimento (PeD), de certa forma pode acabar sendo inviável, por isso acabam montando parcerias com universidades e centros de pesquisas, onde conseqüentemente, conseguem realizar atividades inovadoras a custos baixos (CRISTÓFOLI et al., 2008).

2.2 Processo de Incubação

Por meio de edital, as incubadoras promovem a abertura de vagas aos interessados em criar empreendimentos novos, onde também é apresentado o plano de negócio, de modo que atenda aos pré-requisitos para ingressar no processo de incubação, tendo assim uma ideia inovadora em pesquisa com elevado grau de inovação tecnológica nas mais diversas áreas do conhecimento (CRISTÓFOLI et al. 2008). Cada incubadora tem sua regra de seleção, porém, pode-se afirmar que o pré-requisito fundamental é a inovação (ANPROTEC, 2018).

Segundo Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018), as incubadoras dispõem de critérios na seleção das empresas que serão incubadas, tais como: analisar se as empresas que se submetem ao processo de seleção estão de acordo com o critério estabelecido, bem como a análise do perfil do empreendedor; verificar o perfil do projeto, se está viável comercialmente e tecnicamente; analisar a possibilidade da

empresa ter autonomia no futuro em relação ao mercado competitivo; criar um mix onde objetiva a criação de interação saudável entre as empresas.

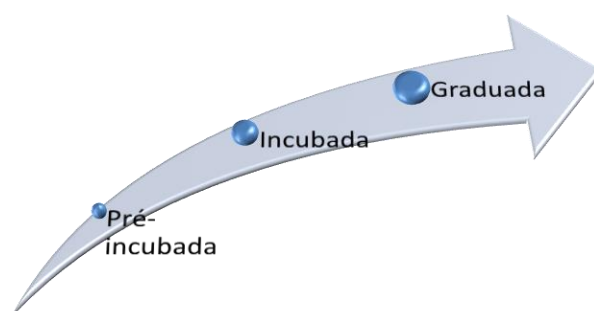
Podem participar do processo de incubação pessoa física, que apresentem ideias inovadoras em produtos de bens ou serviços, assim como processos inovadores voltados a área de tecnologia da informação, como também pode participar pessoa jurídica da área de TI, onde as mesmas necessitem de ajuda para fortalecer e se consolidar no mercado (INOVA, 2018)

Dentre as fases do processo de incubação de empresas, a Inbatec (2018) destaca:

- **Pré-Incubação:** antecipa a incubação de modo a auxiliar e apoiar as ideias inovadoras e empreendedoras que aparecem, onde procura-se transformar essas ideias em negócio de sucesso;
- **Incubação:** apoia o desenvolvimento de negócio no estágio inicial que estão nascendo, onde promove condições necessárias para o desenvolvimento desses empreendimentos;
- **Graduação:** momento em que a empresa é inserida no mercado, após receber todo o suporte da incubadora por um determinado período de tempo, onde passará a dispor de instalações próprias, sem depender do espaço da incubadora.

As fases do processo de incubação de empresa estão representadas de acordo com a **figura 02:**

Figura 02: Fases do processo de incubação



Mendes (2009) acrescenta mais uma etapa no processo de incubação, denominando-a de “associada”, onde de maneira distante, as empresas recebem ajuda das incubadoras sem utilizar o espaço físico da mesma. A Inova (2018) acrescenta outra etapa, denominada de “aceleradora”, no qual os empreendedores que tem ideias inovadoras na área de TI recebem apoio para colocar em prática, transformando-a em um protótipo inicial.

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018) salienta que, a empresa não fica indefinidamente na incubadora, ela apenas inicia a sua trajetória rumo ao sucesso, onde os empreendedores devem saber que o apoio dado pela incubadora aos empreendimentos é por um intervalo de tempo determinado.

Qualquer pessoa pode participar do programa de incubação de empresas, basta ter um projeto inovador e vontade de abrir o próprio negócio. Empresas que já existem também podem participar do processo de incubação e receber ajuda da incubadora, onde para que isso ocorra, deve ter um produto ou serviço em desenvolvimento ou que queira aperfeiçoar com características inovadora (INBATEC, 2018).

2.3 Empresa Incubada de Base Tecnológica

De acordo com a anprotec (2018), uma empresa incubada é um empreendimento que se encontra no processo de incubação, de maneira a receber o suporte necessário da incubadora, no intuito de se desenvolver e atingir a graduação. A empresa pode ser do tipo residente, quando encontra-se instalada nas dependências da incubadora, ou não residente, significando que existe uma sede própria, mas usufrui do suporte da incubadora.

Conforme descrito no site da Inova (2018) as vantagens em ser uma empresa incubada vão desde as ótimas condições de infraestrutura, os processos de capacitações, além das relações de interação entre as empresas incubadas, as facilidades de acesso ao mercado, culminando em maiores chances de alcançar o sucesso.

A empresa incubada não encontrará fora da incubadora as facilidades existentes dentro dela, a preços tão competitivos e de forma tão integrada. [...] e a procura por vaga em incubadoras, por parte das empresas nascentes, vem aumentando no país (DORNELAS, 2008, p. 184).

Geralmente o tempo médio de incubação de uma empresa dura três anos, podendo variar de acordo com as regras da incubadora e as características do empreendimento, como por exemplo, as empresas de TI e comunicação na maioria das vezes ficam pouco tempo incubado, pois trabalham com tecnologia onde o ciclo de desenvolvimento é pequeno (ANPROTEC, 2018).

Segundo Mendes (2009), a tecnologia é o diferencial competitivo nas empresas de base tecnológica e as universidades e entidades públicas acabam desempenhando o papel de agentes geradores de novas tecnologias.

Na maioria das vezes, as empresas de base tecnológica são criadas nas universidades, sendo formadas por empreendedores que estão ligados diretamente as pesquisas do qual esses empreendimentos surgiram, onde contam com equipes formadas por profissionais graduados além de professores, mestres, doutores, entre outros (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2018).

Farah, Cavalcanti e Mendes (2018), conceituam EBT como sendo uma empresa onde são realizadas atividades de pesquisa e desenvolvimento, atuando em setores de grande crescimento na economia, por meio de elevado conhecimento científico aplicado aos produtos e serviços.

De acordo com o site da Finep (2018), uma empresa será considerada de base tecnológica se atender pelo menos duas das características listadas a seguir:

- Desenvolvimento de novos produtos ou processos tecnológicos ou melhorias tecnológicas com um elevado grau de relevância em produtos ou processos já existentes;
- Tenha uma média de trinta por cento do seu faturamento em relação à média mensal em um período de doze meses, com a comercialização de produtos que estejam devidamente protegidos legalmente por direitos autorais ou patenteados;

- Esteja em fase de pré-operação de modo a destinar das despesas operacionais, ao menos trinta por cento da média mensal no período de um ano, para atividades voltadas a pesquisas e desenvolvimento no âmbito tecnológico;
- Destine a atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico pelo menos uma porcentagem de cinco por cento;
- Destine uma porcentagem em média de 1,5% do seu faturamento para universidades ou instituições voltadas a pesquisas, bem como ao desenvolvimento de projetos ou aperfeiçoamento dos seus produtos ou serviços;
- Empregue um percentual de vinte por cento do total de funcionários que estejam ligados a áreas de desenvolvimento de software, sendo pesquisadores, engenheiros, profissionais com capacidade para o desenvolvimento tecnológico;
- Contrate no mínimo 5% do total de funcionários profissionais tecnólogos, mestres, doutores ou títulos equivalentes.

2.4 Conceitos e Fundamentos de Marketing

De acordo com a Associação Americana de Marketing “ Marketing é a atividade, conjunto de conhecimentos e procedimentos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, nova definição em 2013).

Para Skacel (2005, p. 9) o conceito de marketing pode ser definido como “ A geração de lucro através do gerenciamento dos recursos e atividades que determinarão a satisfarão as necessidades e desejos das pessoas que compram produtos e serviços”.

Kotler e Keller (2012, p. 3) afirmam que “ O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing e a de ‘suprir necessidades gerando lucro’. ”

Segundo Mações (2017) o conceito de marketing vem evoluindo ao longo do tempo, de modo que a organização busque o desenvolvimento e a obtenção de produtos que realmente atendam às necessidades dos clientes, de modo que procure satisfazer essas necessidades por meio de um conjunto de práticas que objetivem o êxito da organização.

Stecca e Ávila (2015, p.14) corroboram com a ideia, afirmando que “ O marketing envolve a entrega de valor para o cliente, [...] não significa apenas o preço a pagar pelo produto, mas também os benefícios que esse produto ou serviço proporciona a quem compra”.

Como salientado por Hinorato (2004, p.05) “[...] as pessoas definem marketing de diferentes maneiras. Ayrosa, Barros e Sauerbronn (2015) complementa afirmando que o conceito de marketing é bastante distinto entre diversos autores, porém de forma explícita ou implícita, os autores colocam o cliente em uma posição de destaque.

Mações (2017) complementa afirmando que para uma grande parte dos autores o conceito de marketing está ligado ao conjunto de atividades que uma organização desenvolve de modo a criar e buscar uma troca de valor com seus clientes para assim conseguir atingir o que se objetiva na organização (**figura 03**).

Figura 03: Conceito de marketing



Fonte: Mações (2017).

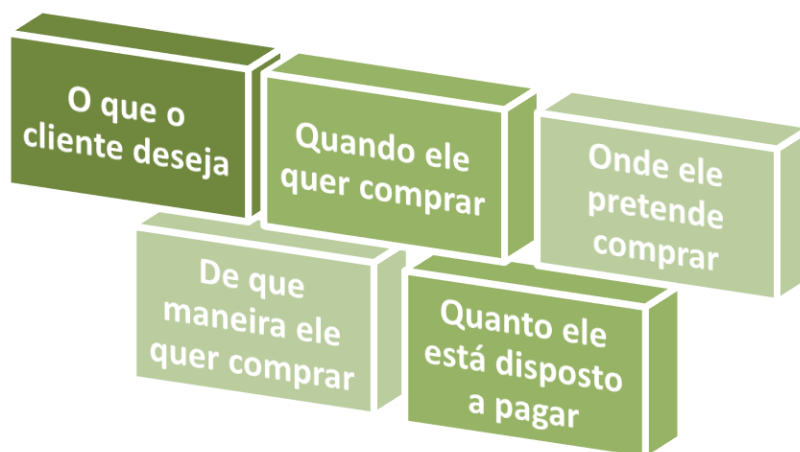
Pode-se dizer de forma geral, que o marketing busca satisfazer o cliente, despertando o desejo dele de voltar a adquirir um produto ou serviço (AYROSA; BARROS; SAUERBRONN, 2015).

Camarotto (2009) afirma que a existência de uma empresa se deve aos clientes e consumidores.

A contínua valorização dos clientes e a necessidade de satisfazê-los fizeram o marketing assumir um papel estratégico dentro da organização. Todas as funções organizacionais possuem metas e colaboram direta ou indiretamente com os resultados, mas é fundamental que todas as áreas dentro da organização entendam e valorizem o cliente, pois o mesmo, em última instância é quem paga a conta (CAMAROTTO, 2009, p. 14).

Segundo Skacel (2005), as decisões e processos realizados no marketing devem estar orientados para o consumidor, o qual opta por adquirir determinado serviço ou produto, de modo que tais decisões atendam às seguintes questões **(Figura 04):**

Figura 04: Necessidades do consumidor



Fonte: elaborado pelo autor com base em Skacel (2005).

“Necessidades são requisitos humanos básicos de sobrevivência. [...] estas se tornam desejos quando o indivíduo idealiza um objetivo. [...] os desejos são

moldados de acordo com o ambiente cultural e expectativas individuais de um ser humana” (SANTIAGO, 2012, p. 13).

Kotler e Keller (2012) diz que existe cinco tipos de necessidades:

1. Necessidades declaradas, onde o cliente deixa explícito o que ele quer de fato;
2. Necessidades reais, que corresponde ao que realmente o cliente necessita;
3. Necessidades não declaradas, diz respeito ao que o cliente espera;
4. Necessidade de algo mais, é o que vem de brinde para o cliente;
5. Necessidades secretas, são aquelas que agregam prestígio ao cliente.

Stecca e Ávila (2015) afirma que assim como o marketing busca compreender as necessidades do consumidor, existe ainda outras responsabilidades.

Ele é também responsável pelo relacionamento com os clientes. Por algum tempo as organizações ignoraram essa função de marketing, mas hoje entende-se que manter um relacionamento com os clientes mesmo após a compra é fundamental também para fidelizar e manter esses clientes (STECCA; ÁVILA, 2015, p. 18).

Honorato (2004) salienta que devido à grande competitividade no mundo moderno, onde objetiva-se satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, torna-se de suma importância o desenvolvimento de compostos mercadológicos com a finalidade de criar uma ideia de valor para os clientes.

O valor, que é um conceito central do marketing, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvido na aquisição desse produto. Do ponto de vista primário, o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço (KOTLER; KELLER, 2012, p 9).

A expressão “equação de valor”, nada mais é do que uma ideia simplista de que os benefícios sobre o valor de algum produto adquirido têm efeito positivo no consumidor, no entanto os custos apresentam efeito negativo (HONORATO, 2014).

De acordo com Kotler e Keller (2012) a entrega de valor, a criação e comunicação, bem como a concepção e implementação das atividades por parte dos profissionais de marketing, são fundamentais para manter o marketing integralizado.

No que se refere aos profissionais de marketing, Stecca e Ávila (2015) afirma que os mesmos são responsáveis por tomarem várias decisões que estão intimamente relacionadas as demandas dos consumidores, de tal forma que estes profissionais devem estar devidamente capacitados, de modo a conseguir gerenciar as decisões de marketing. Kotler e Keller (2012) complementam dizendo que o profissional de marketing busca respostas nos clientes de modo a buscar que ambas estejam com o mesmo interesse (comprar e vender).

De acordo com Kotler e Keller (2012), os profissionais de marketing costumam usar o termo “mercado” com o intuito de abranger vários tipos de clientes, onde acabam por considerar os vendedores como sendo o setor produtivo e os consumidores sendo o mercado. Existem quatro tipos de mercado, conforme salientado por Stecca e Ávila (2015), que são: mercado consumidor, formado por empresas produtoras e comercializadoras de produtos e serviços em massa; mercado empresarial que corresponde às empresas que compram e vendem produtos ou serviços para outras organizações; mercado global que são as que atuam em vários países; mercados sem fins lucrativos e governamentais que são formados empresas que vendem seus produtos ou serviços a organizações sem fins lucrativos.

Kotler e Keller (2012) afirmam que para se atingir um mercado-alvo existem três tipos de canais de marketing utilizado pelos profissionais, os quais são: canais de comunicação, formado por aqueles que passam a enviar e receber mensagens de consumidores, por meio de jornais, revistas, rádio, televisão, redes sociais, e-mail, entre outros; canais de distribuição, que tem a finalidade de entregar bens ou serviços aos consumidores, como por exemplo, os distribuidores, atacadistas, varejistas; canais de serviços, os quais utilizam armazéns, transportadoras, companhias de seguro, com a finalidade de fazer transações com os possíveis consumidores.

2.5 Composto de Marketing

De acordo com Santiago (2012), o marketing mix ou composto de marketing reúne uma combinação de várias ferramentas estratégicas, de modo a serem

usadas na busca por criação de valor para clientes, no intuito de satisfazer os objetivos das organizações.

Os consumidores não compram coisas, e sim soluções para seus problemas. Por esta razão, o marketing busca atender seus desejos e necessidades por meio de ações mercadológicas reunidas no chamado composto de marketing ou marketing mix, que se constitui no conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas dos consumidores (HINORATO, 2004, p. 6).

Segundo Ayrosa, Barros e Sauerbronn (2015), o mix de marketing é um modelo bastante simples que ajuda na discussão, análise, planejamento e operacionalização das ações aplicadas ao marketing, onde busca um ajuste em relação as alterações nas variáveis, de modo a alinhar-se com as demandas do mercado, mantendo a competitividade. “Dessa forma podemos entender que o mix de marketing é a base fundamental para o marketing tático e operacional da empresa” (STECCA; ÁVILA, 2015, p. 32).

Stecca e Ávila (2015) afirma que o Mix de marketing também pode ser chamado de 4p's de marketing, os quais correspondem ao produto, preço, praça e promoção. A seguir (**Figura 05**), Kotler e Keller (2012) ilustram as variáveis do mix de marketing de acordo com cada P.

Figura 05: Mix de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2012)

Santiago (2012) contribui com a ideia afirmando que os 4 Ps corresponde a visão que a organização dispõe das ferramentas de marketing, com o intuito de influencia os consumidores, sendo projetada para o oferecimento de benefícios aos clientes.

Stecca e Ávila (2015) definem os 4 Ps da seguinte maneira: produto, como sendo bens tangíveis e intangíveis, duráveis e não duráveis, perecíveis e imperecíveis, de necessidade ou de luxo; preço, que está ligado diretamente a receita de vendas, de modo que os principais aspectos que participam da criação do preço são os custos, concorrência e o consumidor; praça, também conhecido como canais de distribuição, que diz respeito a distribuição dos produtos, ou seja, de como se movimentam para chegar até o consumidor final; promoção, que corresponde as estratégias e ferramentas de divulgação, como a utilização de propagandas, promoções de vendas e relações públicas.

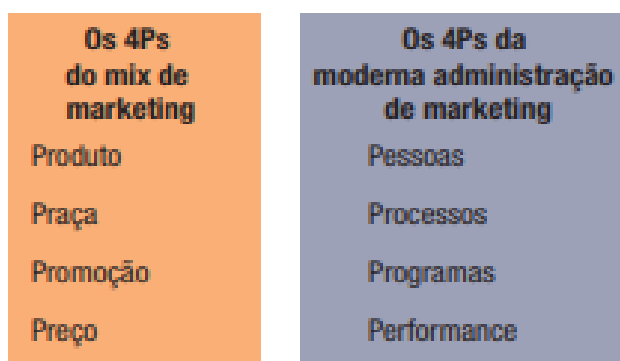
[...] em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing [...] claramente esses quatro Ps não representam mais todo o cenário. Se os atualizarmos, [...] obteremos um conjunto mais representativo que envolverá as realidades do marketing moderno: pessoas, processos, programas e performance (KOTLER; KELLER, 2012, p. 23).

Kotler e Keller (2012) abordam mais quatro novos Ps (**Figura 06**) no mix de marketing, pois atualmente faz-se necessário incluir as pessoas, processos, programas e performances, de modo a se adequar as novas demandas do marketing.

- **Pessoas:** faz uma reflexão do marketing interno, onde coloca os funcionários como parte importante para obter o sucesso no marketing. Também tem uma visão mais humanizada dos consumidores de modo a buscar compreender melhor a vida do cliente como um todo e não só como um simples consumista;
- **Processos:** busca refletir a criatividade, disciplina e estrutura que está relacionada ao marketing, devendo instaurar formas corretas de processos de modo a orientar atividades na busca de envolvimento entre empresa e cliente de modo benéfico;

- **Programas:** traz uma reflexão de todas as atividades da organização que tem seu direcionamento nos consumidores. Faz uma junção dos antigos 4ps e de várias outras atividades relacionadas ao marketing, devendo ser integrada de modo a buscar conseguir realizar vários objetivos das empresas;
- **Performance:** Tende a capturar os vários possíveis indicadores dos resultados da organização, como por exemplo as responsabilidades sociais, financeiras, éticas, comunitárias, entre outras.

Figura 06: Novos Ps do mix de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2012).

2.6 Ferramentas de Comunicação

Os consumidores dispõem de vários meios de comunicação, onde a cada dia vem crescendo o poder de escolha dos mesmos de quais meios querem receber e se comunicar com outros consumidores em relação aos bens e serviços utilizados, já no que se refere as empresas, estas devem procurar identificar os mecanismos e ferramentas essenciais que consigam atingir o público desejado (KOTLER; KOLLER, 2012).

A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores— direta ou

indiretamente — sobre os produtos e as marcas que comercializam. Em certo sentido, a comunicação de marketing representa a voz da empresa e de suas marcas; é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo com seus consumidores e constrói relacionamentos com eles (KOTLER; KOLLER, 2012, p. 512).

Ao planejar a comunicação, deve-se estabelecer as estratégias que serão implantadas de modo a buscar atingir o público-alvo, onde acabe por gerar uma atração do consumidor em relação ao produto, utilizando-se de ferramentas que estejam mais adequadas para trabalhar a imagem do produto ou serviço, bem como da empresa, diante do consumidor (SANTIAGO, 2012).

De acordo com Kotler e Koller (2012), existem oito tipos de formas de comunicação (**Figura 07**), onde essas ferramentas correspondem ao mix de comunicação, são:

- 1) Propaganda: forma de apresentação e promoção de conteúdos para determinado serviço ou produto por meio de anúncios em canais de mídia impressa, eletrônica, em rede e expositiva, buscando atingir o público-alvo desejando;
- 2) Promoção de vendas: estratégia que visa estimular a compra ou experimentação de determinado bem ou serviço por meio de vários incentivos como as promoções com degustações, com cupons, descontos, entre outros;
- 3) Eventos e experiências: são programas e atividades que procuram interagir com os consumidores, gerando uma troca de experiência e relação com cliente-empresa;
- 4) Relações públicas e publicidade: corresponde a diversos tipos diferentes de programas, de modo a buscar desenvolver a comunicação entre cliente-empresa;
- 5) Marketing direto: tem o objetivo de estabelecer comunicação de forma direta com consumidores, por meio de telefone, fax, e-mail, redes sociais, entre outros;
- 6) Marketing interativo: busca criar uma interação com clientes por meio de atividades ou programas on-line, com a finalidade de realizar vendas, esclarecer dúvidas, conscientizar o público-alvo, melhorar a imagem da empresa, entre outras coisas;

- 7) Marketing boca a boca: consiste na comunicação verbal entre pessoas, podendo ser de forma escrita ou eletrônica, relatando sobre algum serviço ou produto;
- 8) Vendas pessoais: corresponde a interação presencial com consumidores, no intuito de vender algum produto ou serviço.

Figura 07: Plataformas de comunicação

Propaganda	Promoção de vendas	Eventos e experiências	Relações públicas e publicidade	Marketing direto e interativo	Marketing boca a boca	Vendas pessoais
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, sorteios, loterias	Esportes	Kits de imprensa	Catálogos	Interpessoal	Apresentações de vendas
Embalagem/ espaço externo	Prêmios e presentes	Entretenimento	Discursos	Mala direta	Salas de bate-papo virtual (<i>chat</i>)	Reuniões de vendas
Embalagem/ encartes	Amostras	Festivais	Seminários	Telemarketing	Blogs	Programas de incentivo
Cinema	Feiras comerciais	Artes	Relatórios anuais	Compras eletrônicas		Amostras
Folhetos e manuais	Exposições	Causas	Doações de caridade	Televendas		Feiras comerciais
Cartazes e panfletos	Demonstrações	Visitas à fábrica	Publicações	Fax		
Diretórios	Cupons	Museus de empresas	Relações com a comunidade	E-mail		
Reimpressão de anúncios	Descontos	Atividades ao ar livre	Lobby	Correio de voz		
Painéis	Financiamento a juros baixos		Mídia de identidade	Blogs corporativos		
Placas de sinalização	Bonificações de troca		Revista corporativa	Sites		
Sinalização de pontos de venda	Programas de continuidade					
DVDs	Merchandising editorial (<i>tie-ins</i>)					

Fonte: Kotler e Koller (2012).

2.7 Marketing de Serviços

Conforme Stecca e Ávila (2015) o setor de serviços está crescendo bastante e conta com um grande leque de atividades oferecidas, incluindo desde empresas físicas até as virtuais e profissionais que trabalham de maneira autônoma prestando e produzindo serviços.

A área de serviços pode ser oferecida por meio do setor público ou governamental, sendo hospitais, tribunais, departamento de polícia e correios alguns dos principais exemplos. Na área não governamental também há a prestação de serviços. Cita-se como exemplos as igrejas, universidades, ONG's, e ainda podemos identificar serviços

no setor empresarial, por exemplo, companhias aéreas, bancos, hotéis, e no setor produtivo temos como exemplo advogados, médicos, contadores, encanadores, eletricitas. Hoje, com a presença da internet, é ainda mais fácil visualizar o grande número de serviços oferecidos nessas diferentes áreas (STECCA; ÁVILA, 2015, p. 53).

Segundo Stecca e Ávila (2015), o marketing de serviço é um conjunto de atividades que pode na grande maioria das vezes está relacionado a algum produto, objetivando investigar, analisar e servir o mercado em que se objetiva atingir. Kotler e Keller (2012) salientam que é crescente a oferta de serviços com alto valor agregado, em que a internet está sendo uma das ferramentas bastante usada, de modo a buscar uma aproximação com o cliente, onde algumas prestadoras de serviços são inteiramente virtuais.

Os serviços de marketing apresentam quatro características conforme descritas por Kotler e Keller (2012), os quais são: intangibilidade, que ao contrário dos produtos tangíveis (bens físicos), não têm como serem vistos, ouvidos, cheirados, sentidos, antes mesmo de serem obtidos; inseparabilidade, de modo a serem diferentes dos produtos físicos, os quais podem ser separados, armazenados e distribuídos, os serviços por sua vez são produzidos e consumidos na mesma hora; variabilidade, pois como dependem das pessoas que fornecem os serviços, são considerados variáveis, de modo que depende de quem prestará o serviço, onde e em que tempo; perecibilidade, pois como os serviços não podem ser estocados, acabam sendo perecíveis, tendo valor naquele exato momento.

Kotler e Koller (2012) alertam que para conseguir excelência no marketing de serviços, deve-se obter uma excelência em três áreas que são bastante abrangentes, as quais são: marketing externo, que corresponde ao processo de preparação do serviço, onde inclui a determinação do valor (preço), distribuição e a promoção em relação ao serviço prestado aos clientes; marketing interno, que diz respeito ao processo que é realizado internamente, na preparação dos funcionários de modo que eles tratem bem os clientes; marketing interativo, o qual está relacionado a como os funcionários atendem os consumidores, ou seja, quais habilidades são usadas de modo a disponibilizar um excelente atendimento.

2.8 Segmentação de mercado

Conforme Stecca e Ávila (2015, p. 69) “[...] o conceito de segmentação de mercado envolve o processo de identificar grupos de compradores com diferentes necessidades de consumo, ou seja, é o processo que consiste dividir o mercado em um subconjunto homogêneo”. Com a identificação dos segmentos, busca-se uma melhor compreensão das motivações e valores que os clientes dão em relação a compra, facilitando assim as empresas, de modo a estarem capacitadas para facilitar e promover os diversos segmentos de mercado (CAMAROTTO, 2009).

Dois grupos gerais de variáveis são usados para segmentar mercados consumidores. Alguns pesquisadores tentam formar segmentos por meio de análise de características descritivas: geográficas, demográficas e psicográficas. Depois, examinam se esses segmentos de clientes possuem diferentes necessidades ou respostas em relação a um produto. Eles examinam, por exemplo, as atitudes distintas de “profissionais liberais”, “operários” e outros grupos em relação a determinado benefício de um produto, como “segurança” (KOTLER E KOLLER, 2012, p. 228).

Stecca e Ávila (2015) afirmam que os principais tipos de segmentação de mercado baseiam-se nas características dos consumidores, que são: segmentação geográfica, onde divide o mercado em bases e critérios geográficos distintos, como por exemplo, país, estado, município, bairro, etc.; segmentação demográfica, que busca estudar estatisticamente as populações, assim como suas características, conforme as variáveis do perfil, como por exemplo, idade, sexo, classe social; segmentação psicográfica, que busca a divisão dos consumidores por meio de grupos distintos de acordo com o estilo de vida adotado, a personalidade e valores; segmentação comportamental, em que divide os consumidores conforme conhecimento acerca de determinado produto, onde estes comportamentos dividem-se por meio de status do usuário e status de fidelidade

Para se identificar os segmentos de mercados devem-se realizar algumas pesquisas, de modo a servir para dar embasamento e nortear os profissionais de marketing, os quais possuem poucas informações para conseguir uma definição precisa dos segmentos existentes (CAMAROTTO, 2009).

De acordo com Kotler e Koller (2012), para que uma segmentação de mercado seja de fato útil deve-se atender a cinco critérios básicos, os quais estão classificados em: mensuráveis, onde o poder de compra do consumidor, as características dos segmentos, bem como o tamanho, possam ser medidas; substanciais, em que deve ter um grupo homogêneo grande e rentável, de modo a serem atendidos; acessíveis, devendo existir a acessibilidade de modo que seja possível um alcance e atendimento do segmento; diferenciáveis, onde cada segmento tem sua distinção, respondendo de forma diferente em relação a cada mix de marketing; acionáveis, onde deve existir a possibilidade na realização de desenvolvimento de programas efetivos, de modo a buscar uma atração e atendimento dos segmentos.

2.9 Planejamento Estratégico de Marketing

É essencial as empresas terem um planejamento estratégico de marketing para se manterem adaptadas ao mercado globalizado, buscando atingir seus objetivos, de modo que os gestores de marketing tenham as informações necessárias para conseguir planejar e decidir corretamente com base no que se deseja, concluindo assim que o planejamento estratégico é a parte principal no desenvolvimento de estratégias bem elaboradas que se adaptam ao mercado (SANTIAGO, 2012).

Para um melhor resultado, o planejamento deve ocorrer nos diferentes níveis responsáveis pelo marketing, começando pelo funcionário mais graduado, passando pelos da linha de serviços ou produtos, gerentes de departamento e pessoas chave. Se cada planejador cuidar da sua área, a empresa contará com um planejamento profundo e com vários pontos em comum com relação a formato, sequência, conteúdo, detalhes, focalização do consumidor e urgência da ação (SKACEL, 2005 p. 14).

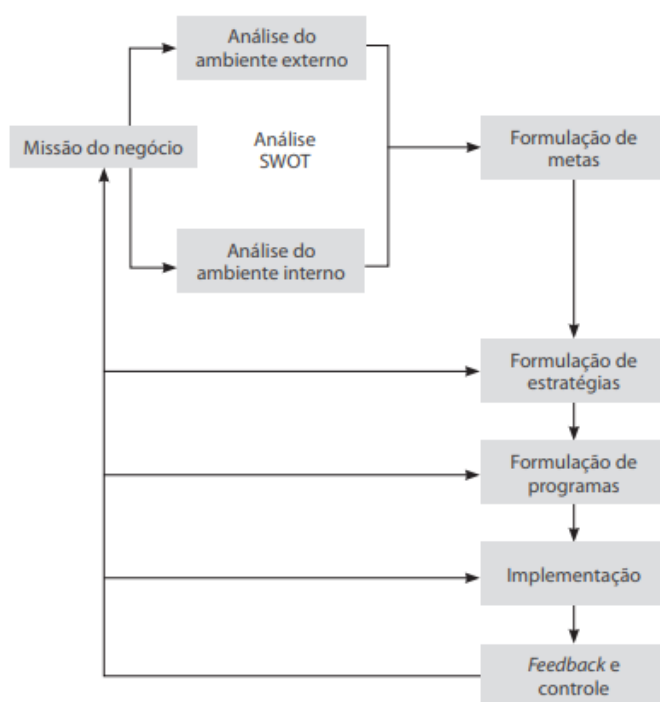
De acordo com Camarotto (2009) para atuarem no mercado, as empresas necessitam de competitividade, de modo a buscarem a obtenção de resultados positivos, adotando estratégias que ajudam a conduzir o negócio. Deve existir um alinhamento das estratégias com os setores da empresa, como por exemplo buscar alinhar as estratégias de marketing com o setor financeiro, com o objetivo de

verificar se existe recursos para promover as ações de marketing (STECCA; ÁVILA, 2015).

Para Camarotto (2009, p. 53) “As decisões estratégicas de marketing devem descrever como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes e, simultaneamente, alcançar os resultados que se espera”. Geralmente as grandes empresas administram negócios diferentes, onde cada um desses negócios exige estratégias específicas, objetivando no desenvolvimento de estratégias separadas de acordo com cada necessidade das unidades estratégicas de negócio (KOTLER; KOLLER, 2012).

Segundo Santiago (2012, p. 236), “o planejamento estratégico de unidades de negócio consiste em oito etapas” **(Figura 08)**:

Figura 08: Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Santiago (2012).

Camarotto (2009) afirma que a etapa do planejamento estratégico é importante pois norteiam os colaboradores na direção em relação ao atendimento de

clientes, prioridades do trabalho, entre outros. Santiago (2012) descreve as etapas da seguinte forma:

- **Visão e missão do negócio:** a visão corresponde ao que a empresa almeja no futuro, devendo ser observada de fora para dentro. A missão diz respeito a um conjunto de aspectos que devem ser valorizados e de suma importância para a empresa, guiando o comportamento da organização;
- **Análise SWOT:** avalia de forma global as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, onde o termo SWOT corresponde as palavras inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats. Divide-se em análise do ambiente interno e externo, em que o interno compreende as forças e fraquezas, já o externo diz respeito as oportunidades e ameaças.
- **Formulação de metas:** são desenvolvidas após a análise SWOT, onde desenvolvem metas para cada período de planejamento da organização, devendo conter metas realistas, ter objetivos conscientes, organizar os objetivos de maneira hierárquica. Indica o que a unidade de negócio almeja alcançar;
- **Formulação estratégica:** deve ser preparada por todo e qualquer negócio de modo a objetivar o atingimento de metas;
- **Formulação de programas:** após a adoção das estratégias, deve haver uma elaboração detalhada de programas que de suporte as unidades de negócio. Após a formulação dos programas de marketing, deve ser estimado os custos de modo a saber se é viável ou inviável a implementação;
- **Implementação:** deve ser implementado com cuidado, pois do contrário pode acabar sendo inútil para a empresa;
- **Feedback e controle:** deve existir um acompanhamento da empresa a medida que as estratégias vão sendo implementadas, acompanhando e monitorando os resultados, tanto internos quanto externos, podendo utilizar várias ferramentas para fazer essa análise, como a Balanced Scorecard (BSC).

3. METODOLOGIA

No presente capítulo está delineado a pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos pretendidos de modo a executar os objetivos propostos.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Tomando como base o objetivo do trabalho, em que pretende compreender o apoio da incubadora inova metrópole na gestão de marketing das empresas incubadas, optou-se por um estudo de caso, com propósito exploratório.

Segundo Yin (2016), usa-se o estudo de caso em diversas situações, de modo a contribuir para o conhecimento do pesquisador, sobre o fenômeno pesquisado, onde divide-se em investigação empírica e de estudo de caso.

Souza, Santos e Dias (2013) complementa caracterizando o estudo de caso, como sendo uma estratégia de pesquisa de caráter abrangente e bastante flexível, onde recomenda-se que seja feita nas primeiras fases da investigação em relação a temas que sejam mais complexos, tendo uma maior utilidade nas pesquisas exploratórias.

A pesquisa exploratória busca dar uma maior informação sobre o assunto a ser investigado, onde acaba facilitando a delimitação do tema da pesquisa, de modo a proporcionar uma orientação e fixação dos objetivos, bem como a hipótese. Na maior parte caracteriza-se em pesquisas bibliográficas e estudo de caso (PRODANOV; FREITAS, 2013).

De acordo com Brocker e Rosemann (2013, p. 101) “os estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual temos muitas dúvidas ou que não foi abordado antes.”. Souza, Santos e Dias (2013), complementa afirmando que as pesquisas exploratórias envolvem:

- Levantamento de fontes bibliográficas e documental;
- Entrevistas, desde que não sejam padronizadas;
- Estudo de caso.

3.2 Seleção dos Sujeitos

Em relação a seleção dos sujeitos de pesquisa, Pradanov e Freitas (2013) afirmam que o universo da pesquisa corresponde ao total de indivíduos com características iguais, onde estão definidas de acordo com determinado estudo.

Os critérios de seleção dos sujeitos da pesquisa deram-se em primeira parte pelo interesse do pesquisador em estudar empresas ligadas a área de tecnologia. Deste modo, a escolha do local de estudo assim como do objeto estudado foi definida intencionalmente, contribuindo de maneira a obter as informações desejadas para o estudo.

A população estudada dessa pesquisa foi a incubadora Inova Metrópole e as empresas incubadas da mesma, que por sua vez, estão localizadas em Natal/RN, mais precisamente na UFRN.

O universo desta pesquisa compreende a incubadora Inova e 14 empresas incubadas, onde conseguiu-se entrevistar 10 empresas, que correspondem ao público alvo da pesquisa, os quais são gestores das empresas incubadas e a gestora da incubadora, com o objetivo de compreender o apoio da incubadora na gestão de marketing das empresas incubadas.

A seleção dos respondentes se deu por critério da pesquisa, em que deveria ser entrevistado um gestor de cada empresa da incubadora, que se encontrasse na fase de incubação, bem como a gestora da incubadora. Foi enviado um e-mail de solicitação de entrevista (**Apêndice B**) com a carte de encaminhamento anexada (**Apêndice A**), para as 14 empresas incubadas, obtendo-se retorno de apenas 10 que foram as participantes da pesquisa.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta dos dados se deu por meio de entrevistas, onde foi elaborado um roteiro semi-estruturado, baseado na literatura sobre gestão de marketing, de modo a dispor de perguntas fundamentais com a finalidade de compreender e responder os objetivos deste estudo. Não houve uma segmentação rígida do roteiro das perguntas, de modo que eram sendo perguntadas conforme o desenrolar da conversa com os entrevistados.

De acordo com Souza (2013), a entrevista é uma conversa em que existe uma intencionalidade, onde é dirigida por uma pessoa com o objetivo de conseguir determinadas informações, tendo a vantagem de permitir um estreito relacionamento entre o pesquisador e o pesquisado. “Para desenhar o roteiro de tópicos de uma entrevista qualitativa semiestruturada, é necessário considerar aspectos práticos, éticos e teóricos” (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

O roteiro das perguntas formuladas para a entrevista do tipo semiestruturada se deu de acordo com o referencial teórico abordado no estudo. As questões eram do tipo abertas, de modo a buscar identificar a percepção dos entrevistados em relação ao propósito deste estudo. Foram dois roteiros de entrevistas, uma especificamente para a gestora da incubadora (**Apêndice D**) e outro para os gestores das incubadas (**Apêndice E**).

As entrevistas ocorreram no período de 01 a 15 de novembro, todas de forma presencial, onde foram gravadas por meio de áudio em dispositivo móvel, totalizando 194 minutos de áudio, mediante permissão dos entrevistados (**Apêndice C**).

É importante fazer o pré-teste antes da realização de uma entrevista, de modo a buscar uma maior clareza e precisão do assunto por parte do entrevistado (BROCKE; ROSEMAN, 2013). Foi feito um pré-teste antes de realizar a entrevista com o gestor de marketing da incubadora e os gestores das empresas incubadas.

3.4 Tratamento dos Dados

Souza (2013) destaca que na abordagem qualitativa o ambiente apresenta-se como fonte direta dos dados para o pesquisador, onde mantém-se um contato com os objetos estudados, de modo a analisar as questões no ambiente em que as mesmas se apresentam, sem a utilização de manipulação intencional por parte do pesquisador, que não utiliza dados estatísticos, de forma a numerar ou medir unidades como principal processo de análise de determinado problema.

As informações coletadas das entrevistas foram transcritas na íntegra, gerando material empírico, onde foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Na pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo proporciona a identificação das diferentes percepções, assim como descreve seus respectivos fenômenos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

De acordo com Bardin (2002) o método de análise de conteúdo está subdividido em três etapas, que são:

1. Pré-análise
2. Exploração do Material;
3. Tratamento dos resultados

Diante da análise de conteúdo e tomando como ponto os objetivos do estudo, as categorias de análise atendidas pela pesquisa foram: entendimento de marketing; ações de marketing; planejamento e controle de marketing; treinamento e desenvolvimento de marketing; apoio, que compreendem pontos fortes e fracos.

Contudo, foram transcritos 194 minutos de áudios para a forma de texto, onde por sua vez, resultou em um total de 20 páginas (**Apêndice F**). Após as transcrições realizou-se a análise o qual possibilitou descobrir os pontos principais referentes aos objetivos do referido estudo.

4. RESULTADOS

Este capítulo destinasse a abordagem da análise dos resultados obtidas por meio das entrevistas qualitativas realizadas. Deste modo, a utilização da pesquisa teórica dá-se com o intuito de relacionar as respostas dos entrevistados com os objetivos estabelecidos pelo presente trabalho.

Deste modo, de acordo com as categorias de análises previamente definidas, este capítulo possui 6 subcapítulos. Na primeira parte identifica-se o perfil das empresas incubadas, como número de funcionários, cargos existentes, tipos de negócio e tempo de incubação, também é identificado a existência de profissionais de marketing. Em seguida, analisa-se a gestão de marketing das empresas incubadas, buscando conhecer o entendimento dos gestores em relação a marketing, bem como identificar os tipos de ações desenvolvidas e compreender como a empresa planeja e controla essas ações.

Na terceira parte, pretende-se entender o funcionamento das ações de gestão de marketing do Inova Metrópole em relação as empresas incubadas, buscando compreender de que maneira se dá o apoio da Inova em relação as ações de marketing das empresas. Buscou-se relacionar e comparar as respostas dos gestores das empresas com a da gestora do Inova.

Posteriormente, é analisado as ações de suporte na gestão de marketing nas empresas incubadas, de modo a identificar se a incubadora em algum momento forneceu algum tipo de treinamento ou curso de capacitação em marketing, onde desta forma, faz-se um comparativo com as respostas dos gestores das incubadas e a gestora da incubadora.

Por fim, analisa-se os pontos forte e fracos das ações desenvolvidas pelo Inova para as empresas incubadas, onde os entrevistados das empresas respondem de acordo com a percepção de cada um, sobre o apoio recebido do Inova.

Ao longo da apresentação dos resultados, os trechos que constam das falas dos entrevistados são somente aqueles que tem relevância para o estudo de acordo com cada categoria de análise. As falas transcritas na íntegra estão no **apêndice E**. Com o intuito de não identificar as empresas incubadas participantes da entrevista,

foi criada uma nomenclatura fictícia para cada uma, de modo que a codificação “E1” significa “Empresa 1”, onde começa de E1 e vai até E10.

As análises do pesquisador estão descritas no decorrer de cada subcapítulo, bem como as referências teóricas abordadas nesta pesquisa, que tem o objetivo de dar embasamento e aprofundamento a análise.

4.1 Perfil das Empresas Incubadas

Entender o perfil de uma organização é importante para identificar vários aspectos, como número de funcionários, tempo de atuação, tipo de negócio, entre outros. Deste modo, inicia-se a entrevista com a coleta de dados do perfil das empresas incubadas, onde foram perguntados o número de funcionários, tipo de negócio, se existe profissional de marketing e tempo de incubação. Desta forma foram definidas o perfil de cada empresa entrevistada (**Quadro 02**).

As empresas entrevistadas estão enumeradas de 1 a 10, onde a escolha das nomenclaturas foi feita de forma aleatória para cada empresa. Optou-se por não identificar as empresas para manter o sigilo das mesmas, identificando-as como E1 que quer dizer Empresa 1 e assim sucessivamente.

Quadro 02: Perfil das empresas entrevistadas

Empresa	Nº de funcionários	Profissional de marketing	Tipo de negócio	Tempo de incubação
E1	5	Não	B2B; B2C	2 anos
E2	12	Não	B2B; B2C	1 ano
E3	10	Não	B2B; B2C	2 anos
E4	7	Sim	B2C; B2B	Menos de 1 ano
E5	8	Não	B2B; B2C	3 anos
E6	8	Não	B2B	2 anos
E7	7	Não	B2B; B2C	3 anos
E8	7	Não	B2B	1 ano

E9	5	Não	B2B	Menos de 1 ano
E10	6	Não	B2B; B2C	3 anos

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados das entrevistas (2018).

Tomando como referência o quadro acima, que descreve o perfil das empresas incubadas, percebe-se que ambos os empreendimentos têm um número de funcionários pequeno, ou seja, são empresas de pequeno porte, que atuam com os profissionais mais específicos de acordo com ramo de negócio.

Quando perguntado o tipo do negócio, todas as empresas responderam que são do tipo B2B³, onde tem seu foco voltadas para a atuação nas empresas. Porém existem empresas que são tanto B2B quanto B2C⁴, tendo assim seu nicho ampliado, o que possibilita uma maior quantidade de clientes.

Outro ponto questionado foi a existência de profissional de marketing na empresa, pois de acordo com Stecca e Ávila (2015), é fundamental a existência de um profissional de marketing em uma organização, de modo que este é responsável por tomar várias decisões que estão intimamente relacionadas a demanda dos consumidores. Como pode-se perceber no quadro anterior, das 10 empresas entrevistadas, apenas uma tem profissional de marketing, onde na grande maioria das vezes, os profissionais acabam exercendo diversos cargos ao mesmo tempo. A seguir é destacado trechos que confirma esta afirmação:

[...] como a gente é uma empresa relativamente pequena, a gente tem alguns cargos, só que na maioria das vezes acaba que sendo um faz tudo. Eu sou responsável por passar orçamento e conversar com clientes, os dois estagiários cuidam da parte de impressão, projetos do computador e auxílio direto na montagem de novas impressoras. – E10.

[...]a gente vai se virando como pode, a gente chegou num momento na empresa em que cada um sócio meio que foram aparecendo as demandas e a gente dividia, que naturalmente cada um ficou com a parte que mais se identificou. – E5.

Foi perguntado o tempo que a empresa estava incubada e como exposto no quadro anterior a grande maioria das empresas tem mais de 2 anos de atividade, o

³ Business to Business que significa venda entre empresas.

⁴ Business to Consumer que significa a venda para o consumidor final.

que caracterizam como estando em um mais da metade do período de incubação, levando em conta que na incubadora inova, o processo de incubação dura 3 anos.

Com tudo, a seguir estão a continuação dos tópicos que foram explorados na entrevista qualitativa, onde desta forma, pretende-se em cada categoria, aprofundar e desenvolver o estudo.

4.2 Gestão de Marketing das Empresas Incubadas

Nesta segunda categoria, compreender sobre a gestão de marketing é de suma importância para gestores desenvolverem seus negócios e fortalecer o marketing da empresa. Sendo assim, foi perguntado aos gestores das empresas incubadas o que eles entendiam por marketing. As respostas dos entrevistados demonstram que cada sujeito tem uma conceituação diferente do que é marketing e o que representa para a empresa, onde desta forma, vai de encontro com a afirmação de Hinorato (2004) de que o conceito de marketing é bastante distinto na visão das pessoas.

Conforme destacado pelo entrevistado E4 “ marketing é a ciência que estuda a forma como você se expõe”. Já o entrevistado da empresa E8, afirma que na visão dele “[...] marketing é a forma de você fazer sua propaganda e fazer ela chegar até o mercado, fazer com que o público conheça os seus produtos, e abrir a possibilidade de compra”. Para o entrevistado E10 “[...] entendo como a divulgação da marca, e despertar o desejo do consumidor para adquirir os produtos da marca”. Outras falas reforçam essa questão:

Marketing pelo meu entendimento é uma forma de garantir a imagem do valor da marca da empresa até conquistar o cliente, é tipo a menina dos olhos onde a pessoa vai entender o potencial do produto antes mesmo de muitas das vezes a gente iniciar um diálogo, então é um processo que pode ser passivo ou ativo, mas é para garantir que o setor de vendas atinja seus objetivos traçados. – E6.

[...] marketing para mim é a parte do processo de desenvolvimento da empresa de venda, que essa empresa tenha que desenvolver para você poder da visibilidade a seu produto ou ao seu serviço seja lá o que for que você comercializa isso com algumas estratégias definidas e planejadas. – E1.

Para o entrevistado E5, o entendimento de marketing vai além da forma de conceito e sim do que é enxergado na empresa, como na fala a seguir:

[...] entendo também que pra isso não é a forma conceito, estou falando sobre que a gente enxerga sobre marketing né, a gente enxerga que para entregar e ter mais clientes para eles conhecerem a gente, tem que entregar mais do que a gente faz, não basta tirar uma foto do painel que a gente instalou, a gente precisa passar uma informação para o cliente que complemente aquele trabalho que pouca gente sabe, a gente tem que entregar uma informação que é a bagagem da gente que nenhuma outra empresa faz. – E5.

Diante do questionamento em relação ao conhecimento em marketing, a maioria afirmou conhecer pouco sobre o tema, como destacado na fala do entrevistado E2 “[...] olha eu quase nada, só o básico mesmo”. Bem como também confirmado na fala do entrevistado E3 “eu entendo razoavelmente. Já fiz um treinamentozinho nessa área de marketing, sou curioso, então entendo o necessário pelo menos tomar as decisões[...]”. Já o entrevistado E9 afirma “para ser sincero bem pouco, eu li algumas coisas por cima pela internet uma coisa ou outra”.

Outro questionamento foi em relação aos tipos de ações de marketing que a empresa desenvolve no dia a dia. A seguir estão descritas algumas falas dos entrevistados:

[...] a gente tem algumas ações de marketing e a gente monitora os índices de retorno. Essas ações são o seguinte, a gente tem uma parceria fechada com um blog famoso, a gente tem visibilidade na página do blog que fechamos por 6 meses e depois pretendemos renovar [...] e além disso a gente tem uma participação em um programa de rádio, uma vez por mês a gente consegue uma entrevista. [;;;] e além disso tem os impulsionamentos, fotos, vídeos e a gente vai monitorando o que tem mais retorno de instalação de aplicativo. E temos também parceria com alguns blogueiros e fazemos um acompanhamento [...] vamos lá ver como foi o resultado quantas instalações de App deu naquele dia [...]. No Instagram somos ativo bastante, contratamos aquele robzinho que fica dando curtida e seguindo, e isso aumentou significativamente nossos seguidores. – E1.

Hoje a gente tem uma estrutura que é de máquina de vendas [...]a gente fez alguns testes de impulsionar alguns movimentos [...]onde faz o contato do cliente, que vai despertar aquela dor do cliente e o cliente pondera aquela dor e falar opa existe uma solução que resolve a minha dor, e aí a gente começa no processo de mandar matérias, conquistar ele e fazer toda jornada de compra para garantir o conhecimento dele sobre o benefício do nosso produto [...] – E6.

Ainda em relação ao questionamento anterior, um ponto observado foram as ferramentas de comunicação utilizadas pelas empresas, onde de acordo com Kotler

e Koller (2012), as empresas devem procurar identificar os mecanismos e ferramentas essenciais, de modo a atingir o público desejado. As falas a seguir descrevem os tipos de ferramentas utilizadas:

Nós precisamos de todo marketing online [...], nosso Instagram é a nossa rede social mais forte, onde alimentamos pelo menos uma postagem por dia [...]. Futuramente pretendemos adotar o SEO que é a colocação no Google mais forte do que temos atualmente. – E4.

[...] a gente faz parte do café com negócio [...], lá a gente está expondo empresa para dizer o que que a gente faz, para que outras pessoas que tenha outros negócios veja a gente e indique a gente para outras pessoas, porque a indicação tem que vim de uma forma natural, em que a pessoa se sente confortável em ter que indicar aquela empresa. – E5.

As postagens do Instagram mesmo [...], a gente fica monitorando as postagens que tem retorno melhor a média é 5% das pessoas que foram alcançadas elas tem algum envolvimento, ontem eu coloquei uma e percebi que 8% teve envolvimento com a postagem, então eu fico monitorando para saber que tipo de postagem se agrada [...]. – E7.

Percebe-se que o marketing digital é bastante utilizado pelas empresas em relação as ferramentas utilizadas nas ações de marketing, como afirma o entrevistado E8: “Tudo que a gente trabalha hoje, é marketing digital, [...], postagens de rede sociais, patrocinadas ou não, e ações no Google através de links patrocinados.

Outro fator analisado foi o planejamento e controle das ações de marketing das empresas, onde vai de encontro com a afirmação de Santiago (2012), que afirma é essencial para as empresas terem um planejamento estratégico de marketing, de modo que as mesmas se manterão adaptadas ao mercado cada vez mais globalizado.

A empresa E10 detalha em sua fala sobre o planejamento feito pela empresa “a gente decide o que quer vender, para quem queremos vender, e traçamos um material para aquele perfil de possível cliente, só que o valor que a gente investe ainda não compensa. A seguir são descritas mais falas de outras empresas:

Hoje a gente tem uma lista de 400 distribuidores aqui no Brasil, onde aos poucos a gente vai fazer um contato, só que antes de fazer o contato, a gente vai e investiga a pessoa em todas as redes sociais, a gente tenta ver se a empresa tem muita demanda de clientes. – E9.

Primeiro a gente precisa de tempo, a gente estabeleceu, com base nesse plano marketing a gente vai montar algumas estratégias, [...], vai estabelecer as ações, para depois poder fazer o acompanhamento para

poder ver como foi o resultado né, a gente tenta colocar como metas mesmo sabe? Tipo de quantas pessoas conseguiu fechar vendas, para a gente poder ter objetivos numéricos. – E7.

A gente sempre faz reuniões para poder definir nossas ações, e dessas reuniões sai nossas estratégias. Nossa estratégia de marketing é de acordo com as necessidades de vendas, nosso produto é online e essas estratégias são fundamentais. Estamos correndo atrás para fazer boas estratégias de marketing, fazendo um marketing de guerrilha, em redes sociais, no intuito de deixar funcional. – E2.

Alguns gestores das empresas afirmam que acabam utilizando empresas de marketing para ajudar no processo de planejamento e controle das ações de marketing, como exemplificado na fala do entrevistado E3 “a empresa que dá assessoria, que é especialista nessa área é quem está planejando e vai lançar o planejamento aí para a gente trabalhar em cima dele, então está sendo com essa terceirizada”. O gestor da empresa E7 afirma que “quanto a isso aí, a gente tem uma consultoria externa”.

Com base nas falas dos entrevistados, é possível considerar uma certa falta de preparo para lidar com o planejamento das ações de marketing, onde conseqüentemente, existe casos de que algumas empresas acabam por recorrer a terceirizadas, com o intuito de ajudar nesse processo.

4.3 Funcionamento das Ações de Gestão de Marketing da Incubadora em Relação as Empresas Incubadas

Em relação a terceira categoria, procurou-se aprofundar a pesquisa trazendo transcrições de trechos das respostas dos gestores das empresas incubadas, assim como da gestora da incubadora, de modo a fazer um comparativo do que é disponibilizado na visão do Inova e o que realmente as empresas recebem no que se refere a gestão de marketing.

Foi perguntado a gestora do Inova Metrópole sobre a importância da incubadora como facilitadora na gestão de marketing das empresas incubadas. A resposta está descrita a seguir:

Aqui nós não fazemos a gestão de marketing das empresas incubadas, então a incubadora ela tem um papel de apoiar o desenvolvimento dessas empresas, e aqui a gente utiliza de um modelo chamado modelo Cerne, que é da ANPROTEC e do SEBRAE, daí nesse modelo cerne a gente trabalha cinco eixos de negócios, eixo tecnologia, eixo gestão, eixo mercado, eixo capital e eixo empreendedor [...]. Na incubadora nós temos uma assessora que apoia essas ações para esses empreendimentos, a incubadora não tem esse papel de realizar a gestão de marketing dessas empresas, toda gestão é de autonomia das empresas incubadas, mas ela tem uma ação de como ser uma facilitadora, assessorar esse processo, nos orientamos na construção de um plano de marketing, um planejamento estratégico, ou seja ferramentas que ajuda o empreendedor a se posicionar e traçar suas estratégias para o mercado.

A resposta da gestora condiz com a teoria de Dornelas (2008) em que o objetivo principal de uma incubadora deve ser o de dar o suporte necessário as empresas incubadas, criando assim empreendimentos de sucesso, para se desenvolverem e se manterem competitivos.

Observa-se que a incubadora presta um apoio para as empresas incubadas, de modo a disponibilizar assessorias, como a de marketing, no intuito de ajudar no desenvolvimento das empresas incubadas, utilizando-se de um modelo de monitoramento denominado Cerne, que trabalha vários eixos de negócio.

Outra pergunta feita a gestora da incubadora foi “ Como a incubadora verifica as necessidades de gestão de marketing das empresas incubadas? ”. A resposta da pergunta está na fala a seguir:

Aqui nós temos um modelo de monitoramento das empresas, nesse modelo nós avaliamos algumas questões nesses eixos, inclusive no eixo de mercado, e aí semestralmente nós avaliamos como essa empresa está dentro de cada eixo, além disso trimestralmente a empresa esboça seus resultados do trimestre e do que ela espera, isso também na parte do mercado, então ela coloca lá e junto com as assessorias e acompanhamentos fazem as verificações a ajuda a atingir aquele resultado.

Percebe-se que a incubadora verifica as necessidades das empresas incubadas por meio de um modelo de monitoramento, previamente definido pela Anprotec, onde são avaliadas questões nos diversos eixos de atuação da incubadora.

Foi questionado também a respeito do apoio da incubadora em relação as empresas incubadas no que se refere as ações de marketing. A fala a seguir consta a resposta da gestora:

A gente tem uma assessoria na parte de mercado que trabalha essas ações com objetivo que eles desenvolvam isso para as empresas. As empresas podem ter acessos aos assessores a hora que ela quiser, sem ser necessário à espera da reunião trimestral. A assessoria não faz o plano, ela orienta, ela sugere, corrige, mas ela não executa isso. Então essa parte de necessidade vai nas conversas. Nesses acompanhamentos trimestrais, eles apresentam os resultados e junto com os assessores eles traçam um plano para o próximo semestre.

Observa-se que na fala da gestora foi identificado uma das vantagens de se instalar em uma incubadora afirmado por Farah, Cavalcante e Marcondes (2018), onde fala a respeito das assessorias disponibilizadas pelas incubadoras. Porém percebeu-se que a assessoria é mais uma forma de orientar as empresas incubadas, ou seja, tem um papel mais voltado para orientação que execução.

Com o intuito de fazer uma comparação com a fala da gestora do Inova, foi pedido aos gestores das empresas incubadas que comentassem a respeito do apoio da incubadora inova em relação as ações de marketing da empresa. A seguir estão alguns dos comentários:

É uma consultoria, não tem o caráter de fazer nada por mais, então eu acho que é bom, mas a empresa tem que entender que é preciso pró-atividade, correr atrás do que tem que fazer para chegar até eles, o que acho bacana é que eles disponibilizam vagas através de sorteios de cursos da área de marketing, e a gente acaba tendo essas possibilidades de fazer esses cursos, quanto a consultoria e assessoria a gente está bem assessorado. – E8.

Quando a gente estava focada em consumidor final, eles deram algumas diretrizes de como postar, o que postar, para quem, principalmente em relação redes sociais, marketing mais afundo, propaganda na internet e panfletagem essas coisas toda [...]. – E10.

Alguns gestores gostam da atuação da assessoria de marketing do Inova Metrópole, porém, uma boa parte das empresas incubadas não estão satisfeitas com o serviço prestado, como falado pelo entrevistado E6 “ [...] é uma assessoria mais a nível de cobrança, do que efetivamente de apoiar, o que acontece é mais para verificar do que para apoiar. [...] é mais prestação de contas do que realmente auxílio. ”. A seguir podem ser observadas outras falas que confirmam a insatisfação:

Olha apoio, com relação a marketing, ele é um pouco passivo, a gente a única vez que a gente teve feedback foi no momento que eu fui buscar [...],

mas a partir do momento que eu fui a pessoa tirou algumas dúvidas, e não soube outras [...]. Várias pessoas sente a necessidade de ter um apoio maior. – E5.

Quando a gente chegou e mostrou nosso planejamento para o pessoal do IMD e a assessora de marketing, eles analisaram e deram umas dicas boas, algumas coisas eles dão alguns feedbacks e sugestão, as vezes encaixa para umas empresas e outras para nenhum. São peculiaridades que cada startup tem. Tem algumas recomendações que são generalizadas e não serve para todas startups. – E1.

Eu não gosto, não me sinto apoiado de forma alguma [...], na parte de marketing, eu entrei, vou sair daqui e não vou levar nada que possa agregar meu conhecimento, [...]. Dentro do meu papel como gestor eu não aprendi, eu não aprendi nada na verdade. [...]. Não está me servindo muita coisa. [...] contratei uma equipe que ficou responsável por fazer marketing da empresa por três meses, e aí eu aprendi muito mais com o que elas estavam fazendo do que com a assessoria do marketing aqui do inova, ela me falou nada que foi muito relevante, eu sou daquela pessoa que chega para mim e diz, isso funciona assim no marketing, porque se não tiver uma base que sustente isso, para mim você não está dizendo absolutamente nada, nada do que ela falava para mim fazia sentindo. – E7.

Foi observado com relação as falas anteriores, que as empresas necessitam de um apoio maior por parte da assessoria de marketing do Inova, onde por este motivo, os gestores relataram a dificuldade por parte da assessoria em sanar algumas dúvidas, também foi comentado a respeito de recomendações generalizadas para as empresas por parte da assessoria de marketing e a necessidade de uma assessoria voltada mais para o apoio do que simplesmente fazer orientação.

Um outro aspecto observado na entrevista com os gestores foi que, devido o a apoio da incubadora ser mais de orientação, alguns gestores acabam buscando empresas terceirizadas para ajudar na gestão de marketing, conforme as falas dos respondentes a seguir:

Não usamos muito, então nem posso dizer se foi bom ou ruim, a gente teve uma reunião com ela só, não uso muito essa parte de marketing porque a gente já tinha a empresa que nos assessora, então não tenho como dizer o quão é eficiente, para a gente não teve tanto efeito porque a gente realmente não usou. Eles fazem um acompanhamento, que é um planejamento, onde tem o eixo de marketing, onde eles acompanham, não que eles deem um total apoio. Trimestralmente, no mínimo ele tem um acompanhamento trimestralmente. Pode ter entre esse trimestre reuniões no meio, mas é no mínimo trimestralmente. – E3.

[...] contratei uma equipe que ficou responsável por fazer marketing da empresa por três meses, e aí eu aprendi muito mais com o que elas estavam fazendo do que com a assessoria do marketing aqui do inova, me falaram coisas que foi muito relevante, [...]. – E7.

A própria gestora reconhece que a gestão de marketing é extremamente importante para as empresas, principalmente as voltadas a área de Tecnologia da Informação, onde estas acabam por ter empreendedores com um olhar mais técnico e um entendimento muito pouco na parte de gestão. A seguir consta a fala da gestora:

Mas sem dúvida é extremamente importante a gestão de marketing para essas empresas, principalmente empresas de TI, que normalmente a maioria dos empreendedores tem um olhar mais técnico, do que um olhar de gestão, e aí eles vêm focando muito mais na tecnologia em si sem focar muito no negócio, aí sim a gente tem um papel importante para mostrar para eles que precisam olhar de uma forma mais global, do que um negócio como um todo, a gente não faz a gestão deles.

Outro ponto abordado foi o questionamento em relação ao apoio dado as empresas incubadas, se leva em conta as particularidades de cada empresa ou ocorre de forma geral. A gestora da incubadora Inova respondeu conforme exposto abaixo:

É as duas coisas, temos monitoramento das boas práticas que acaba sendo geral, mas no desenvolvimento trimestral a gente trás as necessidades que as empresas têm, então é bem individual, a gente faz um balanço das duas coisas, particular trimestral e um pouco mais geral quando é semestral.

Foi identificado de acordo com a fala acima que existe um acompanhamento trimestral com as empresas incubadas de modo a focar nas necessidades de cada empresa e um acompanhamento semestral, que é dado de maneira geral. Tal fato é evidenciado pelas empresas incubadas, como mostrado na fala da empresa E10 “[...] de 3 em 3 meses a gente tem feedback deles para saber se estamos fazendo certo ou errado”. As falas a seguir também confirmam essa questão:

As assessorias são trimestralmente, mas podemos pedir quando a empresa sentir necessidade de pedir, pode solicitar no inova, mas no caso do marketing, a gente faz esse acompanhamento semestralmente mesmo, outras a gente chama alguns pontos para dialogar em alguns pontos [...]. – E6.

Eles fazem um acompanhamento, que é um planejamento, onde tem o eixo de marketing, onde eles acompanham, [...]. Trimestralmente, no mínimo ele tem um acompanhamento trimestralmente. Pode ter entre esse trimestre reuniões no meio, mas é no mínimo trimestralmente. – E3.

A assessoria fica disponível, além de ter um acompanhamento trimestralmente e semestralmente, eles têm uns horários disponível, e a gente marca na agenda se precisar, temos total liberdade de escolher um dia que queremos ter algum tipo de consultoria. – E8

Como relatado, a assessoria além de ser trimestralmente e semestralmente, também pode ser realizada a qualquer momento, de acordo com a disponibilidade na agenda do assessor.

4.4 Ações de Suporte na Gestão de Marketing das Empresas Incubadas

Nesta etapa do estudo, espera-se extrair conteúdos que foram observados nas entrevistas aspectos em relação ao suporte disponibilizado pela incubadora Inova Metrópole as empresas incubadas no que diz respeito a treinamentos ou cursos de capacitação, de modo a preparar o empreendedor para lidar com determinados assuntos corporativos voltado ao marketing.

Foi perguntado a gestora do Inova Metrópole como a incubadora apoia as empresas na obtenção de qualificação em marketing para os gestores e/ou funcionários. A fala a seguir detalha essa questão:

Normalmente essa parte de marketing digital a gente faz com apoio de outras pessoas, as vezes aparece de alguém querer fazer um curso, eles usam o espaço da incubadora, vemos numa tabela quanto fica o valor do aluguel do espaço, e então a gente chega a um valor proporcional para termos um número de vagas, daí essas vagas são disponibilizadas, dependendo do curso, empresa A, B ou C, está precisando e a gente convida, se não a gente faz um levantamento de quem tem interesse em participar daí dependendo a gente faz um sorteio. E a outra forma, nós oferecemos a própria capacitação. A gente contrata uma assessoria e faz um curso, esse ano fizemos um curso de vendas na área de TI, marketing de vendas.

A fala da gestora vai de encontro com a teoria de Pisa e Lemes (2010), onde os mesmos afirmam que as incubadoras devem oferecer serviços de capacitação para as empresas incubadas, como cursos e treinamentos.

O pesquisador também perguntou aos gestores das empresas incubadas se em algum momento foi fornecido algum tipo de treinamento ou curso de capacitação

em marketing. Segundo o entrevistado E4 “Uma vez teve um curso que foi nessa área, onde foi vários dias e tudo, mas esse a gente pagou uma parte, não foi 100% gratuito, teve outros gratuito mais a gente não participou. ”. A seguir estão mais falas de outros entrevistados:

Sim, teve o curso do marketing digital, teve outros [...], A gente não pagou nada por isso, já é incluso no valor da nossa incubação. Eles entendem de qual é nossa demanda, buscam no mercado e traz para suprir as necessidades das empresas. Teve um curso que não participamos porque não tinha vagas para todas as empresas. – E6.

Quando a gente chegou tivemos um treinamento sobre o que é startups. Foram oferecidas algumas orientações para estratégias de como atuar com marketing na empresa, do que melhorar, do que pode ser bom, de modo a encaminhar a empresa para outros níveis. – E2.

Eu não lembro se de marketing específico eles forneceram. Eu lembro de um curso de vendas que eu participei que fez toda diferença foi um dia todo de curso e era bastante conteúdo, foi um curso gratuito que eles forneceram que eu particularmente gostei muito. – E1.

Diante das respostas dos entrevistados percebe-se que não existiu treinamento ou curso de capacitação focado em entender conceitos iniciais de marketing, ou seja, de dar um embasamento para os gestores das empresas incubadas, o que foi disponibilizado foram apenas alguns cursos, como falado pelo gestor da empresa E8 “Não teve treinamento de capacitação não, tiveram alguns cursos que já falei, mas nenhum voltado para conceitos iniciais de marketing [...]”.

O gestor da empresa E7 acredita que é necessário aprender o início, a base do marketing, para que realmente os gestores das empresas entendam o que é o marketing de fato e não apenas realizar alguns cursos esporádicos com diferentes temáticas. A seguir está destacado o trecho da fala do gestor que afirma essa questão:

Marketing para mim é fundamento basal na vida da empresa que precisa ser entendido porque é mercado, o que diferencia uma empresa de uma sala de pesquisa e desenvolvimento é justamente o marketing, então entender todo esse contexto, botar as ações em práticas não pode ser uma coisa eventual de um curso que vai ter, e sim de algo que sirva para todos em todas as incubadoras porque é algo que todos necessitam. Eles precisam oferecer o básico, a metodologia, o início de tudo para que as pessoas possam entender o marketing e não lançar um curso de terceiros onde já pega o bonde andando se é que você me entende. Nós somos tecnologia [...]. – E7.

Durante a entrevista, a maioria dos gestores das empresas incubadas relataram que precisaram pagar alguma espécie de taxa para participar de alguns cursos relacionado a marketing ofertados pela incubadora Inova Metrópole, como relatado pela empresa E8 “[...] tiveram alguns cursos que já falei, que fica à disposição, alguns gratuitos outros pagos”.

A fala do gestor acima vai de encontro com a fala da gestora da incubadora Inova, pois a mesma afirma que quando não consegue disponibilizar cursos para todas as empresas incubadas, acaba realizando sorteio entre as empresas que mais precisam de determinado curso.

4.5 Pontos Fortes e Fracos das Ações de Marketing Desenvolvidas

Para responder esta etapa do objetivo deste estudo, identificar os pontos fortes e fracos nas ações de gestão de marketing desenvolvidas pela incubadora para as empresas incubadas demonstrou-se pertinente para compreender o que está sendo feito de forma a colaborar com as empresas, bem como o que deve ser melhorado perante a incubadora.

Com base nas respostas dos participantes em relação a pontos fortes, foi observado nos discursos que o bom conhecimento em marketing da assessoria é um fator positivo, como destacado na fala do gestor da E1 “O assessor de marketing deles tem um conhecimento bom”. Para o gestor da E8 “Ponto forte é a assessoria de marketing que é uma pessoa muito bem instruída, é uma pessoa que conhece realmente o marketing”. Este fator reforça a afirmação de Stecca e Ávila (2015) de que os profissionais de marketing devem estar devidamente capacitados, de modo que consigam fazer o gerenciamento das decisões.

Outro ponto destacado positivamente foram os cursos oferecido, que para os entrevistados colaboram como forma de agregar conhecimento em determinado tema de marketing, onde pode ser observado na fala do gestor da E6 “[...] o fornecimento de alguns cursos com especialista da área que são de renome, para

garantir que a gente esteja recebendo essas informações”. Outro bom exemplo é a fala a seguir:

Ponto forte acho que é esses cursos que eles fizeram essa ponte, conversando com um de nossos sócios, ele disse que esse curso abriu muito a mente dele, ele pegou muitas sacadas nesse curso, ou seja, se não fosse pela inova a gente não teria tido esse contato, sem falar que não tivemos o custo.

Foi relatado também a disponibilidade da assessoria, onde sempre está disponível para tirar determinada dúvida e ajudar, como destacado por E2 “O ponto forte é que existe um grupo de profissionais que estão disponíveis para tirar dúvidas e estão sempre dispostos a ajudar, com processos de mentorias muito bom”.

Em relação a pontos fracos, identificou-se que os gestores sentem falta de uma assessoria com profissional bastante experiente, que tenha um bom conhecimento e uma boa vivencia no mundo corporativo, de modo a transmitir para as empresas incubadas. A seguir estão algumas falas dos gestores que identificam esse ponto:

Em relação ao ponto fraco, não existe ninguém na equipe do mundo da indústria ou do mundo empresarial que possa detalhar suas experiências no mundo corporativo, relatando soluções, suas experiências de indústria. Um profissional com experiência no ramo empresarial é importante para saber como uma empresa opera, quais facilidades de mercado. Fica-se muito na parte teórica por parte do apoio do inova e falta a bagagens dos profissionais em experiência nesse ramo corporativo. – E2.

[...] então eu acho que eles são mais assessores de cobranças do que um papel de consultoria de apoiar o negócio, [...]você está pegando as vezes um profissional que não tem muita bagagem, muita experiência. Algumas pessoas que passaram vêm com muita teoria e pouca experiência de mercado, então eu digo, olha não tem como se eu for analisar, pela minha curiosidade, pelo meu relacionamento com o mercado eu tenho mais expertise do que você, então a gente precisa pelo menos subir o nível dos assessores para poder dar um suporte melhor as empresas. Quando você pega um empreendedor que não tem muita experiência isso ajuda, mais quando a gente ver no porto digital ou outras áreas realmente de uma pessoa que tem uma bagagem maior de mercado para poder dar um apoio efetivo as empresas, então isso seria um ponto. – E6.

Ainda sobre os pontos fracos, além da falta de experiência, o gestor da E7 destaca ainda a linguagem formal utilizada pela assessoria e a descontinuidade no acompanhamento da empresa como relatado na fala a seguir:

[...] a linguagem que eles passam, eu não sei o que eles estão falando, não adianta passar uma lista de categorias de palavras que eu sei que não vou entender, [...]São palavras que no mundo de marketing se fala mais para mim eu não entendo. Outro ponto fraco é a própria menina que trabalha no marketing, ela não me passa segurança, as vezes ela fala algo que qualquer outra pessoa poderia falar. Descontinuidade da falta de acompanhamento também é, a falta de experiência de mercado. – E7.

Foi relatado também a falta de capacitação introdutória em relação a conceitos básicos de marketing, ou seja, a necessidade de ter um conhecimento prévio, de modo a dar um embasamento aos gestores para terem uma noção do vasto campo que o marketing atua, como explicado na fala do gestor E8 “O ponto fraco acho que é a falta de capacitação introdutória para o marketing, para a pessoa não começar muito sozinho sem ter alguma noção sobre o que é o marketing”.

Um outro ponto destacado ainda sobre aspectos negativos, foi a forma passiva da assessoria de marketing, a qual geralmente só ocorre trimestralmente, semestralmente ou se a empresa procurar. O gestor da E5 destaca que um ponto fraco “ [...] é a forma passiva, só vai se a gente procurar, [...]”. A E9 também afirma que “ [...] um ponto negativo, acho que a falta de interesse da inova em procurar a empresa para auxiliar nessa questão de suporte do marketing, deixou a desejar”.

Objetivando sintetizar os pontos fortes e fracos da gestão de marketing do Inova Metrópole relatados pelos gestores das empresas incubadas, foi elaborado um quadro contendo todos os pontos que foram identificados na entrevista (**Quadro 03**).

Quadro 03: Pontos fortes e fracos da gestão de marketing da incubadora Inova na percepção das incubadas

Empresa	Pontos fortes	Pontos fracos
E1	-Conhecimento de marketing.	-Falta de experiência; -Compreender mais cada empresa incubada.
E2	-Disponibilidade para tirar dúvidas.	-Falta de experiência no ramo empresarial.

E3	-Disponibilidade	-Pouca pró-atividade.
E4	-Marketing digital voltado para as redes sociais.	-Pouco consultor de marketing
E5	-Conhecimento de marketing.	-Forma passiva (só atende quando procurado).
E6	-Cursos oferecidos.	-Falta de experiência no ramo empresarial. -Muita cobrança e pouco apoio.
E7	—	-Linguagem formal de marketing; -Descontinuidade no acompanhamento; -Falta de experiência de mercado.
E8	-Conhecimento de marketing.	-Falta de capacitação introdutória de marketing.
E9	-Cursos oferecidos.	-Forma passiva (só atende quando procurado).
E10	-Assessoria útil para gestores inexperientes.	-Muito direcionamento e pouco auxílio.

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral compreender o apoio da incubadora Inova Metrópole na gestão de marketing das empresas incubadas e objetivos específicos que foram analisados em cinco categorias: perfil das empresas incubadas; gestão de marketing das empresas incubadas; funcionamento das ações de gestão de marketing da incubadora em relação as empresas incubadas; ações de suporte na gestão de marketing das empresas incubadas; pontos fortes e fracos das ações desenvolvidas.

Compreender a gestão de marketing da incubadora Inova Metrópole em relação as empresas incubadas permitindo, a partir da fundamentação apresentada nesta pesquisa, produzir relação teórica, assim como apresentar insumos importantes para as organizações interessadas com a teoria de gestão de marketing entre incubadoras e empresas incubadas.

Em relação a primeira categoria dos objetivos específicos, buscou-se identificar o perfil das empresas participantes da pesquisa, onde as respostas tornam-se importante para a definição das características de cada empresa, de modo que os elementos encontrados contribuem para a análise do estudo.

Os elementos destacados em relação ao perfil das empresas foram a quantidade de funcionários existente em cada uma delas que varia entre 5 e 12, quase todas as empresas não possuem profissional de marketing, todas têm o tipo de negócio voltado para o B2B e a maioria tem mais de 2 anos de incubação.

Com base nessas informações é possível considerar que as empresas incubadas têm um número pequeno de funcionários, podendo-se dizer que tal fato ocorre devido as mesmas estarem em processo de incubação, onde por sua vez, estão iniciando com o empreendimento, fator esse justificado pelo tempo de incubação que está em uma média de 2 anos para cada empresa. Além disso, quase todas as incubadas não possuem profissional de marketing, evidenciando uma lacuna nessa área, passando assim a necessitarem de apoio.

Em relação a segunda categoria de análise, em que diz respeito a gestão de marketing praticada pelas empresas, investigou-se o conhecimento dos gestores em

relação a marketing, os tipos de ações praticadas e seu planejamento. Identificou-se que a grande maioria estão focadas nas ações voltadas para o meio digital, como utilização de redes sociais. Fato este que se justifica por serem empresas do ramo da tecnologia e estarem ligadas a inovação.

Em relação ao planejamento e controle das ações de marketing das incubadas, percebeu-se que os próprios gestores são os responsáveis pelo planejamento desenvolvido. Alguns afirmaram que contratam empresas especializadas para fazer tais ações, evidenciando assim uma falha em relação ao serviço prestado pela incubadora.

Percebeu-se que os gestores sentem uma certa dificuldade em falar sobre as ações desenvolvidas bem como comentar sobre o planejamento da organização, tal motivo ocorre devido a maioria afirmar que sentem uma certa dificuldade em falar sobre o tema, pois o conhecimento de marketing é limitado e pouco aprofundado.

Passando para a terceira categoria de análise do objetivo específico, buscou-se entender o funcionamento das ações de gestão de marketing realizado pelo inova as empresas incubadas. Deste modo, utilizou-se das respostas dos gestores das empresas e da gestora do Inova Metrópole.

No que diz respeito as respostas da gestora do Inova Metrópole, foi observado que a incubadora tem um papel de apoio junto as empresas incubadas, por meio de assessorias que estão divididas em eixos de negócio, onde um deles   o de marketing. Também foi identificado que a assessoria disponibilizada as empresas são mais voltadas a orienta o

Em rela o as respostas dos gestores das empresas incubadas sobre as a es de marketing disponibilizados pelo inova, destacam-se: a insatisfa o da maioria dos gestores das empresas, a necessidade de um maior apoio as empresas por parte da assessoria, a existência de uma assessoria meio que engessada com recomenda es generalizadas e a necessidade de uma assessoria voltada mais para o apoio do que verifica o.

Além desses, destaca-se outro aspecto que corresponde a contrata o de empresas para ajudar os gestores na gestão de marketing, onde os mesmos

acabam por recorrer a essas empresas com o intuito de conseguir uma ajuda que a incubadora não consegue disponibilizar.

Com essas informações, pode-se afirmar que a maioria das empresas incubadas não estão conseguindo receber determinados tipos de apoio, os quais necessitam em relação as ações de marketing do empreendimento.

Em relação a categoria de análise das ações de suporte na gestão de marketing nas empresas incubadas, foi possível observar que, não existiu treinamento ou curso voltado para o entendimento de conceitos iniciais de marketing, de modo a dar embasamento aos gestores que sentem uma certa dificuldade com a linguagem de marketing.

Observou-se também que nem sempre os cursos oferecidos pela Inova Metrópole são de forma gratuitas, as vezes a incubadora não consegue disponibilizar para todas as empresas incubadas os cursos sem custo, sendo assim os empreendimentos acabam precisando pagar uma taxa se quiserem participar.

Na última categoria de análise, que corresponde aos pontos fortes e fracos em rela o a gestão de marketing disponibilizada pelo Inova Metrópole as empresas incubadas, foi identificado os pontos fortes mais citados: o bom conhecimento da assessoria em rela o as teorias de marketing, a boa disponibilidade para tirar dúvidas, os cursos oferecidos.

Partindo para os pontos fraco mais citados, identifica-se: a falta de experiência da assessoria de marketing no ramo empresarial e o assessoramento de forma passiva em que são atende quando procurado. Outros pontos citados também foram: muito direcionamento e pouco auxilio, muita cobrança e pouco auxilio, falta de capacita o introdutória de marketing, pouco consultor de marketing.

Diante dos pontos forte e fraco falado pelos gestores das empresas, identifica-se que a assessoria de marketing da incubadora inova precisa de profissionais com um bom nível de experiência no mercado, de modo a transmitir os conhecimentos adquiridos com as empresas incubadas. A assessoria também precisa ser mais presente junto aos empreendimentos incubados, procurando sempre saber como anda a gestão de marketing das incubadas e não esperando

que as mesmas só a procurem quando existir problemas ou trimestralmente/semestralmente.

Tomando como base tudo que foi exposto no presente trabalho, conclui-se que a pesquisa cumpriu com seus objetivos de modo a vir contribuir para outras pesquisas com a temática de gestão de marketing em incubadora de empresas.

Entretanto, por ter uma limitação, visto que o estudo foi restringido a gestora da incubadora Inova Metrópolis e os gestores das empresas incubadas do mesmo local, entende-se que os resultados deste estudo não podem ser generalizados.

Sendo assim, para ampliar a discussão desses resultados, reforça-se a necessidade de revisão do trabalho de modo a ficar aberto o tema para futuras pesquisas em outras incubadoras, por ser um campo bastante amplo e apresentar poucas bibliografias.

REFERÊNCIAS

- ANPROTEC: **ESTUDO DE IMPACTO ECONÔMICO: segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. SEBRAE. Brasília, DF, p. 26. 2016. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf> Acesso em: 30 de agosto de 2018.
- ARANHA, J. A. S., DIAS, C., & SIMÕES, A. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas**: implementação do modelo. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro. 2002.
- BARBOSA, L. G. F.; HOFFMANN, V. E. Incubadora de empresas de base tecnológica: percepção dos empresários quanto aos apoios recebidos. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 208-229, 2013.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: 70 Ed. 2011.
- BIBLIOTECA/GLOSSÁRIO. **Site do Finep-Financiadora de Inovação e Pesquisa**, 2018. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>>. Acesso em: 25 Setembro 2018.
- BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Penso Editora, 2013.
- CAMAROTTO, M. R. **Estratégia de Marketing**. Curitiba: IESDE, 2009.
- CHIBEMO, J. T. INCUBADORAS DE EMPRESAS: Origem, Objetivos e Importância. **Revista Científica do ISCTAC**, Cidade da Beira, MZ, v. 1, n. 3, p. 29-33, Março 2015.
- CRISTÓFOLE, A. et al. **Faces do empreendedorismo inovador**. Curitiba: SENAI, v. 3, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas**: como desenvolver um plano de negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedoris**: transformando idéias em negócio. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, v. 2, 2008.
- ECONOMIA e emprego: incubadoras de empresas estimulam o empreendedorismo. **Site do Governo do Brasil**, 2017. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/incubadoras-de-empresas-estimulam-o-empreendedorismo>>. Acesso em: 10 Setembro 2018.
- ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; BRASIL, V. S. A Qualidade Percebida nos Serviços de Incubação de Empresas. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 3, n. 70, p. 802-822, Setembro 2011.

FARAH, O. E.; MARCONDES, L. P.; CAVALCANTI, M. **Empreendedorismo: estratégia de sobrevivência para pequenas empresas**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

FONSECA, S. A.; KRUGLIANSKAS, I. Um estudo de caso em incubadoras brasileiras. In: Tecnologia e inovação: experiência de gestão na micro e pequena empresa. **Anais...** São Paulo: PGT/USP, p. 89-109, 2002.

GRANDO, N. et al. **Empreendedoris inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil**. São Paulo: Évora, 2012.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**. 1ª. ed. Barueri: Manole, 2004.

INCUBADORAS potiguanas terão aporte de 1 milhão até 2018. **Site da Agência Sebrae de Notícias**, 2017. Disponível em: <<http://www.rn.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/RN/incubadoras-potiguanas-terao-aporte-de-r-1-milhao-ate-2018,4b94a351fa23c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 30 Agosto 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LIMA, M. F. et al. **Gestão de marketing**. 8ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

LUZ, A. A. da; KOVALESKI, J. L.; ESCORSIM, S. Incubadora de empresas de base tecnológica: um estudo de caso sobre empreendedorismo, inovação e relações UniversidadeEmpresa. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais**, Resende, 6, 2009.

MACIEL, R. S.; et al. Sistema de monitoramento e avaliação de empresas incubadas: Aplicação em uma incubadora da UFRN. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ATIVIDADE MOTORA ADAPTADA, 4, 2011. **Anais**. Belém, 2011. p. 22.

MAÇÃES, M. **Marketing e gestão da relação com o cliente**. Lisboa: Actual, v. 8, 2017.

MACIEL, R. S. et al. Sistema de monitoramento e avaliação de empresas incubadas: Aplicação em uma incubadora da UFRN. **XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**, Belém, 22 a 26 Setembro 2014. 22.

MANTOVANI, D. M. N. et al. O papel das incubadoras de empresas no desenvolvimento local: um estudo de caso. **Revista de Administração e Inovação-RAI**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 90-101, 2006.

MARCONI, M. A. de; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.

MARCONDES, L. P.; CAVALCANTI, M.; FARAH, O. E. **Empreendedoris: estratégia de sobrevivência para pequenas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MENDES, D. F. O que são as Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica – IEBTs e como apoiam e desenvolvem o empreendedorismo. *Parlatorium: Belo Horizonte*, v. 3, p. 75-91, 2009.

OLIVA, F. L.; et al.. **Measuring the probability of innovation in technology-based companies.** *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 22, n. 3, p. 365-383, 2011.

OLIVEIRA, Aliomar S. de. **Análise das interações universidade empresa em empresas incubadas e graduadas numa incubadora universitária de empresas.** Tese (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 196. 2010.

OLIVEIRA, Luiz J. L. **Incubadoras universitárias de empresas e de cooperativas: contrastes e desafios.** Tese (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, p. 111. 2003.

PARQUE inova. **Site inova metrópole**, 2018. Disponível em: <<https://inova.imd.ufrn.br/parque/inova/>>. Acesso em: 8 outubro 2018.

PISA, B. J.; LEMES, A. L. **Administrando micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

PROGRAMA de incubação sobre as incubadoras de empresas. **Site da inbatec**, 2018. Disponível em: <<http://www.inbatec.ufla.br/programa-de-incubacao/sobre-as-incubadoras-de-empresas/>>. Acesso em: 18 setembro 2018.

ROSCOFF, R. K. D. S. et al. O papel do planejamento estratégico na manutenção dos empreendimentos graduados: um estudo multicase na incubadora tecnológica de Santa Maria-RS. **Desafioonline**, Campo Grande, v. 5, n. 2, p. 278-297, Maio 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

Santiago, M. P. **Gestão de Marketing.** - 1.ed., rev. - Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

SCHEER S. et al. BEL-i9: **empreendendo e inovando em rede para o desenvolvimento sustentável.** Companhia Paranaense de Energia. Curitiba: COPEL, p. 218, 2010.

SEBRAE: as incubadoras de empresas podem ajudar no seu negócio. **Site do SEBRAE**, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas->

podem-ajudar-no-seu negocio,f240ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 30 Agosto 2018.

SILVA, J. B. da; VELOSO, Y. S. **Manual: Programa Multincubadora de Empresas**. Brasília. Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico/UnB. 2013. Disponível em:

<http://www.cdt.unb.br/vitrinetecnologica/arquivos/bibliotecavirtual/manuais_cdt/livro_2_Multincubadora_WEB.pdf > Acesso em: 30 de agosto de 2018.

SKACEL , R. K. **Plano de marketing: o que deve conter e como preparar**. São paulo: Nobel, 2005.

SOBRE incubados e parques: perguntas frequentes. **Site da ANPROTEC**, 2018. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>. Acesso em: 30 Agosto 2018.

SOUZA, G. S. D.; SANTOS, A. R.; DIAS, V. B. **Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizado**. Porto Alegre: Animal, 2013.

STECICA, F. L. P. A.; ÁVILA, L. V. **Gestão de marketing**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015.

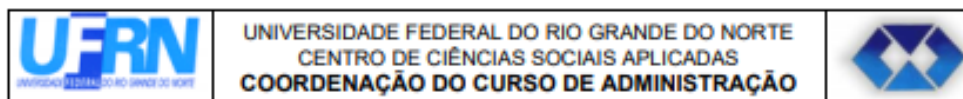
STUDDARD, N. L. **The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator**. International Entrepreneurship Management Journal. United States, 2006. 2, 211-225.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 1, Janeiro 2005.

WOLFFENBUTTEL, A. P. **Avaliação do processo de interação universidade-empresa em incubadoras universitárias de empresas: um estudo de caso na incubadora de empresas de base tecnológica da UNISINOS**. Tese (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 162. 2001.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do inicio ao fim**. Porto Alegre: Penso Edit

APÊNDICE A – CARTA DE ENCAMINHAMENTO



CARTA DE ENCAMINHAMENTO

Solicitamos a V.Sa, autorização para visita técnica a ser realizada em vossas instalações _____ realizada _____ pelo discente: _____, matrícula: _____, com o objetivo de obter dados para _____, sob orientação do professor: _____ do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Coordenação do Curso de Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Natal, ____ de _____ de 201_.

Professor Orientador

Ao

Natal/RN

APÊNDICE B – MODELO DE SOLICITAÇÃO PARA ENTREVISTA

Prezado,

Gostaria de verificar a possibilidade da realização de uma entrevista com o gestor responsável da empresa _____. Me chamo Cayo César Rodrigues, sou aluno do curso de administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e tenho como objetivo do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) “**compreender o apoio da incubadora INOVA Metrópole na gestão de marketing das empresas incubadas**”. A ideia   fazer uma entrevista com os gestores das empresas que estão incubadas no Inova para entender como ocorre o apoio da incubadora na área de marketing. Por este motivo, essa empresa foi selecionada, cuja opinião será de grande valor para a elabora o do trabalho.

A entrevista será agendada conforme a disponibilidade do gestor responsável e levará em torno de 20 a 30min para ser respondida.

Acima segue anexado a carta de encaminhamento assinada pela orientadora Prof a. Dr a. Maria Valéria Pereira de Araújo.

Aguardo um retorno e desde já agradeço.

APÊNDICE C – DOCUMENTOS PROTICOLARES

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Eu, **Cayo César Rodrigues Cosme**, aluno do curso de graduação administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), nº de matrícula 2014092699, encontro-me em fase de desenvolvimento de pesquisa de campo, sob a orientação da Prof^a Maria **Valéria Pereira de Araújo**, e me comprometo a manter preservada a identidade e o anonimato dos sujeitos cujos dados serão coletados através de gravação de voz, onde as informações serão utilizadas única e exclusivamente com a finalidade do trabalho acadêmico que está sendo desenvolvido.

Natal, ____ de _____ de 2018.

Cayo César Rodrigues Cosme

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, gestor da empresa _____, declaro por meio deste termo que concordei em ser entrevistado, sendo conhecedor do tema e metodologia utilizados pelo aluno **Cayo César Rodrigues Cosme** do curso de graduação em administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), que desenvolve esse trabalho sob a orientação da Prof^a **Maria Valéria Pereira de Araújo**. Entendo que toda e qualquer informação prestada por mim no decorrer da entrevista pode ser utilizada na escrita de relatórios referente à pesquisa. Entendo também que as entrevistas serão gravadas. É acordado entre mim, signatário deste termo, e o pesquisador, que o acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e/ou seu orientador/coordenador, onde todas as possibilidades de identificação minha, enquanto entrevistado, devem ser impedidas.

Natal, ___ de _____ de 2018.

(Assinatura do entrevistado)

APÊNDICE D – QUESTÕES DA ENTREVISTA APICADA A GESTORA DA INCUBADORA

1. Qual a importância da incubadora como facilitadora na gestão de marketing das empresas incubadas?
2. Como a incubadora verifica as necessidades de gestão de marketing das empresas incubadas?
3. Comente como a incubadora apoia as empresas incubadas nas ações de marketing na busca por resultados satisfatórios.
4. Comente sobre o apoio dado as empresas incubadas, se leva em conta as particularidades das necessidades de cada empresa ou é de forma geral para todas.
5. Como a incubadora apoia as empresas na obtenção de qualificação de marketing para os gestores e/ou funcionários?

APÊNDICE E – QUESTÕES DA ENTREVISTA APICADA AOS GESTORES DAS EMPRESAS INCUBADAS.

1. Fale um pouco do perfil da empresa, como ramo de atuação, número de funcionários, os cargos existentes, se existe algum profissional de marketing na empresa.
2. O que você entende por marketing e que tipo de ações de marketing vocês desenvolvem?
3. Como a empresa planeja e controla as ações de marketing?
4. Comente o apoio da incubadora inova em relação as ações de marketing da empresa. Como se dá esse apoio?
5. Comente se a incubadora em algum momento forneceu algum tipo de treinamento ou curso de capacitação em marketing.
6. Descreva quais seriam os pontos fortes e fracos em relação ao apoio da inova para a empresa.

APÊNDICE F – TRANSCRIÇÕES DOS ÁUDIOS

Respostas dos gestores das empresas incubadas

Perfil das Empresas Incubadas	
Fale um pouco do perfil da empresa, como ramo de atuação, número de funcionários, os cargos existentes, se existe algum profissional de marketing na empresa.	
E1	A empresa está em fase de transição, está saindo umas pessoas e entrando outras, tem dois profissionais de TI uma secretaria, esses são fixo e tem o diretor executivo que é um dos sócios, e tem um também que sou da área de vendas e relacionamentos com canais, no total são dois sócios e três colaboradores. Não existe profissionais de marketing na empresa. Nosso tipo de negócio é B2B e B2C. Faz um pouco mais de 2 anos que a empresa está incubada.
E2	Somos em 7 sócios, uma empresa de tecnologia com 4 sócios, dois desenvolvedores, um web designer e um gerente de projetos, e um escritório de advocacia com 3 advogados, eles entram com conhecimento jurídico e a gente com conhecimento tecnológico, temos também dois estagiários de desenvolvimento, um estagiário de marketing, uma estagiaria em Brasília, e um estagiário no escritório de advocacia. Então somos 7 sócios, 4 estagiários e 1 funcionário. Não existe profissional formado em marketing, temos apenas uma estagiaria de marketing que e do escritório de advocacia. É um negócio do tipo B2B; B2C. Estamos aqui a um pouco mais de 1 ano
E3	Hoje temos 10 no time ao todo, eu e meu sócio. Eu cuido mais da parte comercial e meu sócio da parte operacional. Temos dois estagiários, na parte de atendimento remoto e técnico, uma assessora na parte financeira, um auxiliar na parte de relacionamento com o cliente. Não, não temos profissional de marketing. A gente tem uma empresa parceira nossa, onde a gente presta serviços para ele e ele para a gente, dessa área de marketing, são eles que cuidam dessa parte nossa. Estamos encubados a 2 anos e somos do tipo B2B e também atuamos como B2C.
E4	São 7 pessoas ao todo na empresa, 3 sócios e 4 estagiários. Eu sou diretor de tecnologia, enquanto o outro sócio e diretor executivo, e o outro também sócio, diretor de marketing de mercado. Dos estagiários temos uma pessoa que é responsável pela parte do audiovisual, e 3 outros estagiários responsáveis pela parte comercial. Dos sócios somente um é formado e eu e outro estamos no final da graduação. Existe um profissional de marketing. A empresa é mais do tipo B2C, porem estamos começando a atuar como B2B também. Estamos a menos de 1 ano na incubação.
E5	A empresa tem oito pessoas, 5 sócios e 3 estagiários, não tem ninguém da área de marketing. A gente vai se virando como pode, boa parte dos clientes que a gente tem foi por prospecção, porta em porta ou boca a boca. A gente inicialmente fez um site, só para dizer que existia, entregar um cartão e dizer
E6	A empresa faz dois anos e três meses de mercado, hoje ela é composta por oito colaboradores, contado eu. Temos o setor de tecnologia que é composto por três colaboradores, nós temos também o setor de sucesso do cliente que é uma pessoa, temos o setor comercial que é uma pessoa, temos também outro setor que é voltado para parte de inteligência de pessoa que ficou uma pessoa e ficou separado

		<p>que tem um site. Eu mecho na parte do Instagram, mais tenho duas formações. A gente chegou num momento na empresa em que cada um sócio meio que foram aparecendo as demandas e a gente dividia, que naturalmente cada um ficou com a parte que mais se identificou. E uma das coisas que ficou no papel e a gente queria tirar do papel era a parte do marketing digital da empresa, principalmente o Instagram a parte digital, a gente via como um meio que chegasse com final ao cliente, não como uma ferramenta de vendas e sim como o cliente conhecer a empresa. Você ver aí, somos quatro engenheiros e um matemático. A gente tem que tirar isso do papel, chegou um momento que apareceu um curso aqui oferecido pela inova de marketing digital, apareceu no e-mail da inova quatro vagas, fui sorteado, era um curso pago, eu não vi nem quanto seria, era quatro ou três vagas que seria de graça. Gostei muito, me ensinou bastante nessa parte de marketing digital. Como já tinha esse negócio que a gente tinha que tirar do papel, quem vai fazer as coisas, homem quer saber de uma coisa? Me de que eu vou assumir esse negócio, foi aí que eu fiz o planejamento do primeiro mês do segundo mês enfim a gente está no segundo mês do Instagram daí vim postando comecei a postar, aprendi uma coisa aqui outra ali. Não existe nenhum profissional de marketing na empresa. Somos do segmento B2B E B2C, mas atuamos mais como B2B. Estamos incubados a 3 anos.</p>
<p>E7</p> <p>Somos em 7, 2 sócios, um que trabalha diretamente aqui na empresa que sou eu, meu outro sócio e 4 funcionários, e 2 estagiários! Um dos estagiários trabalha no desenvolvimento de dispositivos eletrônicos, outro em desenvolvimento de dispositivo de mecatrônica, aí tem o um que trabalha também nessa parte, mas ele foca mais na parte comercial e financeiro da empresa. Tem um que trabalha na parte de design e desenvolvimento de produto que é esse aqui, é um produto nosso e ele trabalha especificamente com isso daí outro que trabalha no desenvolvimento de software, outro com desenvolvimento web, e outro com circuitos eletrônicos, eu trabalho na parte de gestão e gerenciamento de projetos. Não tem profissional de marketing! Quem faz as</p>	<p>E8</p>	<p>da tecnologia. Uma gerente financeira que é sócia da empresa, e eu como CEO da empresa, um gestor como um todo. Então atualmente a empresa é composta por oito pessoas com processo e expansão para dez pessoas até o final do ano. Somos do segmento B2B.</p> <p>Atualmente a gente demitiu dois funcionários, e estamos usando três programadores freelances. E temos um auxiliar de suporte comercial, então são quatro pessoas trabalhando para a empresa, fora os três sócios. Um gera a parte de negócios, outro a parte do marketing que sou eu, e outro gere a parte de desenvolvimento. Eu sou formado em comunicação. Somos do tipo B2B e faz mais de 1 ano que estamos incubados.</p>

	coisas sou eu, eu que comando essa parte. Somos B2B e B2C. Estamos incubados a três anos		
E9	Hoje nossa empresa tem 4 sócios, eu sou o diretor de TI responsável pela equipe e a tecnologia aqui a empresa, tem o nosso arquiteto, temos o nosso CEO e temos nosso investidor, ele é responsável pelo nosso aporte financeiro. Atualmente nossa equipe é formado pelos quatro sócios, e a gente tem nosso prestador de serviço que é nosso IEX, que é responsável pela parte gráfica da empresa, design. Recentemente a gente está em fase de contratação de um novo membro para equipe que ele vai ser responsável pela essa parte de marketing da empresa. Ainda não tem profissional de marketing, a gente está começando agora essa parte. Inclusive o nosso CEO, ele fez um curso fornecido aqui pela inova de marketing digital, aí depois que ele fez esse curso de marketing e teve mais conhecimento, aí sim a gente vai contratar essa pessoa especifica para poder repassar todo esse conhecimento, para poder começar a focar e a gente coletar esses resultados. A empresa é do tipo B2C e está incubada a menos de 1 ano.	E10	Hoje em dia temos 6 pessoas trabalhando aqui, 4 sócios e 2 estagiários, como a gente é uma empresa relativamente pequena, a gente tem alguns cargos, só que na maioria das vezes acaba que sendo um faz tudo. Eu sou responsável por passar orçamento e conversar com clientes, os dois estagiários cuidam da parte de impressão, projetos do computador e auxílio direto na montagem. Ainda não tem profissional de marketing. Somos B2B e B2C e faz 3 anos que estamos incubados.

Gestão de Marketing das Empresas Incubadas

O que você entende por marketing e que tipo de ações de marketing vocês desenvolvem?

E1	Rapaz, marketing para mim é a parte do processo de desenvolvimento da empresa de venda, que essa empresa tenha que desenvolver para você poder da visibilidade a seu produto ou ao seu serviço seja lá o que for que você comercializa isso com algumas estratégias definidas e planejadas. O que a gente faz por aqui hoje, a gente tem algumas ações de marketing e a gente monitora os índices de retorno. Essas ações são o seguinte, a gente tem uma parceria fechada com um blog famoso, a gente tem visibilidade na página do blog que fechamos por 6 meses e depois pretendemos renovar. De 15 em 15 dias ou 20 em 20 dias a gente altera o banner para não ficar a mesma coisa, e nem acostume os usuários e leitores, e além disso a gente	E2	Olha eu quase nada, só o básico mesmo. Então, a gente já tem algumas ações feita em mala direta, temos redes sociais, não sei informar se a gente se impulsionou alguma publicação para poder captar mais pessoas, canal no youtube.
----	--	----	--

	<p>tem uma participação em um programa de rádio, uma vez por mês a gente consegue uma entrevista. A gente fez uma pequena seleção de uns formadores de opinião que podem representar um retorno maior nessas entrevistas. E além disso tem os impulsionamentos, fotos, vídeos e a gente vai monitorando o que tem mais retorno de instalação de aplicativo. E temos também parceria com alguns blogueiros e fazemos um acompanhamento, dia X foi postado por blogueiro Y vamos lá ver como foi o resultado quantas instalações de app deu naquele dia e assim fazemos nosso monitoramento, para ao longo de um ano a gente ver o que a gente continua fazendo dessas ações de marketing. No Instagram somos ativo bastante, contratamos aquele robzinho que fica dando curtida e seguindo, e isso aumentou significativamente nossos seguidores. A gente não tinha se atentado para isso, foi um novo sócio que entrou na empresa que falou isso para gente. Todo o planejamento é feito por a gente o inova dá apenas algumas dicas.</p>		
E3	<p>Eu entendo razoavelmente. Já fiz um treinamentozinho nessa área de marketing, sou curioso, então entendo o necessário pelo menos tomar as decisões junto com a empresa que nos presta assessoria. A gente estava bem parada com isso, não tinha, só mantinha um funcionamento no Instagram de modo bem básico, mas aí a gente passou por uma mudança agora e a gente juntou cinco empresas para formar um grupo, dessa empresa agora e esse grupo ele vai ter ações de marketing. Vai ser lançado o site agora em dezembro, foi feito um vídeo animado do grupo, de cada empresa do grupo. Está sendo traçado um planejamento. Não tive acesso ainda ao planejamento, então não posso falar muito do planejamento em si, mas vai ser usado provavelmente o linkedin, google, vai ser usado o vídeo, então a gente vai ter blog, para começar a ter essa parte de marketing.</p>	E4	<p>É a ciência que estuda a forma como você se expõe. Como nossos produtos são totalmente online, quer dizer totalmente não, mas nossos produtos comerciáveis rentáveis, são totalmente online. Porque nós fazemos cursos online, cursos presenciais também, mas a rentabilização está mesmo nos cursos online. Nós precisamos de todo marketing online, ou seja, nós precisamos ter uma presença forte nos eventos sociais, nosso Instagram é a nossa rede social mais forte, onde alimentamos pelo menos uma postagem por dia, houve época que fazíamos até duas postagens por dia, para que o conteúdo sempre atraia novas pessoas, eu acredito que uma das formas de você fazer marketing é gerando conteúdo, e aí a gente pensa bastante nessa questão de conteúdo, trazendo várias temáticas para o futebol. Também a gente estuda melhor como formatar as páginas de vendas, de convencimento de cursos e inscrições online. Futuramente pretendemos adotar o SEO que é a colocação no google mais forte do que temos atualmente. Também temos algumas parcerias, por exemplo ontem lançamos um curso com uma parceria com outra conta no Instagram, para que ela divulgasse nosso curso, enquanto a gente divulgava essa conta também. Além de que um dos professores desse curso tem uma conta no Instagram com bastante seguidores, então a gente</p>

			teve essa parceria com eles.
E5	<p>Cara muito pouco, o que eu sei é graças ao curso que eu fiz, hoje a gente consegue visualizar a persona principal, existe várias, mas a principal a gente já tem mapeada, a gente já tem mapeado como e feito a conversão, como chegar até esse ponto, e entendo também que pra isso não é a forma conceito, estou falando sobre que a gente enxerga sobre marketing né, a gente enxerga que para entregar e ter mais clientes para eles conhecerem a gente, tem que entregar mais do que a gente faz, a gente precisa passar uma informação para o cliente que complementa aquele trabalho que pouca gente sabe, a gente tem que entregar uma informação que é a bagagem da gente que nenhuma outra empresa faz. Aqui no estado existe mais de 30 empresas que fazem esse trabalho, mas ele vende como se fosse uma pizza e não é bem assim, existe todo um trabalho por trás e um trabalho prévio. E bastante importante e tanto que algumas dessas empresas ligam pra gente pra fazer o projeto deles, eles ligam pra gente e falam, vamos fazer uma parceria, eu estou vendendo mais preciso de um projeto para ser aprovado, beleza a gente faz, então assim é um conhecimento que pouca gente tem, então assim é uma informação que pouca gente tem, que temos que passar para o profissional do marketing pra gente virar um como se fosse, os formadores de opinião entenderem a gente como um play diferenciado. Olha a gente faz parte de de uma parceria, lá a gente está expondo empresa para dizer o que que</p>	E6	<p>Também por está empreendendo e por ser formado em sistemas de informação. Mas na questão de empreendedorismo eu tenho mais de vinte anos de mercado. Já fiz alguns cursos como na Berlin digital na parte de mídias sociais, marketing, mas não sou especialista na área. Mas, todavia, a gente tem planos para o futuro de ter alguém exclusivamente de publicidade para poder tomar de conta do setor, é uma das coisas que estamos estruturando, principalmente por termos clientes como alguns órgãos públicos, clientes do sul e sudeste, então queremos alguém para poder dar toda essa assessoria de imprensa para a gente poder ter maior visibilidade no mercado nacional. Marketing pelo meu entendimento é uma forma de garantir a imagem do valor da marca da empresa até conquistar o cliente, é tipo a menina dos olhos onde a pessoa vai entender o potencial do produto antes mesmo de muitas das vezes a gente iniciar um diálogo, então é um processo que pode ser passivo ou ativo, mas é para garantir que o setor de vendas atinja seus objetivos traçados. Hoje a gente tem uma estrutura que é de máquina de vendas, não sei se você já ouviu falar, nosso produto é voltado para um nicho de industrias, distribuidoras e órgãos públicos, e em cima desse escopo, por se tratar de uma tecnologia nova a gente fez alguns testes de impulsionar alguns movimentos mas pouco alcance porque a gente precisa evangelizar, catequizar sobre a nova tecnologia que estamos criando, então a gente optou por ter um time que faz o trabalho de alto balde, que é onde faz o contato do cliente, que vai despertar aquela dor do cliente e o cliente pondera aquela dor e falar opa existe uma solução que resolve a minha dor, e ai a gente começa no processo de mandar matérias, conquistar ele e fazer toda jornada de compra pra garantir o conhecimento dele sobre o benefício do nosso produto, a gente está numa linha tênue por se tratar de um big date, poucos empresários sabem</p>

	<p>a gente faz, para que outras pessoas que tenha outros negócios veja a gente e indique a gente para outras pessoas, porque a indicação tem que vim de uma forma natural, em que a pessoa se sente confortável em ter que indicar aquela empresa. Hoje a principal é essa parceria, e o Instagram que rebota tudo para o facebook, mas ninguém entra mais em facebook, é mais instagram. O que eu foco, e onde eu quero mais seguidores, interação, lá é o foco que eu quero.</p>	<p>que existe uma ferramenta capaz de monitorar o mercado tudo em tempo real, então que nossa ação de comercial se sobressai a uma ação de marketing efetiva, a gente pretende que esse processo de catequização chegue um momento que a gente não precise está cortando mato, pra alcançar os clientes, daí sim faz sentindo de termos um trabalho de marketing para ter uma atração sobre as empresas que estão cogitando essas novas tecnologias.</p> <p>(Divulgação no instagram) A gente deu uma pausa, a gente rodou um mês para sentir mais percebeu que nosso maior resultado vinha do setor comercial atuando então a gente está no processo de reestruturação da página, a gente tem um orçamento projetado para o ano de 2017 para ver o impacto, mas nos nossos estudos que foram feitos durante esse mês simulando, nosso público não vai estar em facebook ou Instagram, porque normalmente são os altos empresários. Nosso negócio é de empresas para empresas, então onde é que a gente vai alcançar nosso público? Por isso que nosso blog está sendo indexado, criando matérias e hoje já é um reflexo que gera muita recorrência através de busca do google, sem pagar um centavo a gente criou conteúdo relevante que automaticamente o google indexe as palavras que criamos, gerando assim clicks orgânicos, mas nosso público vai está mais no linkedin, a gente estruturou viu que a pessoa que está no face, que está no insta, não estão preocupados em ações voltado para empresa dele, porque ali é onde é o lazer deles, onde não querem trabalhar para a empresa dele. Quando a gente estruturar vai fazer sentido para a penetração, mas para alcançar retornos e contatos ele não é bem satisfatório.</p>
E7	<p>Rapaz... eu entendo que eu preciso saber com quem que eu estou lidando, conversando, para saber por exemplo a gente teve fases, por exemplo a menina do marketing que tinha aqui antes começou umas ações mais saiu, entrou Larissa e a gente só teve três reuniões com elas, a gente estava fazendo as ações, a propagando fixa do facebook estava tendo retorno para a gente porque muita gente via e vinha, mais para a gente o que funciona mesmo e a pessoa vim e conhecer a gente. A gente faz cursos presenciais, o primeiro curso que a gente fez e fiz um levantamento lá como foi que você conheceu o curso? facebok, facebok, facebok, facebok, a grande maioria, no segundo foi metade facebok e outra metade indicação. A partir do quinto curso a maioria era indicação, então foi pessoas que vieram aqui conhecerem e indicaram, para você</p>	E8 <p>Para mim é a forma de você fazer sua propaganda e fazer ela chegar até o mercado, fazer com que o público conheça os seus produtos, e abrir a possibilidade de compra. Tudo que a gente trabalha hoje, é marketing digital, não fazemos nada off, postagens de rede sociais, patrocinadas ou não, e ações no google através de links patrocinados.</p>

	<p>ter ideia a gente já fez 14 cursos em dois anos aqui, e a gente nem tem turma aberta mais já temos oito pessoas inscritas sem ter feito nenhuma propaganda, então é porque a gente faz esse trabalho assim com as pessoas. As postagens do instagram mesmo, a gente até tentou e-mail essas coisas, mas não teve retorno. Mas o istagram por exemplo a gente fica monitorando as postagens que tem retorno melhor a média é 5% das pessoas que foram alcançadas elas tem algum envolvimento, ontem eu coloquei uma e percebi que 8% teve envolvimento com a postagem, então eu fico monitorando pra saber que tipo de postagem se agrada, a gente sabe por exemplo que as pessoas gostam muito de ver, isso aqui, então as fotos que a gente posta lá tem que ter isso aqui, porque pra eles é algo extremamente atrativo, se chegar um cliente aqui agora por exemplos eles vão ficar admirados, tem um apelo muito grande pra eles então a gente conhece as pessoas e lida com isso lá, a gente coloca as fotos coloca as postagens, faz algum tipo de facebook instagram, mas tenta ser explicativo também dividir as funcionalidades do robô colocando uma postagem pra cada uma, colocando com o contato, hoje por exemplo vai sair uma postagem motivacional com uma frase por exemplo, mas tem as fotos relacionadas a ele com relação de navegar. Tento usar de alguma forma o que eu sei.</p>		
E9	<p>Para ser sincero bem pouco, eu li algumas coisas por cima pela internet uma coisa ou outra. De início estamos focados em criar conteúdo para o nosso público, aquele público de classe C e D bem específico, e nosso segmento não é tão simples de entender, leva um tempo e esse pessoal é um pouco limitado em termo de conhecimento e tecnológico, eles sabem usar o whatsapp, facebook, mais para alguma coisa mais além isso se torna um pouco mais complicado.</p>	E10	<p>Eu entendo como a divulgação da marca, e despertar o desejo do consumidor para adquirir os produtos da marca. No começo da empresa a gente focou bastante em redes sociais, panfletagem, google adwards, porque a gente pensava que o nosso público era o consumidor final, só que com o passar do tempo a gente percebeu que nosso público era outras empresas, e querendo ou não o único possível jeito de chegar em outras empresas é indo lá e tentando conversar, então por esse motivo de a gente ser mais específico no público alvo, a gente deu uma diminuída no que a gente fazia de marketing. Hoje em dia nosso marketing consiste em postar coisas nas redes sociais, e dá uma ligada para os clientes.</p>

Gestão de marketing das empresas incubadas	
Como a empresa planeja e controla as ações de marketing?	
E1	Um mês antes de lançar a plataforma no mercado a gente fez algumas pesquisas de como ia fazer a divulgação inicial e a gente chegou à conclusão de que o blog famoso seria a peça principal por não ser tão caro, a gente fez algumas pesquisas nas TVs, outdoors, banners de parada de ônibus, e a gente viu que esse blog era nosso público alvo e então fechamos três meses, e nesses três meses a gente teve uma convenção muito boa e índice de instalação muito boa, depois desses três meses a gente deu uma pausa na mídia e ficou mais orgânicas, na porta em porta das clinicas, boca a boca, então a gente conseguiu convenções muito baixa, porque o boca a boca não era tão bom, daí depois de dez meses iniciamos novamente com o blog e estamos retornando os bons índices de convenção, foi ai que vimos que o blog é uma peça fundamente para o crescimento da nossa empresa.
E2	A gente sempre faz reuniões para poder definir nossas ações, e dessas reuniões sai nossas estratégias. Nossa estratégia de marketing é de acordo com as necessidades de vendas, nosso produto é online e essas estratégias são fundamentais. Estamos correndo atrás para fazer boas estratégias de marketing, fazendo um marketing de guerrilha, em redes sociais, no intuito de deixar funcional.
E3	A gente não tinha, começou com a questão do grupo e aí a empresa que dá assessoria, que é especialista nessa área é quem está planejando e vai lançar o planejamento, aí para a gente trabalhar em cima dele, então está sendo com essa terceirizada.
E4	Como nosso marketing acaba sendo meio que concentrado na parte comercial e tal, a gente tem uma reunião semanal só voltado para a parte comercial, enquanto temos outra reunião semanal que é geral.

E5	<p>Rapaz, é da cabeça da gente, é, como sou eu que estou à frente do negócio estou fazendo testes, quando a gente empreende tudo é teste, por exemplo a parceria x a gente iniciou no começo do ano e a gente viu um feedback bom, não com relação a contratos, a gente e conhecido, aparece lá o povo conhecer, se cruzar na rua o povo sabe e tal, isso é bacana. Com relação ao Instagram é da mesma forma, faço testes, o primeiro impulsionamento que eu fiz foi esse final de semana e eu gostei do negócio, já estou arquitetando outras postagens no qual vamos impulsionar também e aos poucos a gente vai monitorar também, eu vejo o fluxo de interação que está tendo, hoje eu fiz um teste e não teve retorno. O marketing é comigo, eu que decido, existe um planejamento de postagem, que eu posto ao longo de 20 dias, daí o pessoal ver e pede algo aqui e ali, e eu vou encaixando nas postagens.</p>	E6	<p>A gente normalmente faz um orçamento no qual destinamos 2,5% do faturamento da empresa, para sentir o que ia ocasionar isso, distribuimos em algumas mídias e vimos o resultado., teve muitos clicks, muito no sei o que lá, mas na prática de levar para um processo de interesse em fazer contato conosco para poder ir pra uma demonstração, pra ir pra outra fase, foi pequena, onde a gente ainda viu um índice maior foi no LinkedIn, por se tratar de um B2B, tratando que nosso mercado está muito focado em empresas de médio e grande porte, ai é onde se caracteriza ainda mais de estar numa rede social ainda mais qualificada, onde a gente vai direcionar para diretores comerciais dentre outras ações para chegar em um ponto mais aceitável.</p>
E7	<p>Primeiro a gente precisa de tempo, a gente estabeleceu, com base nesse plano marketing a gente vai montar algumas estratégias, e uma delas é a venda disso aqui, vai estabelecer as ações, para depois poder fazer o acompanhamento para poder ver como foi o resultado né, a gente tenta colocar como metas mesmo sabe? Tipo de quantas pessoas conseguiu fechar vendas, para a gente poder ter objetivos numéricos. Ai quanto a isso a gente tem uma consultoria externa.</p>	E8	<p>Eu levanto as demandas que precisamos fazer, e valido com meus sócios, e executamos. Não utilizamos nenhuma empresa terceirizada de marketing, eu não acredito nas empresas de marketing aqui do estado.</p>

E9	Hoje a gente tem uma lista de 400 possíveis clientes aqui no Brasil, onde aos poucos a gente vai fazendo um contato, só que antes de fazer o contato, a gente vai e investiga a pessoa em todas as redes sociais, a gente tenta ver se a empresa tem muita demanda de clientes.	E10	A gente decide o que quer vender, para quem queremos vender, e traçamos um material para aquele perfil de possível cliente, só que o valor que a gente investe ainda não compensa.
----	---	-----	--

Funcionamento das Ações de Gestão de Marketing da Incubadora em Relação as Empresas Incubadas

Comente o apoio da incubadora inova em relação as ações de marketing da empresa. Como se dá esse apoio?

E1	Antes de chegar aqui a gente fez uma planilha com todo planejamento de marketing em planilha, a gente não executou o planejamento 100% por falta de verba, então não deu para executar tudo. Quando a gente chegou e mostrou nosso planejamento para o pessoal do IMD e a assessora de marketing, eles analisaram e deram umas dicas boas, algumas coisas eles dão alguns feedbacks e sugestão, as vezes encaixa para umas empresas e outras para nenhum. São peculiaridades que cada startup tem. Mas muitas contribuições deles são bem-vindas, e algumas já somou bastante com nosso projeto. Rapaz quem faz mais o acompanhamento com eles, é o outro sócio, ele que senta com eles, e tem algumas reuniões específicas trimestralmente e eles acompanha de perto todo o negócio. Tem algumas recomendações que são generalizadas e não serve para todas startups.	E2	Eu sei que existe reuniões periódicas, mas eu não participei de nenhuma, eles chamam cada sócio e tratam de assuntos específicos, mas eu ainda não fui chamado, então eu sei que eles traçam metas, estratégias, e determinam um tempo para alcançar essas metas, e no final do período, eles têm uma reunião para saber se aquilo que foi traçado foi realizado, então eles têm uma atenção bem próxima das incubadas. A gente tem uma equipe grande e distribui bem as tarefas, mas logico que eles apontam alguma coisa quando a gente leva nossas dificuldades, a gente nunca chegou no ponto de precisar querer fazer algo e a gente não saber como fazer.
----	--	----	---

E3	<p>Não usamos muito, então nem posso dizer se foi bom ou ruim, a gente teve uma reunião com ela só, não uso muito essa parte de marketing porque a gente já tinha a empresa que nos assessora, então não tenho como dizer o quão é eficiente, para a gente não teve tanto efeito porque a gente realmente não usou. Eles fazem um acompanhamento, que é um planejamento, onde tem o eixo de marketing, onde eles acompanham, não que eles deem um total apoio. Trimestralmente, no mínimo ele tem um acompanhamento trimestralmente. Pode ter entre esse trimestre reuniões no meio, mas é no mínimo trimestralmente.</p>	E4	<p>Antes de iniciar as vendas de um produto específico, durante a venda de um outro produto a gente estava vendo que a venda desse outro curso não estava indo bem, e então através de uma consultoria com a gestora de marketing do inova, sobre a questão do produto e da apresentação, aprendemos a como converter mais o cliente, seja através de promoções, como formatar mesmo o produto. O acompanhamento vai de acordo com a disponibilidade do consultor, por exemplo o assessor financeiro a gente fechou semanalmente, mas com outros consultores só quando a gente precisa mesmo. Acho que eles conseguem abstrair bem, porque eles estão aqui desde o começo da empresa por exemplo, existem empresas que entraram aqui já existiam a um certo tempo, enquanto que nos fundamos aqui na inova, eles acompanharam desde o processo da pré-incubada até a incubada, eles acabaram acompanhando toda nossa evolução então acaba que, eles conseguem entender nossos casos. Mas acho que existe diversos tipos de consultores bons aqui, por exemplo eu vejo muito que tem consultores de perguntar a gente, provocar, fazendo com que a gente tenha reflexões sobre o que a gente pensou, e pensar melhor.</p>
E5	<p>Olha apoio, com relação a marketing, ele é um pouco passivo, a gente a única vez que a gente teve feedback foi no momento que eu fui buscar, iniciei o Instagram tinha algumas dúvidas e fui buscar, com relação a marketing, eles não ficam olhando nosso Instagram e vem dar apoio, eu que tenho que procurar. Não, eu tenho que ir procurar, nem entra no site da gente nem fazem comentários, de como melhorar, mas a partir do momento que eu fui a pessoa tirou algumas dúvidas, e não soube outras, mas entendo que ela não é um especialista em Instagram mais! Tanto que um planejamento que eu tinha feito eu mudei devido ao feedback que ele me deu, eu sinto que só vou ter apoio a partir do momento que eu procurar mais. A pessoa manda um e-mail e marca um horário. A gente passou um ano e meio aqui, eu fui saber quem era a pessoa de marketing quando eu fui procurar? Várias pessoas sente a necessidade de ter um apoio maior.</p>	E6	<p>Esse é um ponto um pouco controverso, a gente tem alguns assessores, mas a estrutura de assessoria da inova, é um assessor mais a nível de cobrança, do que efetivamente de apoio, o que acontece é mais para verificar do que para apoiar, fica ah já fez isso? Já fez aquilo? Então a gente se deparou que na expertise estava acima da deles, e optamos por criar nossos próprios planos internamente, não é o caso de todas as empresas aqui incubadas, mas para a gente fez mais sentindo. Eles inicialmente implantaram uma planilha que no início isso não se comportava para qualquer nicho de mercado, e se convenceram depois de seis meses, porque tudo vai de um cenário, B2B, B2C, tudo existe um avatar, uma persona, para poder entender isso e entender principalmente a jornada do cliente de compra. Quando você entende esse escopo o processo fica mais claro na parte do marketing. A gente quer ver o dinheiro na ponta, se tem dinheiro entrando significa que está tendo resultado, se eu estou investindo e não tem resultados na outra ponta, é métrica de ego, ah tantos clicks, tantos acessos, o que vale é, quantas demonstrações, quantas propostas, quantos contratos fechados, então nesse cenário de 2018 pela estrutura da empresa ficou mais claro, principalmente no segundo semestre a importância de estruturar a máquina de vendas. Temos planos e estratégias, mais foi todo interno resumindo. A gente comunica, essa foi as ações que nós tomamos, por secagem de ponto sete que</p>

			<p>é o papel de ação a eles, dizer ela viu isso, tu viste aquilo, tu checaste isso? Então a gente internamente garantiu que isso tem um êxito maior, mais nesse aspecto. As assessorias são trimestralmente, mas podemos pedir quando a empresa sentir necessidade de pedir, pode solicitar no inova, mas no caso do marketing, a gente faz esse acompanhamento semestralmente mesmo, outras a gente chama alguns pontos para dialogar em alguns pontos, mas nessa realmente a gente é mais prestação de contas do que realmente auxilio.</p>
E7	<p>Eu não gosto, não me sinto apoiado de forma alguma a gente tem quatro eixos aqui, a parte de empreendedorismo que ajuda a gente por exemplo, desenvolvimento pessoa como empreendedor, e RH, mas a gente mantém consultoras aqui na montagem do time, como é que vou escolher as pessoas, recrutamento. Na parte financeira também é muito bom, mas na parte de marketing, eu entrei, vou sair daqui e não vou levar nada que possa agregar meu conhecimento, contratei uma equipe que ficou responsável por fazer marketing da empresa por três meses, e ai eu aprendi muito mais com o que elas estavam fazendo do que com a assessoria do marketing aqui do inova, me falaram coisas que foi muito relevante, eu sou daquela pessoa que chega pra mim e diz, isso funciona assim no marketing, porque se não tiver uma base que sustente isso, pra mim você não está dizendo absolutamente nada, nada do que ela falava pra mim fazia sentindo. Dentro do meu papel como gestor eu não aprendi, eu não aprendi nada na verdade. Vai fazer dois anos e meio que a gente está aqui e só sentei com ela três vezes. Algumas coisas que na avaliação foram cobradas da gente, eu já tinha repassado para ela. E também assim sabe? Muitas vezes a informação vem para mim de uma forma não regular e eu não gosto muito que ela vem como por exemplo vamos fazer e chamar uma empresa dessas que fazem levantamento de dados e pesquisa, para receber as informações, eu tenho essas</p>	E8	<p>É uma consultoria, não tem o caráter de fazer nada por mais, então eu acho que é bom, mas a empresa tem que entender que é preciso pró-atividade, correr atrás do que tem que fazer para chegar até eles, o que acho bacana é que eles disponibilizam vagas através de sorteios de cursos da área de marketing, e a gente acaba tendo essas possibilidades de fazer esses cursos, quanto a consultoria e assessoria a gente está bem assessorado. Mas o que as vezes muitas empresas não entendem e querem que a assessoria de marketing da incubadora faça por eles, e não é assim precisa fazer um planejamento, para então validar com eles, saber se seu plano de marketing é bom, eles analisam como está sua comunicação se está legal, formar linguagem de tratamento com seu público e tal. A assessoria fica disponível, eles têm uns horários disponível, e a gente marca na agenda se precisar, temos total liberdade de escolher um dia que queremos ter algum tipo de consultoria.</p>

	<p>informações aqui, a gente fez isso aqui para acontecer o que lançou para nosso público e aí atraiu outra. Falta um tipo de critério de avaliação para dizer assim ou você sabe ou não sabe o que eu estou dizendo. Para você é essas coisas que eu sei, eu sei fazer postagem, criar ações dentro e fora da internet, isso não é minha formação, então para eu transformar isso em ações eu preciso de um suporte para isso, mas esse background que eu preciso passar para uma equipe trabalhar eu sei montar eu sei coletar porque eu tenho como. Esse apoio era para ser trimestralmente, mas não é, não tem e quando tem não me alcança em nada interessante, ela me veio falar na última reunião, eu queria montar um plano de marketing para isso aí, eu achei na internet um canvas e era três passos, coletar as informações, montar a estratégia, e acompanhar. Era o que a gente estava fazendo, e ela veio falar de fluido de vendas, e fluido de vendas está no CRM não preciso falar disso, já tem isso pronto é só preencher os campos, prospecção, negociação, venda e pós-venda, não tem o que discutir está lá uma ferramenta tão boa, que a gente está vendo ali como é o processo é claro, então meio que eu estou meio que pulando sabe? Não está me servindo muita coisa.</p>		
E9	<p>A gente ainda não chegou a solicitar. Não procuraram a gente. Ainda não porque acho que eles têm muitos projetos na área tecnológica de cada coisa, até agora como a gente não teve a necessidade efetiva de consultar eles.</p>	E10	<p>Quando a gente estava focada em consumidor final, eles deram algumas diretrizes de como postar, o que postar, para quem, principalmente em relação a redes sociais, marketing mais afundo, propaganda na internet e panfletagem essas coisas toda, aí depois a gente contratou uma empresa que fazia isso para a gente, então deixamos de lado essa assessoria da inova. É trimestralmente mais qualquer necessidade de consultoria que a gente venha a precisar é só marcar na agenda deles. De 3 em 3 meses a gente tem feedback deles para saber se estamos fazendo certo ou errado.</p>

Ações de Suporte na Gestão de Marketing das Empresas Incubadas

Comente se a incubadora em algum momento forneceu algum tipo de treinamento ou curso de capacitação em marketing.

E1	Eu não lembro se de marketing específico eles forneceram. Eu lembro de um curso de vendas que eu participei que fez toda diferença foi um dia todo de curso e era bastante conteúdo, foi um curso gratuito que eles forneceram que eu particularmente gostei muito.	E2	Quando a gente chegou tivemos um curso sobre o que é startups. Foram oferecidas algumas orientações para estratégias de como atuar com marketing na empresa, do que melhorar, do que pode ser bom, de modo a encaminhar a empresa para outros níveis.
E3.	Pela inova não, eu tive um curso de marketing onde foi sorteado três empresas daqui do inova para poder participar e eu fui uma delas. Mas não foi um curso que eles trouxeram.	E4	Uma vez teve um curso que foi nessa área, onde foi vários dias e tudo, mas esse a gente pagou uma parte, não foi 100% gratuito, teve outros gratuito mais a gente não participou.

E5	Olha teve esse de marketing digital que era pago e eu ganhei o sorteio, um curso específico para vendas, mas não era algo focado.	E6	Sim, teve o curso de marketing digital, teve outros que acabou que boa parte da nossa equipe estava fora. Eles entendem de qual é nossa demanda, buscam no mercado e traz para suprir as necessidades das empresas. Teve um curso que não participamos porque não tinha vagas para todas as empresas, o Berlin ele garantiu que era duas vagas para cada empresa, então acabou contemplando todas as incubadas. Não tivemos problema, porque como tínhamos uma pessoa de publicidade na nossa equipe, facilitou nossa vida, porque já sabíamos alguns termos, e noção de algumas coisas. Então no curso foi eu e essa pessoa de publicidade, para ele foi tudo ok e para mim como e sou curioso, para mim estava confortável.
E7	Rapaz forneceu mais a gente não participou porque era pago, daí teve um sorteio e a gente não ganhou, eles sortearam quatro vagas e o resto era pago. Ao longo do tempo forneceram outros cursos também, mas era pessoas de fora que dava algumas vagas para o inova em troca a infraestrutura e o resto das vagas teria que pagar. Marketing para mim é fundamento basal na vida da empresa que precisa ser entendido porque é mercado, o que diferencia uma empresa de uma sala de pesquisa e desenvolvimento é justamente o marketing, então entender todo esse contexto, botar as ações em práticas não pode ser uma coisa eventual de um curso que vai ter, e sim de algo que sirva para todos em todas as incubadoras porque é algo que todos necessitam. Eles precisam oferecer o básico, a metodologia, o início de tudo para que as pessoas possam entender o marketing e não lançar um curso de terceiros onde já pega o bonde andando se é que você me entende. Nós somos tecnologia, criamos a solução para diversas ferramentas que inclusive pode até ser o marketing. Tem coisas que eu uso na minha empresa, mas não sei se funcionaria para outras empresas se é que você me entende, então eu precisaria de uma ferramenta que me explique, a mais use o Trello, o Trello é um papel em branco não serve de nada.	E8	Não teve treinamento de capacitação não, tiveram alguns cursos que já falei, mas nenhum com conceitos iniciais de marketing. Os cursos ficam à disposição, alguns gratuitos outros pagos.

E9	Teve um sorteio entre as incubadas e a gente conseguiu ganhar um desses ingressos, totalmente gratuito para o curso de marketing.	E10	Pode ter disponibilizado em algum momento, mas a gente não pegou a vaga ou não era a nossa praia.
----	---	-----	---

Pontos Fortes e Fracos

Descreva quais seriam os pontos fortes e fracos em relação ao apoio da inova para a empresa.

E1	O assessor de marketing deles tem um conhecimento bom, o que a gente nota é que eles não têm tanta experiência como alguns parceiros nossos. O ponto fraco não sei te dizer, saber discernir mais um pouco das empresas de cada startup e aplicar o marketing.	E2	O ponto forte é que existe um grupo de profissionais que estão disponíveis para tirar dúvidas, com processos de mentorias muito bom. Em relação ao ponto fraco, não existe ninguém na equipe do mundo da indústria ou do mundo empresarial que possa detalhar suas experiências no mundo corporativo, relatando soluções, suas experiências de indústria. Um profissional com experiência no ramo empresarial é importante para saber como uma empresa opera, quais facilidades de mercado. Fica-se muito na parte teórica por parte do apoio do inova e falta a bagagens dos profissionais em experiência nesse ramo corporativo.
----	--	----	--

E3	<p>Eu não vou ter muito o que dizer porque não usei muito, a disponibilidade deles aparentemente é uma disponibilidade boa, a pessoa está sempre aqui. Tem uma agenda onde a gente vai e acessa e marca a hora que quiser. Então para quem utiliza o serviço e vai atrás, vai ter uma pessoa para ajudar. Acho que isso é uma coisa boa, ele tem a disponibilidade. Talvez uma proatividade fosse um ponto de melhoria, onde eles tivessem algo mais proativo.</p>	E4	<p>Um ponto forte, como a gente está num ambiente de startup acaba que a vivência da inova, não é como antigamente como era nas empresas, é um marketing mais digital, das redes sociais. Daí um ponto negativo é acho que deveria ter mais consultores para atender as demandas, só é pouco.</p>
E5	<p>Fraco é a forma passiva, só vai se a gente procurar, o forte é que existe uma pessoa específica lá, mas para um sistema operacional é fraco, é tanto que quando eu sentei ela me deu um ponto de vista que me fez mudar, repensei no que eu estava fazendo, já quero marcar de novo para ela me dar um feedback novo.</p>	E6	<p>Pontos fortes é um pouco controverso, normalmente o que vai acontecer, eles buscar o fornecimento de alguns cursos com especialista da área que são de renome, para garantir que a gente esteja recebendo essas informações. O que eu vejo da parte de marketing é que marketing e publicidade está integrada. Muita coisa que a empresa conseguiu assim como outras foi botando a cara a tapa, ir atrás de mídia, ir atrás de televisão, ir atrás de algumas coisas que na prática, essa assessoria deveria dar um suporte, porque usar o nome da instituição que é maior, para poder ganhar esse espaço. A Inova devia falar com a imprensa para poder jogar a gente na mídia, mais é a gente que tem que ralar e conquistar esse espaço sozinho, quando eu digo sozinho a gente tem como carteira aqui do RN o próprio SEBRAE-RN, a federação da indústria, são clientes nossos, coisas que a UFRN poderia dizer, olhe existem empresas que pode te ajudar, não eles não fizeram isso, eu tive que da cara a tapa bater na porta e mostrar o impacto do nosso negócio pra eles, então eu acho que eles são mais assessores de cobranças do que um papel de consultoria de apoiar o negócio, não é eles botar a mão e fazer. Onde eu quero chegar, não tem como você pegar um profissional, querendo ou não são profissionais privados que fornecem esse serviço, alguns são concursados, e você está pegando as vezes um profissional que não tem muita bagagem, muita experiência. Algumas pessoas que passaram vêm com muita teoria e pouca experiência de mercado, então eu digo, olha não tem como se eu for analisar, pela minha curiosidade, pelo meu relacionamento com o mercado eu tenho mais expertise do que você, então a gente precisa pelo menos subir o nível dos assessores para poder dar um suporte melhor as empresas. Quando você pega um empreendedor que não tem muita experiência isso ajuda, mais quando a gente ver no porto digital ou outras áreas realmente de uma</p>

			<p>pessoa que tem uma bagagem maior de mercado para poder dar um apoio efetivo as empresas, então isso seria um ponto.</p>
E7	<p>É como eu já falei para você, a linguagem que eles passam, eu não sei o que eles estão falando, não adianta passar uma lista de categorias de palavras que eu sei que não vou entender, e olhe que já fiz filosofia. Planejamento de mercado, planejamento de ações, planejamento de mercado. São palavras que no mundo de marketing se fala mais para mim eu não entendo, existe ferramentas, uma palavra comum e coisas clássicas. Para poder passar essa informação precisa ser alguém muito inteligente para que outras pessoas que não são do mundo do marketing entendam as coisas. Outro ponto fraco é a própria menina que trabalha no marketing, ela não me passa segurança, as vezes ela fala algo que qualquer outra pessoa poderia falar. Descontinuidade da falta de acompanhamento também é, a falta de experiência de mercado. Na parte de marketing é onde a empresa se projeta, se mostra para pode atrair os clientes e agraciá-los, porque é com o dinheiro das vendas que se financia o projeto, e sem essa base, sem esse aprendizado tudo pode ir por água abaixo. Ponto forte honestamente não tem, não consigo me lembrar agora de nenhum ponto forte.</p>	E8	<p>Ponto forte é a assessoria de marketing que é uma pessoa muito bem instruída, é uma pessoa que conhece realmente o marketing. O ponto fraco acho que é a falta de capacitação introdutória para o marketing, para a pessoa não começar muito sozinho sem ter alguma noção sobre o que é o marketing.</p>

E9	<p>Ponto forte acho que é esses cursos que eles fizeram essa ponte, conversando com um de nossos sócios, ele disse que esse curso abriu muito a mente dele, ele pegou muitas sacadas nesse curso, ou seja, se não fosse pela inova a gente não teria tido esse contato, sem falar que não tivemos o custo. E um ponto negativo, acho que a falta de interesse da inova em procurar a empresa para auxiliar nessa questão de suporte do marketing, deixou a desejar. Até mesmo quando a gente estava na pré-incubação não foi dado nenhum suporte a explicação sobre o que era o marketing em si.</p>	E10	<p>Como são empresas incubadas, isso significa que a verba para marketing é pouca ou quase inexistente, então um ponto fraco que eu considero é que invés deles direcionarem eles poderiam tentar auxiliar, pegando na mão na direção e criação de matérias, mesmo sabendo que não é o papel deles, mas pra empresas que estão começando seria legal. Ponto positivo é que é uma assessoria útil principalmente para quem nunca teve contato com um profissional dessa área, para quem já teve contato acabado sendo algo mais mediano ou cabível de se considerar.</p>
----	--	-----	---

Respostas da gestora da incubadora

Funcionamento das Ações de Gestão de Marketing da Incubadora em Relação as Empresas Incubadas
<p>Qual a importância da incubadora como facilitadora na gestão de marketing das empresas incubadas?</p>
<p>Aqui nós não fazemos a gestão de marketing das empresas incubadas, então a incubadora ela tem um papel de apoiar o desenvolvimento dessas empresas, e aqui a gente utiliza de um modelo chamado modelo cerne, que é da ANPROTEC e do SEBRAE, daí nesse modelo cerne a gente trabalha cinco eixos de negócios, eixo tecnologia, eixo gestão, eixo mercado, eixo capital e eixo empreendedor, no eixo mercado a gente trabalha como é essa colocação da empresa no mercado que ela atua, então isso dentro o eixo de mercado está a gestão de marketing, que é como ela aparece nesse mercado. Na incubadora nós temos uma assessora que apoia essas ações para esses empreendimentos, a incubadora não tem esse papel de realizar a gestão de marketing dessas empresas, toda gestão é de autonomia das empresas incubadas, mas ela tem uma ação de como ser uma facilitadora, assessorar esse processo, nos orientamos na construção de um plano de marketing, um planejamento estratégico, ou seja ferramentas que ajuda o empreendedor a se posicionar e traças suas estratégias para o mercado. Mas sem dúvida é extremamente importante a gestão de marketing para essas empresas, principalmente empresas de TI, que normalmente a maioria dos empreendedores tem um olhar mais técnico, do que um olhar de gestão, e aí eles vêm focando muito mais na tecnologia em si sem focar muito no negócio, aí sim a gente tem um papel importante para mostrar para eles que precisam olhar de uma forma mais global, do que um negócio como um todo, a gente não faz a gestão deles.</p>

Funcionamento das Ações de Gestão de Marketing da Incubadora em Relação as Empresas Incubadas

Como a incubadora verifica as necessidades de gestão de marketing das empresas incubadas?

Aqui nós temos um modelo de monitoramento das empresas, nesse modelo nós avaliamos algumas questões nesses eixos, inclusive no eixo de mercado, e aí semestralmente nós avaliamos como essa empresa está dentro de cada eixo, além disso trimestralmente a empresa esboça seus resultados do trimestre e do que ela espera, isso também na parte do mercado, então ela coloca lá e junto com as assessorias e acompanhamentos fazem as verificações a ajuda a atingir aquele resultado. As empresas podem ter acessos aos assessores a hora que ela quiser, sem ser necessário à espera da reunião trimestral. A assessoria não faz o plano, ela orienta, ela sugere, corrige, mas ela não executa isso. Então essa parte de necessidade vai nas conversas. Nesses acompanhamentos trimestrais, eles apresentam os resultados e junto com os assessores eles traçam um plano para o próximo semestre.

Funcionamento das Ações de Gestão de Marketing da Incubadora em Relação as Empresas Incubadas

Comente como a incubadora auxilia as empresas incubadas nas ações de marketing na busca por resultados satisfatórios.

A gente tem uma assessoria na parte de mercado que trabalha essas ações com objetivo que eles desenvolvam isso para as empresas. As empresas podem ter acessos aos assessores a hora que ela quiser, sem ser necessário à espera da reunião trimestral. A assessoria não faz o plano, ela orienta, ela sugere, corrige, mas ela não executa isso. Então essa parte de necessidade vai nas conversas. Nesses acompanhamentos trimestrais, eles apresentam os resultados e junto com os assessores eles traçam um plano para o próximo semestre.
Além disso nós também temos a assessoria de comunicação do IMD, que também principalmente para a parte de divulgação e assessoria de imprensa eles dão um apoio para a gente.

Funcionamento das Ações de Gestão de Marketing da Incubadora em Relação as Empresas Incubadas

Comente sobre o apoio dado as empresas incubadas, se leva em conta as particularidades das necessidades de cada empresa ou é de forma geral para todas.

É as duas coisas, temos monitoramento das boas práticas que acaba sendo geral, mas no desenvolvimento trimestral a gente trás as necessidades que as empresas têm, então é bem individual, a gente faz um balanço das duas coisas, particular trimestral e um pouco mais geral quando é semestral.

Ações de Suporte na Gestão de Marketing das Empresas Incubadas

Como a incubadora apoia as empresas na obtenção de qualificação de marketing para os gestores e/ou funcionários?

Normalmente essa parte de marketing digital a gente faz com apoio de outras pessoas, as vezes aparece de alguém querer fazer um curso, eles usam o espaço da incubadora, vemos numa tabela quanto fica o valor do aluguel do espaço, e então a gente chega a um valor proporcional para termos um número de vagas, daí essas vagas são disponibilizadas, dependendo do curso, empresa A, B ou C, está precisando e a gente convida, se não a gente faz um levantamento de quem tem interesse em participar daí dependendo a gente faz um sorteio. E a outra forma, nós oferecemos a própria capacitação. A gente contrata uma assessoria e faz um curso, esse ano fizemos um curso de vendas na área de TI, marketing de vendas.