

ANÁLISE DE DESEMPENHO EM UMA INCUBADORA: O CASO DO INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE VIÇOSA

ANALYSIS OF PERFORMANCE IN AN INCUBATOR: THE CASE OF THE TECHNOLOGICAL-BASED BUSINESS INCUBATOR OF VIÇOSA

Philippe Jorge e Silva^{*}
Maria Tereza Arantes^{**}
Matteus Augusto Ferreira de Oliveira^{***}
André Luís Silva^{****}

RESUMO

As incubadoras de empresas se prestam a auxiliar empreendedores com seus projetos, dotando estes com apoio estrutura, gerencial, mercadológico e outros. Porém, este apoio por vezes não se traduz em empresas abertas, empregos gerados e nem com impostos pagos. Nesta perspectiva é interessante observa as práticas gerencias e avaliar o desempenho das incubadoras. Este contexto é aquele que enquadra o objetivo deste trabalho que foi: descrever as práticas gerenciais e apresentar os resultados dos indicadores de desempenho de um incubadora de empresa localizada em Viçosa (Minas Gerias). Valeu-se, portanto, de um Estudo de Caso como metodologia e os procedimentos para se acessar os dados foi via questionário e consulta direta a documentos/arquivos da incubadora. Apurou-se bons números quanto a gestão ali realizada e também bons número de empresas incubadas e graduadas.

Palavra-chave: Incubadora. Empreendedorismo. Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

The incubators help entrepreneurs with their projects, providing them with support structure, management, marketing, and others. However, this support sometimes does not translate into new companies, jobs or even taxes. In this perspective, it is important to observe the administrations and to evaluate the performance of the incubators. This context is the one that fit the objective of this work that was: to describe the managerial practices and present the performance of an incubator located in Viçosa (Minas Gerias). A Case Study was used as methodology and procedures to access the data was via questionnaire and direct

* Universidade Federal de Ouro Preto. Departamento de Engenharia de Produção Administração e Economia. philipe.jorge.silva@gmail.com

** Universidade Federal de Ouro Preto. Departamento de Engenharia de Produção Administração e Economia. m.te.arantes@gmail.com

*** Universidade Federal de Ouro Preto. Departamento de Engenharia de Produção Administração e Economia. matteusaugusto05@gmail.com

**** Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas; Escola de Minas. UFOP. andre.silva@ufop.edu.br

consultation to documents / files of the incubator. Good numbers were found regarding the management performed there and also good number of companies incubated and graduated.

Keywords: Incubator. Entrepreneurship. Performance indicators.

Introdução

Há diferentes formas de se iniciar um novo negócio, e uma delas é via as oportunidades e serviços ofertados pelas incubadoras de empresas. Estas organizações oferecerem diferentes tipos de apoio para que estes novos empreendimentos sejam criados. Exemplos destes apoios/serviço são: estudos sobre modelos de negócios; estruturação de gestão de marketing/pessoas/finanças; prototipagem de produtos/serviços; e outros.

Esta realidade viabilizada pelas incubadoras de empresas ajuda a reduzir a mortalidade de empreendimentos em seus primeiros anos de existência, pelo menos em tese. Neste sentido, quais são os indicadores para se perceber a qualidade dos serviços prestados pelas incubadoras? Como afirmar se aqueles serviços são efetivos na redução de mortalidade de novas empresas?

Há de ponderar que já existem pesquisas que trataram de responder (ou pelo menos investigar) as duas questões, tais como: Tumelero, Dos Santos, e Kuniyoshi, 2016; Ribeiro et al., 2016; e Blok, Thiessen e Pascucci, 2017.

É neste contexto, bem como com estas duas indagações, que se insere a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (IEBT) com sede em Viçosa no estado de Minas Gerais. Ela existe desde de 2007 e tem em seu histórico de 2 a 3 empresas graduadas por ano. Este número é grande quando comparado com outras incubadoras brasileiras, logo é interessante observar suas práticas e métodos.

Neste sentido, o objetivo pode ser colocado da seguinte forma: descrever as práticas gerenciais e apresentar os resultados dos indicadores de desempenho do IEBT.

Como metodologia para se atingir o objetivo mencionado, valeu-se de um Estudo de Caso e para acessar os dados empregou-se a Documentação Direta, pois aplicou-se um questionário. Este questionário foi fundamentado em pesquisas semelhantes narradas na literatura, tais como: De Paula et al. (2015); De Souza e Oliveira (2012); Ribeiro et al. (2016); e Stokan, Thompson e Mahu (2015).

As justificativas para se realizar o trabalho aqui descrito se deveu a alguns itens. O primeiro diz respeito da análise de desempenho de incubadoras propriamente dito. Isto é colocado pois há de se investigar como e com que instrumento deve-se fazer uma análise de desempenho, para que em um segundo momento haja reais informações apuradas.

O segundo ponto a ser justificado refere-se ao recorte feito. Como indicado nos parágrafos anteriores, avaliou-se o desempenho do IEBT. A sua justificativa se dá, pois, este recorte não havia sido analisado e publicado por inteiro até então, sendo esta uma contribuição para a construção do conhecimento sobre o tema aqui pesquisado.

Por fim, a terceira e última justificativa reside no questionário aplicado. Vale repetir que este questionário foi fundamentado em pesquisas semelhantes; e, é neste ponto que se faz a justificativa da sua escolha. Ou seja, trata-se de um questionário com bases já testadas em outras pesquisas.

Para a empreitada descrita nesta introdução, estruturou-se o texto em 5 sessões, a saber: Na primeira (introdução) é apresentado o tema, o objetivo, a metodologia empregada e as justificativas. A segunda sessão aborda revisão de literatura. Já na terceira sessão são apresentados os métodos e instrumentos utilizados para realização da pesquisa. Feita esta parte, são abordados os resultados obtidos na sessão 4. Por fim, as considerações finais e indicações para trabalhos futuros são feitas na sessão 5.

1 Revisão de literatura

O leque de serviços ofertados aos empreendedores nas (e pelas) incubadoras é algo já de senso comum e inclui: criação de planos e modelos de negócios; treinamentos em melhores práticas de gestão; busca/colaboração com finanças; espaços físicos; material/instrumentação; e outros (ALLEN; MCCLUSKEY, 1990; BERGEC; NORRMAN, 2008; DORNELAS, 2002).

Esta realidade está presente em diversas incubadoras, mesmo que não sejam tão homogêneas as realidades das muitas incubadoras existentes.

No Brasil não é diferente e a própria legislação que trata do assunto coloca em suas definições o referido arcabouço (BRASIL, 2016; BRASIL, 2000). Mas vale destacar que o texto da mesma legislação não garante os fundos necessários para a efetivação dos serviços

prestados pelas incubadoras e muito menos uma homogeneidade de acesso pelas incubadoras daqueles (poucos) fundos existentes.

Além deste ponto, as críticas sobre a efetividade deste ecossistema oferecido também é algo narrado na literatura. Um destes exemplos de críticas é Hannon e Chaplin (2003). Em sua pesquisa os autores questionam o quanto as incubadoras são “apropriadas” para a criação de novos negócios. Ou seja, Hannon e Chaplin (2003) colocam em questão o próprio modelo de negócios das incubadoras.

Além deste, Storopoli, Binder e Maccari (2013) debateram a real efetividade das incubadoras em desenvolver as capacidades (necessárias) em empresas incubadas.

Outro ponto pesquisado é descrito em Schwartz (2011) que questiona o quanto o processo de incubação é real/ilusório e também se os resultados das atividades obrigatórias possuem aplicação aos negócios das empresas incubadas.

Por sua vez, Tondolo et al. (2016) analisou e questionou o volume de recursos públicos (financeiros principalmente) despendido e o quanto isso se traduz em novas empresas, empregos, impostos e soluções propriamente dito.

Não menos importante van Weele, van Rijnsoever e Nauta (2017) discutiram como as necessidades de recursos percebidas pelo empreendedor afetam a assertividade da incubadora.

Tendo em vista tais pontos levantados, a busca por “boas práticas” e também “fatores” que impactam em seu desempenho são buscados. Estas tentativas podem ser entendidas como ações realizadas para que resultados pretendidos não fiquem “a quem de expectativas”.

Um dos exemplos de busca por boas práticas é apresentado por Oliveira Filho e Paula (2006). Estes autores buscaram entender o que é um modelo autossustentável de gestão de incubadoras de empresa. O estudo foi baseado em uma incubadora no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

Outro tópico pesquisado na perspectiva de “boas práticas” foi o debate sobre o modelo de gestão público ou privado de incubadoras de empresas apresentado por Frenkel e Shefer e Miller (2008). O estudo se valeu de dados de incubadoras de empresas de Israel.

A gestão das incubadoras de empresas baseada em redes de relacionamentos também foi tema de diferentes pesquisas que avaliou a sua efetividade enquanto modelo de administração (RIBEIRO; ANDRADE, 2008; GALLON; ENSSLIN; SILVERIA, 2009).

Também foi feita uma revisão de literatura sobre o tema de incubação de empresas e diferentes tipos de modelos de gestão. Os resultados mostraram quais eram (e são) itens que impactam fortemente na gestão de incubadoras de empresas (THEODORAKOPOULOS; KAKABADSE; MCGOWAN, 2014).

Outro ponto que também foi abordado no tocante de “boas partidas” em gestão de incubadora de empresas foi a forma de mobilização e uso e seus recursos. Isto é posto pois, estas interferem diretamente nos resultados das empresas incubadas (TUMELERO; DOS SANTOS; KUNIYOSHI, 2016).

Ainda sobre “boas práticas” em gestão de incubadoras de empresas, houve pesquisas sobre a forma de se entender/avaliar as suas próprias gestões. Duas formas podem ser citadas: a primeira “evidências empíricas” (BLOK; THIESSEN; PASCUCCI, 2017); e a segunda *resource-based view* (SILVA; BAETA; OLIVEIRA, 2016).

Além de “boas práticas” há pesquisas sobre os “fatores críticos” e determinantes para o sucesso e bom andamento das atividades das incubadoras. Um dos primeiros estudos a serem destacados é apresentado por Miziara e Carvalho (2008). Estes autores debateram os fatores críticos de sucesso em incubadoras de empresas de software. Ou seja, estes especializaram no tema de incubadoras de empresas de software.

Já para incubadora de empresas de base tecnológicas (e não somente de softwares) há também pesquisas que debateram tais “fatores críticos” para o seu sucesso. Exemplo de tal pesquisa é aquela descrita por Serra et al. (2011) que teve este foco.

O agrupamento dos tipos/categorias de fatores críticos de sucesso em diferentes incubadoras foi também tema pesquisado Ortigara et al. (2011).

Também foi narrada na literatura a aplicação dos referidos fatores críticos à diferentes incubadoras de empresas. Exemplos destas aplicações são: incubadoras do estado do Tocantins (DE SOUZA; OLIVEIRA, 2012); incubadoras do estado de Santa Catarina (JUNIOR, 2012); incubadoras de Pernambuco (RIBEIRO et al., 2016).

Há, não distante destes temas, aquelas pesquisas dedicadas à metrificação e estudos de “indicadores de desempenho” das incubadoras. Estes estudos são, em sua maioria, para

melhor definir índices de desempenho e o comportamento/percepção das incubadoras nas escalas ali estabelecidas.

Dois estudos sobre “indicadores de desempenho” a serem destacados foram aqueles que debateram estes indicadores nas incubadoras de empresa de base tecnológicas, sendo estes: o primeiro (FERREIRA et al., 2008) e o segundo (DE PAULA et al., 2015).

O debate sobre os “indicadores de desempenho” multidimensional e multicritério também foi investigado e reportado na literatura (SCHWARTZ; GOTHNER, 2009; GALLON; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

Por fim, ainda sobre os “indicadores de desempenho”, houve trabalhos sobre a forma/método de se aplicá-los (ENGELMANN; FRACASSO; BRASIL, 2011; JABBOUR; FONSECA, 2005; STOKAN; THOMPSON; MAHU, 2015).

2 Métodos e instrumentos

Em atividades científicas é importante destacar a classificação da pesquisa segundo alguns critérios, sendo eles: natureza, abordagem e objetivos.

Esta pesquisa não visou uma aplicação específica, apenas gerou-se informação e conhecimento para a área estudada. Por esta razão define-se como Pesquisa Básica quanto a sua natureza. Segundo Appolinário (2011), a pesquisa básica não tem uma finalidade imediata, mas produz dados, informação e conhecimento para serem empregados em pesquisas e/ou trabalhos posteriores.

No estudo aqui realizado levantou-se indicadores e números do IEBT quanto a sua gestão. Neste sentido a classificação da pesquisa quanto à abordagem pode ser classificada de Quantitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2017) e Miguel (2011) o objetivo da pesquisa quantitativa é levantar índices e números que indicam perfis comportamentais e ações de um grupo de indivíduos que fazem parte de uma sociedade.

Por fim, a classificação quanto aos objetivos é baseada no fato de ter sido feita a descrição da incubadora pesquisada, e também a descrição do perfil de atuação da gestão ali presente. Desta forma trata-se de uma Pesquisa Descritiva quanto aos seus objetivos. Appolinário (2011) e Lakatos e Marconi (2017) dizem que a pesquisa descritiva prima por descrever fatos observados sem gerar interferências.

O procedimento técnico de acesso aos dados utilizado é outro ponto a ser destacado.

Utilizou-se um Procedimento Documental dos dados disponíveis no sistema de informação e arquivos da própria incubadora.

Valeu-se também de Documentação Direta, porque entrevistou-se gestores/coordenadores que fizeram a administração da incubadora. As questões foram baseadas em questionários usados em pesquisas semelhantes com incubadoras, a saber: Tumelero, Dos Santos, e Kuniyoshi, 2016; Ribeiro et al., 2016; e Blok, Thiessen e Pascucci, 2017. As referidas questões estão na sessão de Anexos deste texto.

As variáveis investigadas nos arquivos consultados e nas entrevistas realizadas foram:

- anos de funcionamento da incubadora;
- quantidade e jornada de trabalho de gestores, funcionários e estagiários/bolsistas;
- número de editais abertos e projetos/empresas que foram pré-incubadas, incubadas, graduadas;
- finanças da incubadora;
- formas de acompanhamento das empresas.

A pesquisa aos arquivos e as entrevistas foram realizadas entre os meses maio de 2017 e janeiro de 2018. Já, a tabulação e análise dos dados foram realizadas no mês janeiro de 2018.

3 Resultados e análises

Procurou-se os dados e informações que fizessem diferença nos procedimentos gerencias da IEBT. Por questões de forma/estilo os resultados serão descritos na ordem das variáveis estudadas.

3.1 Início das atividades e funcionamento

A incubadora estudada foi fundada no ano de 2007. A organização que a constituiu foi a Universidade Federal de Viçosa. Sendo de responsabilidade desta o atendimento de insumos, pessoas e recursos para seu funcionamento.

3.2 Gestores, funcionários e estagiários

A incubadora, que como já dito iniciou-se em 2007, teve sua gestão feita por profissionais de diferentes formações. No total, foram 3 coordenadores.

Dois dos três coordenadores possuíam em suas atividades regulares as seguintes tarefas: gestão da incubadora, atividades de pesquisa na universidade local, orientação de estudantes de graduação e pós-graduação, encargos didáticos de aulas.

O outro coordenador era aluno de pós-graduação da universidade. Vale destacar que a jornada de trabalho dos três coordenadores era de 8 horas diárias.

O número de funcionários ao longo dos anos de existência está apresentado a Tabela 2.

Tabela 2: quantidade de funcionários ao longo dos anos

Anos	Número de funcionários
2007	9
2008	8
2009	12
2010	15
2011	12
2012	11
2013	12
2014	9
2015	11
2016	10
2017	14

Fonte: pesquisa própria.

O registro da jornada de trabalho dos funcionários citados na Tabela 02 era de oito horas diárias.

Já a quantidade de estagiários/bolsistas foi em torno de 5 em cada ano e a jornada de trabalho destes era de 20 horas semanais.

Além da quantidade de funcionários e estagiários há de destacar a política de gestão de conhecimento entre estes, bem como a gestão de pessoas que a incubadora possui.

3.3 Editais aberto e empresas pre-incubadas, incubadas e graduadas

Foram realizados entre a abertura da incubadora até o ano de 2013 alguns editais com datas fixadas.

Após este ano de 2013 o edital passou a ser em fluxo contínuo ao longo do ano. E desde 2013 há a inscrição de 7 a 15 empresas por ano para o processo de pré-incubação.

Cerca de 50% dos inscritos passam do estágio de pré-incubada para empresa incubadas.

Do total de todas as empresas que já passaram pela incubadora, cerca de 40% dos projetos/empresas foram descontinuados.

Por fim, em cada ano há de 2 a 3 empresas graduadas.

3.4 Finanças da incubadora

A IEBT participou de editais de busca por finanças para a realização das suas atribuições. Os editais nos quais a IEBT participou foram originais de fundações de apoio a pesquisas e desenvolvimento tecnológico.

Além dos editais deste tipo de órgão, foram recebidas finanças via a universidade local, governo da prefeitura municipal, governo do estado de Minas Gerais e governo federal do Brasil.

3.5 Formas de acompanhamento das empresas incubadas

O acompanhamento das empresas incubadas é feito via plataforma de avaliação de desempenho; sistemas de pontuação baseados na presença em atividades e prazos de entrega; e avaliação de atividades executadas durante os programas de incubação. São realizadas mentorias e assessorias periódicas, que visam sanar os principais problemas momentâneos da empresa, e planejar os próximos passos.

Considerações finais

Os serviços de desenvolvimento, apoio e acompanhamento de novas negócios pelas incubadoras de empresas é fundamental para se evitar a morte prematura destas. O que se vê no estado de Minas Gerais (e no Brasil como um todo) é algo a ser destacado vistos pelos números gerados tal como se descrito em alguns dos artigos citadas na Sessão 2. Isso, claro, mesmo com aqueles que apontam as críticas às incubadoras.

Todavia, no IEBT, as quantidades de empresas graduadas por ano (2 a 3) demonstram o quanto a ideia relativo a incubadora de empresa pode funcionar, pois vai exatamente no fluxo do cenário brasileiro sobre o assunto.

Os fatores mais relevantes para se obter estes resultados pode ser assim colocados: quantidade de funcionários necessário/suficiente para a realização das atividades; gestão do conhecimento entre estes; aplicação de técnicas de gestão de pessoal na equipe; busca constante/permanente de recursos financeiros; e acompanhamento periódico das empresas participantes.

Quanto ao objetivo do trabalho feito; apenas lembrando: descrever as práticas gerenciais e apresentar os resultados dos indicadores de desempenho do IEBT. Pode-se afirmar que este foi atingido na sessão 4. Isto é dito porque foram colocadas e descritas as suas atividades gerenciais e o seus números resultantes durante os anos pesquisados.

O Estudo de Caso, enquanto método utilizado e os procedimentos adotados foram suficientes para se obter tudo necessário para se chegar no objetivo traçado.

Como trabalho futuro é indicado o estudo em outras incubadoras de empresas se valendo dos mesmos indicadores aqui utilizados.

Referências

ALLEN, D. N.; MCCLUSKEY, R. Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 15, n. 2, p. 61-77, 1990.

BLOK, V. B.; THIJSEN, S.; PASCUCCI, S. Understanding management practices in business incubators: empirical evidence of the factors impacting the incubation process. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 14, n. 4, p. 1-23, 2017.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**. Brasília, DF, 2000.

BRASIL. Lei nº 13.243, 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília, DF, 2016.

BERGEK, A.; NORRMAN, C. Incubator best practice: a framework. **Technovation**, v. 28, n. 1, p. 20-28, 2008.

DE PAULA, H. C. et al. Mensuração da inovação em empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 232-253, 2015.

DE SOUZA, M. das G. B.; OLIVEIRA, E. A. de A. Q. Fatores de sucesso de uma incubadora de empresas: um estudo nas incubadoras do estado do Tocantins. **Revista Cereus**, Gurupi, v. 4, n. 3, p. 93-103, 2012.

DORNELAS, J. **Planejando Incubadoras de Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; BRASIL, V. S. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 802-822, 2011.

FERREIRA, M. P. et al. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção**, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.

FRENKEL, A.; SHEFER, D.; MILLER, M. Public versus Private Technological Incubator Programmes: Privatizing the Technological Incubators in Israel. **European Planning Studies**, v. 16, n. 2, p. 189-210, 2008.

GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho organizacional em incubadoras de empresas por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (mcda-c): a experiência do midi tecnológico. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 37-63, 2011.

GALLON, A.V.; ENSSLIN, S. R.; SILVEIRA, A. Rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (EBTs) incubadas: um estudo da sua importância para o desempenho organizacional na percepção dos empreendedores. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, n. 3, p. 551-572, 2009.

HANNON, P. D.; CHAPLIN, P. Are incubators good for business? Understanding incubation practice-the challenges for policy. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 21, n. 6, p. 861-881, 2003.

JABBOUR, C.; FONSECA, S. A performance de incubadoras empresariais do interior paulista à luz de um novo modelo de avaliação de desempenho. **Produção Online**, v. 5, n. 4, 2005.

JUNIOR, P. P. A. Análise por agrupamento de fatores de desempenho de empresas de base tecnológica em incubadoras: estudo das incubadoras do Estado de Santa Catarina.

Produção Online, v. 12, n. 1, 2012.

MIZIARA, G. N.; CARVALHO, M. M. Fatores críticos de sucesso em incubadoras de empresas de software. **Produção Online**, v. 8, n. 3, 2008.

OLIVEIRA FILHO, J. B.; e PAULA, G. M. Incubadoras de Empresas e a busca de um modelo auto-sustentável: o caso do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. **Revista Gestão & Tecnologia**, Goiânia, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2006.

ORTIGARA, A. A. et al. Análise por agrupamento de fatores de desempenho das incubadoras de empresas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 64-91, 2011.

RIBEIRO, A. R.; SILVA, F.; SANTOS, M.; BARBOSA, C. Fatores que contribuem para o sucesso de empresas de base tecnológica: um estudo multicase em incubadoras de Pernambuco. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 2, p. 208-233, 2016.

RIBEIRO, A. C. S.; ANDRADE, E. P. de. Modelo de gestão para incubadora de empresas sob a perspectiva de metodologias de gestão apoiadas em rede: o caso da incubadora de empresas de base tecnológica da Universidade Federal Fluminense. **Organização & Estratégia**, v. 4, n. 1, p. 71-90, 2008.

SCHWARTZ, M. Incubating an illusion? Long-term incubator firm performance after graduation. **Growth and Change: A Journal of Urban and Regional Policy**, v. 42, n. 4, p. 491-516, 2011.

SCHWARTZ, M.; GOTHNER, Maximilian. A multidimensional evaluation of the effectiveness of business incubators: an application of the PROMETHEE outranking method. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 27, n. 6, p. 1072-1087, 2009.

SERRA, B.; SERRA, F.; FERREIRA, M.; FIATES, Gabriela. Fatores fundamentais para o desempenho de incubadoras de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação** (São Paulo), v. 8, n. 1, p. 221-247, 2011.

SILVA, S. A.; BAETA, A. M. C.; OLIVERIA, J. L. Por que analisar a gestão das incubadoras de empresas de base tecnológica sob a ótica da resource-based view? **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 3, p. 462-493, 2016.

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

STOKAN, E.; THOMPSON, L.; MAHU, R. J. Testing the differential effect of business incubators on firm growth. **Economic Development Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 317-327, 2015.

THEODORAKOPOULOS, N.; KAKABADSE, N. K.; MCGOWAN, C. What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 4, p. 602-622, 2014.

TONDOLO, L. P.; BORGES, C.; PEREIRA, B.; DA SILVA, R. Incubadoras de Empresas: Muitos Investimentos Públicos, muito barulho. E os Resultados? **Revista Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 2, p. 299-314, 2016.

TUMELERO, C.; DOS SANTOS, S. A.; KUNIYOSHI, M. S. Sobrevivência de empresas de base tecnológica pós-incubadas: estudo sobre a ação empreendedora na mobilização e uso de recursos. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 31-40, 2016.

WEELE, M.; RIJNSOEVER, F. J.; NAUTA, F. You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness. **Technovation**, v. 59, n. 1, p. 18-33, 2017.

Anexos

Histórico

Qual o número de empresas apoiadas por ano?

Existem quantas empresas apoiadas atualmente?

Quantos funcionários a incubadora teve por gestão?

Qual o histórico de cada um (quando entrou, quando saiu, o que fazia na incubadora, o que fazia além da incubadora)?

Quantos bolsistas a incubadora já teve?

Qual o histórico de cada um?

Quantos diretores a incubadora já teve?

Quais eram suas funções além da incubadora?

Como era feito o acompanhamento das empresas incubadas?

Quais eram os instrumentos e indicadores utilizados? (Software, metodologia, Indicador chave)

Como o acompanhamento é feito hoje?

Quais são os instrumentos e indicadores utilizados hoje? (Software, metodologia, Indicador chave)

Projeção

Existe alguma empresa incubada internacionalizada? Se sim, qual?

Existe alguma empresa Nacionalizada? Qual?

Qual foi o fator que impediu a inserção da incubadora no cenário Estadual?

Qual foi o fator que impediu a inserção da incubadora no cenário Nacional?

Parcerias/Eventos

Quais eventos foram ofertados nos últimos anos como organizador? (Data, Tema, Programação)

Quais eventos foram ofertados nos últimos anos como patrocinador? (Data, Tema, Programação)

Como a incubadora incentivava na participação em eventos?

A incubadora fez rede de relacionamentos com quais instituições?

- Empresas internacionais
- Incubadoras Internacionais
- Empresas Nacionais
- Incubadoras Nacionais
- Universidades
- Redes de Incubadoras Nacionais
- Redes de Incubadoras Internacionais
- Anprotec

Financeiro/Captação de Recursos

Quais as principais fontes de captação de recursos nos últimos 10 anos?

- Pro-reitorias
- BNDES
- Sebrae
- FINEP
- Banco do Brasil
- Caixa Econômica Federal
- Entidades Privadas
- Fundações

Quanto foi o total de recurso captado por gestão?

Como foram gastos esses recursos?

Quantos e quais editais de captação de recursos a incubadora participou?

Editais/Empresas Incubadas

Quantos editais de incubação a incubadora abriu?

Quantas empresas, por edital, se inscreveram?

Quantas empresas, por edital, foram incubadas?

Quantas empresas, por edital, foram descontinuadas?

Quantas empresas, por edital, foram graduadas?