

A INCUBAÇÃO DE EMPRESAS COMO FATOR ESTRATÉGICO: UM ESTUDO MULTICASOS EM INCUBADORAS PARANAENSES

THE INCUBATION OF COMPANIES AS A STRATEGIC FACTOR: A MULTISITE STUDY IN INCUBATORS FROM PARANÁ

Prof. MSc. Eric Vinicius Lucion - Univel Centro Universitário

eric.lucion@univel.br

Prof. MSc. Gustavo Yuho Endo – Business School UNOESTE

gustavo_endo@yahoo.com.br

Profa. Dra. Silvana Anita Walter - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

silvanaanita.walter@gmail.com

Resumo

Este artigo analisa o processo de incubação de empresas sob a perspectiva de três organizações relacionadas a duas incubadoras paranaenses com o intuito de relacionar este processo com o desenvolvimento estratégico das mesmas. Objetiva-se identificar em seu desenvolvimento se o processo de incubação de empresas pode ser considerado um fator estratégico para empresas inovadoras. Constitui-se um estudo qualitativo e para seu desenvolvimento o estudo multicasos se fez de método, realizando-se entrevistas semiestruturadas para a coleta dos dados, e análise de conteúdo para a análise dos mesmos. Conclui-se a partir deste estudo de casos múltiplos, que as incubadoras de empresas assumem caráter estratégico para os empreendedores entrevistados, assumindo caráter de sobrevivência, produção de inovação e principalmente, aspecto de fomentadora de competitividade no mercado em que estas estão se inserindo, tanto na questão de redes de relacionamentos, assim como na redução significativa de custos, associando assim duas das estratégias genéricas de Porter, liderança em custos e diferenciação.

Palavras Chave: Empreendedorismo; Estratégia; Inovação; Incubadoras de empresas.

Abstract

This article analyzes the incubation process of companies from the perspective of three organizations related to two incubators from Paraná State, in order to relate this process to their strategic development. It aims to identify in its development if the incubation process of companies can be considered a strategic factor for innovative companies. It is a qualitative study and for its development the multicases study was made of method, semi-structured interviews for the data collection, and content analysis for the analysis of the same. It is concluded from this study of multiple cases, that business incubators assume a strategic character for the entrepreneurs interviewed, assuming the character of survival, production of innovation and, mainly, aspect of fomenting competitiveness in the market in which these are being inserted, both in the matter of networks of relationships, as well as in the significant reduction of costs, thus associating two of the generic strategies of Porter, leadership in costs and differentiation.

Keywords: Entrepreneurship; Strategy; Innovation; Incubators of companies.

1 INTRODUÇÃO

Iniciar as atividades empresariais em um ambiente em elevada competitividade como o que se apresenta é uma tarefa árdua e arriscada, e que não deve ser negligenciada em seus aspectos administrativos, ao passo que pode levar ao insucesso muitas organizações que carregam potenciais mercadológicos e inovadores. De acordo com Raupp e Beuren (2009) são muitas as dificuldades que podem limitar o tempo de uma empresa no mercado, em destaque problemas de gestão e dificuldades financeiras.

O sucesso destas microempresas está diretamente ligado ao desenvolvimento econômico e tecnológico de uma nação, portanto é de especial interesse dos governantes proverem auxílios que reduzam a alta taxa de mortalidade existente nestas modalidades empresariais, impactando no aumento de postos de empregos, assim como arrecadação. Um destes mecanismos de auxílio ocorre na construção de ambientes próprios para a promoção e desenvolvimento seguro de empresas que

trazem a inovação como negócio, aumentando suas probabilidades de sucesso no mercado.

Estes ambientes são denominados de Incubadoras de empresas, podendo assumir diferentes focos de empresas, porém sempre com a mesma finalidade: dar apoio e suporte a empresas inovadoras que buscam se solidificar no mercado. Estes apoios vêm em termos estruturais, de conhecimento e de custos, mitigando os principais causadores de fechamento destas empresas e promovendo seu acesso ao mercado.

Diferenciação e liderança em custos, aspectos gerados pelo processo de incubação, são considerados na literatura apresentada por Porter (1989) onde as trata como estratégias genéricas, assim sendo, pode-se formular o seguinte questionamento de pesquisa: **O processo de incubação de empresas pode ser considerado um fator estratégico para o empreendedorismo?** Desta forma o objetivo a ser buscado neste trabalho é identificar se o processo de incubação de empresas pode ser considerado um fator estratégico para empresas inovadoras.

Para o alcance deste objetivo foi realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório por meio do estudo de casos múltiplos de Yin (2001). Os casos estudados são três empresas, duas que participam do processo de incubação e uma já graduada no mesmo, sendo estas empresas relacionadas com duas incubadoras paranaenses. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de cada uma das três empresas, os dados coletados foram analisados por meio do método de análise de conteúdo proposta por Bardin (2010), onde se geraram quatro categorias de análise.

Os resultados apontam para a capacidade das incubadoras em promover desenvolvimento estratégico e competitivo para as empresas incubadas, seja por meio do estímulo à geração de inovação que, de acordo com Porter (2004), faz com que uma organização seja totalmente diferente dos presentes no mercado, o que gera diferencial competitivo, como também promove uma considerável redução de custos, permitindo às empresas atuar com vantagens de custo totais, tendo assim melhor abordagem de mercado. Contudo, uma sugestão que se formaliza em seu desenvolvimento é a ampliação da amostra utilizada, assim como a utilização de outras fontes de dados que possibilitam melhor medição da evolução competitiva e estratégica das empresas incubadas.

O presente artigo apresenta-se estruturado em cinco seções. Além desta primeira exposta como introdução, apresenta-se na segunda etapa um apanhado teórico-empírico sobre empreendedorismo, estratégia, inovação e incubadoras de empresas. Na terceira seção delimita-se a metodologia empregada para o desenvolvimento do objetivo deste estudo de caso, a quarta etapa é formalizada pela análise dos dados obtidos referentes à motivadores à incubação; percepção sobre benefícios recebidos; a incubadora como propulsora de inovação; e a incubação como fator estratégico de competitividade. Por fim, na última seção, relaciona-se a teoria com os resultados obtidos, formalizando-se assim as considerações finais deste trabalho e propondo sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se a teoria base para a condução deste estudo. Primeiramente aborda-se o empreendedorismo e sua importância para uma nação, posteriormente faz-se um apanhado relativo a estratégia, e no decorrer dos tópicos são abordados os aspectos de inovação e um ambiente próprio para o seu desenvolvimento, as incubadoras de empresas, tratadas em último tópico.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Crescimento financeiro, realização pessoal e profissional e, principalmente, identificação de uma oportunidade presente no mercado são fatores que enaltecem e continuam estimulando a entrada de inúmeros novos empreendedores no mercado, os quais abrem suas empresas almejando o sucesso (RAUPP; BEUREN, 2006).

Entende-se então que empreendedor é aquele que identifica uma oportunidade no mercado e atua em ímpeto, age de acordo com sua visão e assume riscos de forma calculada ao entrar no mercado de forma competitiva. O empreendedor é também aquele que oferta ao mercado algo novo, inovador e diferente dos produtos existentes, ou ainda inova em processos que acarretem em redução em custos operacionais (FERREIRA et al, 2008; RAUPP; BEUREN, 2009; SILVA et al., 2013; SOUZA et al., 2015), gerando assim vantagem competitiva (PORTER, 2004).

É a partir do empreendedorismo e da inovação que este produz que, segundo Schumpeter (1942), ocorre o desenvolvimento e modificação de um sistema, denominando de “destruição criativa” este processo de transformação do velho para o novo. E é neste movimento empreendedor que segundo Reupp e Beuren (2009) ocorre o desenvolvimento econômico da sociedade.

As Micro e Pequenas Empresas – MPE’s, onde estes empreendedores se enquadram, se tornaram em todo o mundo uma força de desenvolvimento e crescimento econômico (FERREIRA et al, 2008; RAUPP; BEUREN, 2009; SILVA et al., 2013; SOUZA et al., 2015). No Brasil este crescimento não é diferente. Estudo realizado pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em 2013, o país contava com 6.629.879 milhões de empresas enquadradas no referido aglomerado (MPE’s), onde destas, 2.255.651 empresas empregavam 17.071.581 milhões de trabalhadores cujo salário médio atinge R\$ 1.485,00, resultando em um total de R\$ 59.031.845.723,00 bilhões gerados em circulação. Comparando-se o número total de trabalhadores com carteira assinada no mesmo ano de 2013 em todo o território nacional – 11,3 milhões, as MPE’s são responsáveis por empregar aproximadamente 58,40% do total de empregados. Além da grande importância na geração de empregos, as MPE’s geraram em termos de faturamento no ano de 2011, o equivalente a R\$ 599 bilhões, representando 27% do PIB – Produto Interno Bruto do país (SEBRAE, 2015).

Porém, é fato que o crescente aumento de demanda por produtos das mais variadas tipologias, atrelado ao despertar acentuado da característica empreendedora na sociedade laboral impactaram diretamente no aumento de organizações dispostas a ofertar seus produtos no mercado, o que resultou num aumento significativo da concorrência e competitividade destes mercados onde seus agentes batalham por parcelas de mercado cada vez maiores, ou até mesmo pela simples sobrevivência.

E nesta linha, como destacam Raupp e Beuren (2009), não são apenas dados positivos que derivam destas empresas emergentes, o número destas que não atingem dois anos de existência é elevado, em 2012 24,4% não iam além deste tempo (SEBRAE, 2013). E se ampliada a abrangência longitudinal desta análise, para cinco anos tendo o Estado de São Paulo como base, temos um cenário bastante hostil para o sucesso destas organizações onde a porcentagem de fechamentos chega a 56% (SEBRAE-SP, 2015).

De acordo com Raupp e Beuren (2009) grande parte destes acontecimentos se dá devido a falhas de gestão – envolvendo falha de planejamento, inexistência de controle financeiro, etc; pesquisa de mercado mal ou não formulada, e também elevados custos de operação, os quais acabam por limitar a experiência de empreendedores que trazem em seus negócios produtos inovadores com alto potencial de impacto no mercado.

Alguns autores sugerem a adoção de algumas posturas ditas como necessárias para aumentar as possibilidades de sucesso destas empresas emergentes e que hoje ainda não são estudadas, assumindo então um caráter estratégico de análise e atuação mercadológica, sendo chamado de empreendedorismo estratégico, o qual pauta suas decisões de forma planejada (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013).

2.2 ESTRATÉGIA

Estratégia em sua visão original é o termo utilizado para designar orientações militares em ações de guerra. Derivado do grego *strategos* esta palavra designa a arte do general conduzir seus exércitos à batalha. Sua referência fora mantida restrita a aspectos militares por séculos. Contudo, como ressalta Rojo (2006), o mundo pós Revolução Industrial deixou de ser estático e passou a um dinamismo crescente, exigindo de seus agentes constante adaptação e adoção de postura mais ativa ao mercado e suas variáveis, daí a adaptação de teorias sobre análise de adversário, ambiente trazidas pela estratégia militar, passaram a ser transpostas à estratégia de mercado (PESSÔA, 2012).

Tal como a “destruição criativa” definida por Schumpeter para descrever o empreendedorismo e inovação que promovem uma transformação significativa no ambiente mercadológico nos dias atuais, as mudanças que passaram a ocorrer na indústria após a Revolução – substituição de artesãos pela indústria, aumento de produção, etc, modificaram todo o cenário que até então não se alterava com significância, aumentando o número de empresas dispostas no mercado e conseqüentemente elevando a competitividade tanto por conquista de consumidores e participação de mercado, como por sobrevivência (PESSÔA, 2012).

Diversas ferramentas foram desenvolvidas para desenvolver a prática sobre a teoria, tal como a análise ambiental SWOT – do inglês *Strengths, Weakness, Opportunities and*

Threats, que resulta na análise de pontos internos da empresa na busca por forças e fraquezas, assim como na análise do ambiente externo na empresa na busca por oportunidades de negócios ou de obtenção de vantagens competitivas, tal como a busca por ameaças que possam interferir no bom andamento dos negócios da organização (ROJO, 2006).

Outras ferramentas estratégicas foram propostas para analisar diferentes aspectos. A Matriz BCG que leva o nome da empresa criada Boston Consulting Group, fora desenvolvida para avaliar o posicionamento dos negócios ou produtos de uma empresa no mercado a partir de sua participação no mesmo (BARBOZA; ROJO, 2015). Uma outra proposta de análise estratégica concorrencial emerge na publicação de *Competitive Strategy* de Michael Porter em 1980 onde são descritas as Cinco Forças concorrenciais, este livro fora um marco nos conceitos estratégicos, e sua proposta de estratégias genéricas de atuação no mercado também se fazem bastante impactantes para o cenário competitivo (WALTER; BACH, 2013).

As Cinco Forças de Porter consistem na análise de variáveis que exprimem a concorrência em uma indústria (empresa), sendo os atuais concorrentes, a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos, e análise de barganha dos clientes e fornecedores. Porter sugere ainda três “estratégias genéricas” para enfrentamento das forças por ele propostas, sendo potencialmente capazes de superar as outras empresas em um mercado, sendo: (1) liderança no custo total; (2) enfoque; e (3) diferenciação (PORTER, 2004).

A primeira estratégia consiste na busca constante redução de custos através de estruturas e equipamentos eficientes, curva de experiência, controle de custos e despesas organizacionais para atingir a liderança de custo total e assim proporcionar maiores retornos financeiros mesmo em alta concorrência. A segunda estratégia, a de enfoque, é variável conforme o objetivo da empresa se é o foco em um grupo de clientes (mercado) ou produto específico, objetivando atender de forma satisfatória o que se propõe a fazer e que não é plenamente atendido por concorrentes com atuação mais ampla (PORTER, 2004)

A terceira estratégia, de diferenciação, consiste em ofertar ao mercado algo diferente e único em todo o mercado. Consiste na inovação, criação de valor de forma a posicionar a empresa em destaque e proporcionar retornos a cima da média. Segundo

Porter (2004) esta inovação pode ser de projeto ou marca, prestação de serviços, estratégia de fornecimento e tecnologia, ou seja, produtos e processos. De acordo com Ribeiro, Andrade e Zambalde (2005) as características concorrenciais a nível global levam o setor produtivo a uma busca constante do binômio inovação/competitividade.

2.3 INOVAÇÃO

A inovação é fator de competitividade em um mercado (PORTER, 2004), e é o meio pelo qual o empreendedor explora lacunas de mercado e promove tanto a evolução de seu negócio e de todo o país, promovendo benefícios que se estendem a toda a sociedade (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006; TESTA; LUCIANO, 2012; BUENO; TORKOMIAN, 2014).

Inovar é desenvolver e ofertar ao mercado um produto totalmente novo, ainda não ofertado e que agregue utilidade e benefícios ao consumidor e carregue a característica de vantagem competitiva à empresa produtora (SOUZA; SOUSA, BONILHA, 2008). Testa e Luciano (2012) argumentam que a inovação não ocorre exclusivamente no produto formalizado, mas também em processos inovadores que transforme o produto final ou que ofereça vantagem competitiva à organização por algum benefício gerado, como redução de custos por exemplo.

De acordo com Souza, Sousa e Bonilha (2008), o desenvolvimento de um país, região e sociedade, ocorrem por meio da inovação produzida e comercializada. Porter (1989), Bueno e Torkomian (2014) afirmam que a inovação produzida em um país é um importante catalisador de mudanças no cenário econômico e competitivo de uma nação, já que é a integração de conhecimento, ciência e tecnologia em prol da promoção de benefícios reais ao mercado.

Contudo, como afirmam Ribeiro, Andrade e Zambalde (2005), empresas empreendedoras que promovem a inovação tecnológica correm maiores riscos de mercado que empresas sem esta característica, já que as primeiras demandam investimentos em pesquisas e desenvolvimento do produto antes de ofertá-lo ao mercado e verificar seu desempenho frente a esse, correndo o risco desta tecnologia ficar obsoleta ou ser criada antes mesmo deste desenvolvimento estar pronto para atingir suas finalidades mercadológicas.

Neste aspecto, como ressaltam Raupp e Beuren (2009), e tendo conhecimento dos vários benefícios que o empreendedorismo e a inovação promovem a uma nação em termos de emprego, renda e competitividade internacional, cabe ao governo fornecer sistemas de amparo que promovam o desenvolvimento destas atividades de forma segura e eficiente, que mitiguem as variáveis que contribuem para o insucesso destas organizações e ofereçam mecanismos que viabilizem financeira e gerencialmente o andamento destas empresas no mercado.

Em termos financeiros diversos programas de incentivo a inovação existem hoje no Brasil. Os principais, segundo Bueno e Torkomian (2014) são a Lei da Inovação (Lei nº 10.973 de 02/12/2004 e Decreto nº 5.563 de 11/10/2005), e a Lei do Bem (Lei nº 11.196 de 21/11/2005 e Decreto nº 5.798 de 07/06/2006), que contemplam tanto o financiamento à construção de ambientes próprios à inovação – Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT), e o financiamento à qualquer empresa que desenvolva um produto inovador junto a uma destas ICT's, entre outras formas de incentivo que concedem benefícios financeiros em caráter de reembolsáveis, não reembolsáveis e incentivos fiscais.

Além do suporte financeiro que ocorre nos programas governamentais e institucionais, a destinação de sistemas capazes de minimizar outros problemas normalmente causadores de insucesso tais como custos e falhas de gestão são de fundamental importância. Para suprir estes aspectos são ofertadas à sociedade empreendedora as Incubadoras de empresas.

2.4 INCUBADORAS DE EMPRESAS

De acordo com o MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia (2000, p.6) uma incubadora de empresas “é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços [...] por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais”, tendo como objetivos a sobrevivência destas empresas, assim como o aumento de sua competitividade, gerando empregos e promovendo o desenvolvimento econômico (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005; RAUPP; BEUREN, 2009).

A nomenclatura “Incubadora” é uma herança do primeiro sistema que se assemelha aos moldes atuais deste tipo de arranjos estruturais. Em 1951 na cidade de Nova Iorque, Estados Unidos, o fechamento de uma fábrica da Massey Ferguson gerou um considerável número de desempregos na região, além de uma grande estrutura vaga, a qual foi comprada por Joseph Mancuso e sublocada à pequenas empresas iniciantes. Esta estrutura se assemelha aos moldes atuais devido a oferta de uma série de serviços agregados aos locatários, tais como secretariado, contabilidade, marketing, etc, que minimizavam os custos operacionais e, logo, aumentava a competitividade destas empresas. A primeira empresa a ser instalada no local foi um aviário, que gerou o nome “Incubadora” (ANHALON; SILVA, 2015; ANPROTEC, 2015).

Mais tarde, na região do Vale do Silício – polo de desenvolvimento tecnológico, um professor da *Stanford University* criou um ambiente que fomentava o empreendedorismo em seus alunos recém graduados, seus resultados forma os responsáveis para a disseminação destes ambientes inovadores denominados incubadoras de empresas (ANHALON; SILVA, 2015; ANPROTEC, 2015).

No Brasil o início dos esforços de construção de modelos estruturais que buscavam atender ao público empreendedor se deu na década de 80 com a criação do parque tecnológico Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos – ParqTec, em São Paulo. Depois desta experiência foram construídas outras quatro incubadoras no país (ANPROTEC, 2015).

Em último estudo realizado pela ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores no ano de 2011, dados apontam que as incubadoras vêm crescendo em âmbito nacional, e contabilizavam até o momento da pesquisa, 384 incubadoras cujos números de emprego e renda demonstram o impacto positivo em termos econômicos e sociais gerados por estas instituições (ANPROTEC, 2012).

Até o momento do estudo somavam-se 2.640 empresas incubadas espalhadas por todo o território nacional, gerando 16.394 empregos e um faturamento de R\$ 533 milhões. E as empresas em caráter de “graduadas” – empresas que já passaram pelo processo de graduação e possuem capacidade técnica e gerencial para se estabilizarem no mercado, atuando fora da incubadora, estas somam 2.509 empresas

que empregam 29.205 pessoas e faturam juntas o equivalente a R\$ 16.394 bilhões anuais (ANPROTEC, 2012).

Para promover seu objetivo de agregar benefícios a empreendedores estimulando a criação e desenvolvimento da inovação (SOUZA et al., 2015), a incubadora oferece uma série de benefícios são agrupados dentro da planta das Incubadoras, tanto físicos como intangíveis na ordem de serviços e assessorias, benefícios estes que atendem à melhoria gerencial, estratégica e competitiva destas empresas, melhorando suas expectativas de sucesso junto ao mercado (FERREIRA et al, 2008; RAUPP; BEUREN, 2009; SILVA et al., 2013; SOUZA et al., 2015).

Os benefícios físicos incluem a estrutura - que geralmente apresenta um valor consideravelmente baixo, e nela computadores, laboratórios equipados, equipamentos de escritório em geral; serviços de comunicação como telefonista, linha telefônica e internet; além de recursos intangíveis e de muita importância como assessorias em questões de gestão, subsídios a treinamentos e elaboração de projetos de busca por recursos financeiros e consultorias especializadas. Além destes fatores, é de muita importância se destacar a (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005; FERREIRA et al., 2008; RAUPP; BEUREN, 2009; SILVA et al., 2013; SOUZA et al., 2015; STOROPOLI et al., 2015).

Outro benefício exposto pela ANPROTEC (2015) é a rede de contatos promovidos pelas incubadoras, tanto em relacionamentos internos com outras empresas ali encubadas, como também nas parcerias firmadas por estas instituições com entidades públicas e privadas, tais como SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

No entanto alguns requisitos são exigidos para a entrada de empresas em incubadoras que variam de instituição para instituição. O processo inicial de entrada pode ocorrer na apresentação pelos gestores de um plano de negócios estruturado onde serão avaliados o caráter inovador e o potencial de sucesso destes negócios (NORONHA et al., 2014), contudo, como destaca a ANPROTEC (2015) o caráter mais expressivo para a aceitação é a inovação.

A partir de então ocorrem três etapas possíveis, a pré-incubação, incubação e pós-incubação ou graduação das empresas, este processo não possui um tempo determinado já que o que determinará seu fim será a avaliação das capacidades da

empresa em atuar no mercado sem o amparo da incubadora, podendo variar de um a três anos, período em que a taxa de mortalidade é mais acentuada (NORONHA, et al., 2014; ANPROTEC, 2015).

Existem ainda diferentes tipos de incubadoras e diferentes modalidades de incubação. Os tipos de incubadoras são definidos conforme as empresas que abrigam, podendo ser de Base Tecnológica – empresas onde a tecnologia é o principal fator de agregação de valor a produtos, processos ou serviços gerados; Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais, como agronegócio por exemplo – abrindo empresas de setores tradicionais da economia e com tecnologia altamente difundida, realizando processo de mudança incremental para agregar valor e inovar; existindo ainda Incubadoras Mistas, as quais abrigam os dois tipos de empresas a cima citadas (MCT, 2000).

As modalidades de incubação são de dois tipos, a incubação “presencial”, onde a empresa habita o espaço físico da incubadora e desfruta de todos os benefícios estruturais, e também podendo ocorrer em caráter de “à distância” onde se faz mais vantajoso à empresa manter-se perto de alguma fonte de recurso ou comodidade existente em sua própria estrutura, partilhando dos benefícios intangíveis de igual forma, tais como treinamentos, consultorias e assessorias diversas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para a condução deste trabalho a seus objetivos, assim como responder à pergunta de pesquisa, realizou-se o estudo de casos múltiplos, metodologia esta que permite maior compreensão dos processos organizacionais, preservando suas características significativas (YIN, 2001). Para a obtenção de maior significância e confiabilidade sobre os resultados coletados, este método foi aplicado fazendo-se uso de múltiplos casos de caráter integrado (YIN, 2010)

Esta metodologia foi assim escolhida por abranger três empresas que se encontram em níveis distintos de incubação – duas incubadas e uma graduada, assim como em formas diferentes de incubação – duas em experiência de incubação física, e uma na modalidade à distância. Estes casos possuem, além das características de incubação, comercialização dos produtos no mercado, sendo estes os fatores determinantes para a seleção dos mesmos.

O nível de análise deste artigo foi organizacional, pois trata-se de uma análise das vantagens competitivas das empresas; a unidade de análise por sua vez, são as empresas incubadas Alfa, Beta e Gama (nomes fictícios); e a unidade de observação é a influência da incubadora na vantagem competitiva das organizações.

Para a coleta de dados realizou-se entrevistas semiestruturadas porque são mais condizentes com o processo metodológico de estudo de caso (YIN, 2001). Este instrumento de coleta de dados, segundo Marconi e Lakatos (2011), dá maior liberdade para direcionar a busca por informações na direção a qual julgar necessária, podendo explorar os dados de forma mais amplas e em profundidade, facilitando a saturação dos dados.

As entrevistas foram desenvolvidas com os gestores das três empresas com o intuito de identificar a visão desta relativa aos aspectos estratégicos proporcionados pelo fator incubação. As três entrevistas tiveram duração média de aproximadamente 20 minutos cada, as quais foram transcritas literalmente.

Os dados obtidos por meio destas entrevistas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo segundo Bardin (2010), onde criaram-se grelhas de análise que possibilitaram a identificação dos aspectos relativos a cada uma das categorias criadas, a saber: (1) motivadores à incubação; (2) Percepção sobre benefícios recebidos; (3) A incubadora como propulsora de inovação; e (4) A incubação como fator estratégico de competitividade.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se a descrição dos casos avaliados e a análise das percepções das empresas Alfa e Beta que estão atualmente incubadas, assim como da Gama já graduado do processo, sobre o fator estratégico a elas incorporado devido a tal processo que ocorrera em duas incubadoras paranaenses, Ômega e Tesla (nomes fictícios).

4.1 Descrição dos casos

Os casos analisados correspondem a três empresas que tem como fator de similaridade a participação do processo de incubação em incubadoras paranaenses,

instaladas na mesma cidade e já apresentarem comercialização de seus produtos, selecionadas por apresentarem visões distintas de estágios e formas diferentes de incubação, possibilitando uma visão mais abrangente sobre diferentes aspectos de percepção dos processos vivenciados.

A empresa Alfa (nome fictício) está incubada na modalidade “à distância” há dois anos e 6 meses – somando-se o período de pré-incubação e incubação, em uma instituição à cerca de 120 Km de suas instalações – Tesla (nome fictício). Possui um produto em comercialização com foco corporativo e desenvolve um segundo produto, ambos com características inovadoras. Formada por três sócios-proprietários, sendo dois formados em engenharia atuando diretamente no desenvolvimento do produto, e outro formado em administração, sendo responsável pela área administrativa e comercial do empreendimento, que emprega atualmente mais um funcionário.

A organização Beta (nome fictício) é uma empresa tecnológica atuante na área de tecnologia nutricional a qual comercializa produtos totalmente inovadores assim como outros de inovação incremental. Completando o terceiro ano de incubação, está se encontra atualmente incubada na planta da incubadora Ômega (nome fictício) a qual possui características mistas. A empresa iniciou suas atividades com apenas um funcionário e hoje emprega outros sete.

A terceira empresa, Gama (nome fictício), também é uma empresa tecnológica de caráter inovador na área de automação que oferta no mercado um produto inovador e desenvolve outros dois igualmente tecnológicos e derivados deste primeiro. Diferente das demais esta já foi graduada no processo de incubação da instituição Ômega há cerca de dois anos, contudo ainda realiza suas operações na planta da mesma, completando seis anos de integração. A Gama é formada por três sócios-proprietários, e assim como a Alfa dois são atuantes da área de engenharia e outro de formação administrativa e exercem suas formações na empresa, contando ainda com outros dois funcionários.

4.2 Motivadores à incubação

As percepções sobre uma experiência variam conforme as expectativas dos indivíduos sobre a mesma, portanto a busca de diferentes opiniões sobre um fator em comum é adequada para evidenciar a realidade comum vivenciada, extraíndo-se uma concepção

mais sólida sobre o que se busca avaliar. Neste artigo o objetivo não reside em avaliar uma incubadora específica, mas sim o processo de incubação e o relativo impacto dos benefícios agregados junto às empresas que vivenciam e participaram de tal processo, buscando verificar se a incubação de fato corroborou com seu possível sucesso.

A incubadora Alfa buscou o processo de incubação no ano de 2013 e escolheu o processo de incubação à distância, segundo seu proprietário e gestor, “[...] por questão de coincidência e oportunidade, [...] ficamos sabendo que estava aberto o processo (de seleção) nessa outra incubadora e decidimos colocar o produto, o projeto lá [...]”, o gestor relata ainda que a falta de um edital aberto e de dificuldades de comunicação foram os motivadores à busca pela atual incubadora.

Ainda a respeito da incubação a distância, o gestor justifica que por se tratar de uma empresa de tecnologia e não necessitar de espaço físico tão grande, a distância da incubadora não compensaria os gastos, o que pode ser identificado no seguinte trecho da entrevista:

Como a gente é uma empresa de tecnologia, a nossa infraestrutura, não é necessária uma infraestrutura grande, e hoje com os valores de comunicação ficou muito baixo então não justifica dependendo da distância onde a incubadora está a gente se deslocar até o local, tão se uma incubadora fica muito fora do centro ou em outra cidade, esse custo do deslocamento não compensa mesmo sendo subsidiado o local.

Assim sendo, o principal motivador da incubação descrito pelo gestor da empresa foi a rede de contatos que uma incubadora disponibiliza aos incubados, devido parcerias feitas e também a visão que uma incubadora proporciona da empresa para o mercado, isso pode ser evidenciado no seguinte trecho:

“[...] o principal motivo da nossa necessidade de entrar no centro de uma incubadora foi com relação à rede de contatos de uma incubadora [...]. Como a gente está desenvolvendo produto pra [...] empresas corporativas, [...] se não tivesse dentro de uma incubadora agente ficaria muito solto dentro do mercado e sem referência, então esse foi o principal motivo de a gente incubar. ”

Este benefício já é ressaltado pela ANPROTEC (2015) em seu site institucional onde menciona a rede de contatos como um atrativo oferecido pela incubadora. Gallon, Ensslin e Silveira (2009) corroboram com esta afirmativa concluindo que a rede de relacionamentos é um elemento chave de obtenção de novos clientes, fornecedores, parceiros, bancos e órgãos financiadores, se tornando uma importante fonte de acesso de MPE's ao mercado.

O gestor da empresa Beta também menciona a rede de contatos como de grande importância para seu negócio, não a relatava como uma motivação à busca pela incubação, mas sim como um fator de grande valia, podendo ser constatado no que segue:

Acho que só o fato de você ter o contato com as pessoas que estão aqui dentro, no futuro, já é uma grande coisa, por exemplo a... Você precisa saber algo relacionado ao SEBRAE, ou algo, então você, só de você ter a liberdade de poder ligar pra uma pessoa aqui de dentro que possa te dar esse feedback, ó com quem que eu falo com relação a isso, a liga lá pro fulano e fala lá com...então só de você ter essa liberdade desse contato já é uma coisa...bastante importante.

De acordo com o gestor da empresa Beta, os principais motivadores de busca pelo processo de incubação são de custos, e assim ele afirma “[...] se eu não tivesse dentro da incubadora eu não conseguiria entrar dentro do mercado. Porque o mercado hoje [...]muito concorrido, então se você não tiver realmente um auxílio [...] na parte de custos [...] é muito difícil de entrar no mercado”.

A mesma busca por custos mais baixos de operação fora encontrada no discurso da gestora da empresa Gama, a qual ainda desfruta de tais custos inferiores participando da planta da incubadora Ômega mesmo depois de sua graduação. De acordo com ela este custo subsidiado é importante para uma empresa que está começando, e faz menção a diferença entre os custos dentro da incubadora e fora dela “[...] então uma sala na época na cidade CE pagava lá 800,00 reais, aqui eu pagava 70,00 reais [...]” outro trecho corrobora com esta percepção onde é realçada a diferença entre valores é

“a gente buscou a incubadora Ômega [...] por uma infraestrutura muito mais barata que você está na cidade para uma empresa que tá começando [...]”

Estes trechos também enaltecem as características beneficentes da incubadora já tratadas por Raupp e Beuren (2009), ANPROTEC (2015) e Storopoli et al. (2015), da qual retratam os aspectos de infraestrutura como um dos principais benefícios de uma incubadora, (ANPROTEC, 2015) sendo esta a primeira vantagem levantada ainda no primeiro modelo de incubadora criado por Joseph Mancuso ainda em 1951. Nota-se que os motivadores deste processo já estão bem definidos na própria proposta da incubadora e, portanto, é de fundamental importância que eles sejam realmente vivenciados na experiência das empresas incubadas.

4.3 Percepção sobre benefícios recebidos

A percepção de qualidade e satisfação, estão diretamente ligados aos objetivos buscados, portanto uma análise do recebimento destes benefícios é importante para validar o suporte das incubadoras junto a suas incubadas. Assim sendo, este trecho traz quais benefícios foram recebidos e se realmente atenderam às necessidades das empresas Alfa, Beta e Gama.

O gestor da empresa Alfa, além do benefício relacionado à rede de contatos da incubadora onde ele reafirma tal importância listando que a incubadora fica em contato com órgãos e políticas do governo e segundo ele “quando tem algum edital ela monitora e avisa a gente que a gente tem a característica para entrar nele. [...] foi esse o motivo que a gente também conseguimos entrar num projeto de subvenção e ser vencedor dele”.

Enumera ainda diversos serviços prestados pela incubadora sendo evidenciados principalmente os fatores relativos a custos. De acordo com o empreendedor a instituição subsidia grande parte dos valores de consultorias, cursos e treinamentos necessários para a empresa, tornando viáveis os processos de pesquisa e desenvolvimento tanto das capacidades como dos produtos. Nas palavras do empresário “com relação a benefícios a... Custos, um dos, é o que a gente conseguiu diminuir muito nossos custos foi com o treinamento [...] foi bem subsidiado pela incubadora”

A empresa Beta verifica os benefícios os quais a motivaram a entrada no processo de incubação, os custos. Enfatizando que os custos baixos tornam a empresa competitiva no mercado, principalmente no início de uma empresa pois, de acordo com a visão do empreendedor “a incubação é muito importante principalmente para qualquer empresa, de qualquer atividade comercial, até ela engatar pelo menos uma primeira marcha”. O empresário levanta ainda outro aspecto que potencializa a comercialização de seu produto, e relata que “o que te ajuda também um pouco na questão de mercado, é você pode usar é.. A logo da Ômega, por ser um centro tecnológico”. Contudo ele volta a reforçar, em outro trecho, o fator positivo do custo baixo como principal benefício, afirmando que “não adianta eu estar dentro da...usar a logo da Ômega e não sei o que, e não ter preço, não ter condição comercial”.

A empresa Gama corrobora com a percepção sobre a importância da incubadora no início da operação de sua empresa, retratando que sem o processo de incubação a empresa teria mais dificuldades em seu estágio inicial, o que fica evidente no seguinte trecho extraído da entrevista:

Eu acho que existiria, com certeza agente passaria, agente teria algumas dificuldades a mais, porque você quando é pequeno tudo é mais difícil, e nesse sentido eu posso dizer que a incubadora nos auxiliou quando a gente estava começando, eu sempre coloco isso, ela realmente nos dá esse respaldo. Quando a gente faz o seu plano de negócios ele é avaliado lá por uma banca, essa banca normalmente tem alguém de universidade tem do Sebrae então essas empresas irão te questionar esse plano de negócios, de onde você tirou essa informação, porque que o mercado vai aceitar esse produto e, isso valida o que você está fazendo, não significa que seu negócio vai dar certo mas válida. Tão a, conseguiria, acredito que sim, se teria mais dificuldade...provavelmente.

Estas contribuições vêm de encontro com um dos principais objetivos das incubadoras que é fornecer bases de suporte às micro e pequenas empresas inovadoras de forma a aumentar sua chance de sucesso no mercado e, logo, reduzir potencialmente a taxa

de mortalidade destas organizações (VEDOVELHO; FIGUEIREDO, 2005; RAUPP; BEUREN, 2009; ANPROTEC, 2015).

A empresa Gama menciona outro aspecto compatível com o levantado pela Beta como benefício proporcionado pela incubadora, retratando que a incubadora auxilia a busca por recursos governamentais de financiamento do produto. E relacionando os dois aspectos de dificuldade inicial e busca de recursos retrata:

Investimento para empresa pequena é difícilimo, você por ser pequeno já é um risco, por ser uma empresa pequena de base tecnológica é um risco muito maior. [...] E daí nesse sentido agente veio buscar o que, recursos públicos e sem dúvida quando você está incubado, ajudou, porque quando...quando um, quem analisa esses projetos vê que a empresa está incubada ela tem uma pontuação maior, hoje existe uma série de linhas públicas que só por você está incubado você já ganha ponto.

Estas informações vão de encontro com o resultado do trabalho elaborado por Noronha et al. (2014) o qual indica que o principal meio impulsionador da inovação em âmbito nacional é o de financiamento à pesquisa, e isso está impregnado na estrutura nacional de desenvolvimento e passa a ser bastante disseminada nos processos de incubação.

4.4 A incubadora como propulsora de inovação

Outra grelha de análise constituída a partir dos dados da entrevista semiestruturada foi o potencial gerador de inovação das incubadoras estudadas. Todos os entrevistados retrataram que, sem a participação do processo de incubação ou a empresa não existiria, ou o foco não seria a inovação e diferenciação, mas sim prestadoras de serviços a outras companhias tecnológicas.

Para a empresa Beta o fator incubação foi o mais impactante para a geração da inovação, nas palavras do gestor “A incubação foi fundamental e ela continua sendo

fundamental, se eu não tivesse dentro da incubadora eu não conseguiria entrar dentro do mercado”

Para as empresas Alfa e Gama, o recurso de subvenção adquirido por meio da incubadora foi o fator determinante para o desenvolvimento do produto, então a empresa existiria com outra finalidade e não com o potencial de mercado que hoje possuem. Nas palavras do gestor da empresa Alfa o processo “viabilizou nosso projeto tecnológico que a gente está desenvolvendo, [...] se a gente não tivesse na incubadora e se não tivesse escrito esse projeto e não conseguido essa subvenção, a gente não estaria desenvolvendo um produto inovador”. E relata ainda que estes benefícios “vão levar a empresa para outro patamar, então a gente estaria mais na área de serviço como uma outra empresa qualquer sendo representante de uma empresa de automação apenas”.

Ainda relativo a empresa Alfa, incubada à distância, o gestor ressalta um importante aspecto de auxílio gerado pela incubadora, segundo ele a instituição comprou o seu produto e o instalou em sua planta, provendo recursos financeiros a empresa, e tornando-se um *CASE* para que a empresa divulgue seu produto com maior visibilidade, já que o foco de clientes requerem abordagens diferentes de comercialização, como afirma o gestor “os clientes corporativos são mais complexos no modelo de compra deles eles querem ir conhecer, querem ver, aí eles tão implantando pra ser como case e eles enxergarem esse produto e ver ele funcionando, dentro da incubadora.”

As informações obtidas da empresa Gama corroboram com as extraídas da Alfa, já que, antes de entrar na incubadora Ômega a empresa era uma prestadora de serviços, e “quando a gente entrou aqui a empresa desenvolveu esse produto, desse produto está derivando mais dois produtos que na verdade são seguimentos diferentes que não tinham sido visualizados inicialmente”, comprovando o fator de estímulo a inovação proporcionado através dos benefícios da incubação.

4.5 A incubação como fator estratégico de competitividade

O objetivo desta categoria de análise é identificar se a incubadora pode ser considerada um vetor de competitividade para as empresas incubadas a partir da percepção sobre o tema identificado nas entrevistas realizadas.

Para a empresa Alfa, incubada na modalidade a distância, o custo de estrutura não se faz um fator potencializante de competitividade para a empresa, contudo o subsídio de custos destinados ao treinamento e capacitação dos agentes envolvidos na organização são de fundamental importância para uma instituição, os recursos angariados por meio do esforço da incubadora também representam uma alavancagem financeira pela qual se fez possível a realização dos projetos. Segundo o gestor da empresa Alfa, a incubação permite uma melhor abordagem de seu mercado, que são empresas corporativas, o que pode ser evidenciado no seguinte trecho:

“Com relação a como agente chega num cliente corporativo, [...]um cliente corporativo ela é muito complexo na relação das compras dele, então quando a gente entra e atrás a gente vem falando de uma incubadora tecnológica é... as pessoas que tomam decisão ficam mais tranquilas em tomar a decisão e comprar os produtos. Mais seguras. Tem todo o plano de negócios tudo bem estruturado Tem uma...tem uma estrutura toda por trás, uma...um suporte, e aí essas grandes empresas olham...não olham Alfa como uma microempresa, mas olha ela dentro do contexto de uma incubadora”.

Para o gestor da empresa Beta, a competitividade mercadológica é angariada por meio dos custos baixos de operação que são permitidos pelo fator de incubação, segundo o proprietário a empresa precisa ter custos baixos para conseguir ter preço acessível e atuar no mercado de forma competitiva, e é categórico em sua afirmação sobre a relação estratégica da incubadora com sua empresa, “ela me dá mais competitividade pelos meus custos serem menores, eu ter alguns incentivos aqui em questões de custos, e isso acaba gerando competitividade”.

A empresa Gama realça o fator de custos como fator determinante para a empresa, contudo não em aspectos de competitividade mercadológica, mas como fator de respaldo e sobrevivência no mercado. A gestora ressalta também como fator que melhora sua abordagem mercadológica são as parcerias que podem ser formadas entre incubadora e outras instituições, as quais podem facilitar a entrada e exposição do

produto ao mercado por meio do subsídio de feiras e eventos direcionados à área de atuação das empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou verificar se as incubadoras estudadas são instituições provedoras de aspectos estratégicos e competitivos às empresas que participam ou vivenciaram seu processo de incubação, percorrendo as análises através da construção de cinco categorias de análises que permitiram a obtenção do objetivo pretendido neste estudo de casos múltiplos.

Com relação à primeira categoria de análise, sobre os motivadores à incubação, verificaram-se dois motivos entre as três empresas analisadas, a rede de contatos que uma incubadora pode oferecer e a redução dos custos estruturais e de capacitação. O primeiro fator foi relacionado como fator importante de prospecção tanto de mercado como de investidores e potenciais parcerias, o que já é proposto pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2015). A segunda motivadora relacionada branda os custos baixos de infraestrutura e desenvolvimento da empresa (treinamentos).

A segunda categoria analisada é relativa às percepções sobre os benefícios recebidos da incubadora e buscou relacionar o que é entregue com o que era esperado pelas incubadas, tratado na primeira categoria exposta, e verificou-se que de fato as incubadoras estudadas conseguem promover tanto a redução de custos significativas em termos estruturais e de capacitação, tal como proporcionar uma rede de contatos ampliada aos incubados.

Como resultado sobre a terceira categoria que buscou verificar a capacidade das incubadoras de promover inovação, verificou-se que esta disponibiliza acesso a meios de financiamentos governamentais destinados ao desenvolvimento de produtos inovadores. Verificou-se também que sem o aspecto facilitador de financiamentos, como os benefícios de custos recebidos as empresas que se encontram incubadas não estariam ofertando um produto inovador ao mercado e, nos casos avaliados, ou não existiriam ou estariam ofertando serviços e não produtos. Sendo assim, a incubadora se configura como meio fundamental de promoção de inovação, cumprindo seu papel principal (MCT, 2000; ANPROTEC, 2012).

Na quarta categoria, onde se analisou a incubação como fator estratégico de competitividade, verifica-se que nos casos estudados o processo de incubação se caracteriza como importante fator estratégico através dos benefícios gerados por este, promovendo maior competitividade e chances de sucesso às empresas que dele participam.

Conclui-se a partir deste estudo de casos múltiplos, que as incubadoras de empresas assumem caráter estratégico para os empreendedores entrevistados, assumindo caráter de sobrevivência, produção de inovação e principalmente, aspecto de fomentadora de competitividade no mercado em que estas estão se inserindo, tanto na questão de redes de relacionamentos, assim como na redução significativa de custos, associando assim duas das estratégias genéricas de Porter, liderança em custos e diferenciação.

Contudo estes resultados não podem ser generalizáveis a todas as empresas que participam da incubação no cenário nacional e internacional, sendo uma realidade identificada somente nas três incubadoras estudadas já que o estudo se deu de forma restrita. Portanto, como sugestões para estudos futuros, lista-se a ampliação do campo de pesquisa para um número amostral estatístico e generalizável de empresas incubadas, assim como a tentativa de triangulação de dados a partir da utilização de outras fontes de dados que não foram acessíveis a este estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANHOLON, Roseli; SILVA, Mário C. Diferenciais do sistema de gestão desenvolvido por uma incubadora de empresas de referência: o caso do celta Florianópolis. **Revista GEINTEC**, São Cristóvão, v. 5, n. 1, p.1864-1880. 2015.

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil**: relatório técnico. Brasília, 2012.

_____ perguntas frequentes. Disponível em:

<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>. Acesso em 27 de setembro de 2015.

BARBOZA, José V. S.; Rojo, Claudio A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 103-116, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise do conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BUENO, Alexandre; TORKOMIAN, Ana L. V. Financiamentos à inovação tecnológica: reembolsáveis, não reembolsáveis e incentivos fiscais. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.4, p. 135-158, out./dez. 2014.

FERREIRA, Mauro P.; ABREU, Aline F. de; ABREU, Pedro F. de; TRZECIAK, Dorzeli S.; APOLINÁRIO, Luiz G.; CUNHA, Alexandre d'A. da. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção**, v. 18, n. 2, p. 302-318, maio/ago. 2008.

GALLON, Alessandra V.; ENSSLIN, Sandra R.; SILVEIRA, Amelia. Rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (ebts) incubadas: um estudo da sua importância para o desempenho organizacional na percepção dos empreendedores. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 6, n. 3, p. 551-572. 2009.

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**. Novembro, 2000.

NORONHA, Nayara S. de; SANTOS, Thaís C. de S.; CASTRO, Cléber C. de; BARBOSA, Déborah M. S. Estratégias de incubação para minimizar as incertezas da ação empreendedora. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 86-100, jul./set. 2014.

PESSÔA, Leonel C.; CIRANI, Claudia B. S.; SILVA, Marcello M.; RANGEL, Armênio de S. Parques tecnológicos brasileiros: uma análise comparativa de modelos de gestão. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 253-273, abr./jun.2012.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Campus Elsevier, 12 ed. 1989.

_____. **Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus Elsevier, 12 ed. 2004.

RAUPP; Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **Revista Administração**, São Paulo, v.41, n.4, p.419-430, out./nov./dez. 2006.

RAUPP; Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas Incubadas. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 83-107. 2009.

RIBEIRO, Simone A.; ANDRADE, Raphael M. G. de; ZAMBALDE, André Luiz. Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). **Cadernos EBAPE.BR** -Edição Especial, p. 1-14. 2005.

ROJO, Claudio A. Simulação de Cenários e a Estratégia nos Negócios. **CAP Accounting and Management**, v.1, n.1, p. 37-44. 2006.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**, Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
Sobrevivência das empresas no Brasil, Brasília, 2013.

_____. **Anuário do trabalho na Micro e Pequena empresa**, Brasília, 2015.

SEBRAE/SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Disponível em:** <http://www.sebraesp.com.br/index.php>. Acessado em 27 de setembro de 2015.

SILVA, R. L. S.; D'AMORE, T. M. D.; ARAÚJO, A. G.; SILVEIRA, M. L. S. S.
Incubadora e gestão: uma percepção das empresas incubadas. **HOLOS**, v. 3, ano 29, p. 27-37. 2013.

SOUZA, José H.; SOUSA, José E. R. de; BONILHA, Isadora D. Avaliação do processo de incubação no Estado de São Paulo. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.2, n.2, p.21-39. 2008.

SOUZA, Lieda A.; DANTAS, Pablo F.; EL AOUAR, Walid A.; BARRETO, Lais K. S.
Modelo de gestão em incubadoras e mapas de desempenho. **Revista de Ciências da Administração**, Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 112-130, jan./jun. 2015.

STOROPOLI, José E.; BINDER, Marcelo P.; MACCARI, Emerson A. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, Fortaleza, v. 15, n. 35, p. 36-51, abr. 2013.

STOROPOLLI, José E.; MACCARI, Emerson A.; MARTINS, Cibele B.; BINDER, Marcelo P. O desenvolvimento de capacidades e recursos em incubadoras de empresas. **Revista de Ciências da Administração**, Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 68-94, jan./jun. 2015.

TESTA, Mauricio G.; LUCIANO, Edimara M. Determinantes do sucesso de um spin-off em parque tecnológico. **Revista de Administração FACES journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 69-83, abr./jun. 2012.

WALTER, Silvana A.; BACH, Tatiana M. Inserção de pesquisadores entrantes na área de estratégia: análise das relações de autoria e temas estudados no período de 1997-2010. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 74, n. 1, p. 165-191, jan./abr. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 10, e.d. Rio de Janeiro: Bookman, 2010.

ZOUAIN, Deborah M.; SILVEIRA, Alisteu C. da. Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 3, p. 1-14, out. 2006.