

FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O SUCESSO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: UM ESTUDO MULTICASOS EM INCUBADORAS DE PERNAMBUCO

FACTORS THAT CONTRIBUTES TO THE SUCCESS OF TECHNOLOGY-BASED COMPANIES: A STUDY MULTIPLE CASES IN PERNAMBUCO INCUBATORS

FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: A MULTICASOS ESTUDIO EN PERNAMBUCO INCUBADORAS

Ana Regina Bezerra Ribeiro

Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Professora do Departamento de Administração na Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE
Endereço: R. Dom Manoel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos, CEP: 52171-900. Recife, PE, Brasil
Telefone: (081) 3320 -5403
E-mail: arbr2008@hotmail.com

Fabiana Ferreira Silva

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Professora do Departamento de Administração na Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE
Endereço: R. Dom Manoel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos, CEP: 52171-900. Recife, PE, Brasil
Telefone: (081) 3320 -5403
E-mail: fabiana.ferreirasilva@ufrpe.br

Michelle Viana do Nascimento Santos

Graduanda do Curso de Administração na Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE
Endereço: R. Dom Manoel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos, CEP: 52171-900. Recife, PE, Brasil
Telefone: (081) 3320 -5403
E-mail: michellev.nascimento@gmail.com

Camila Freitas Barbosa

Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE
Endereço: R. Dom Manoel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos, CEP: 52171-900. Recife, PE, Brasil
Telefone: (081) 3320 -5403
E-mail: camilafblisboa@gmail.com

Artigo recebido em 18/06/2016. Revisado por pares em 31/07/2016. Reformulado em 05/08/2016. Recomendado para publicação em 07/08/2016, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 31/08/2016. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

Este estudo analisou os principais fatores que interferem no sucesso ou insucesso de Empresas de Base Tecnológica incubadas. A pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo, classificando-se quanto aos fins como exploratória e descritiva; e quanto aos meios como uma pesquisa de campo, bibliográfica e estudo multicase. Foram analisadas duas Incubadoras de Base Tecnológica de Pernambuco, uma privada e outra governamental. Alguns fatores críticos de sucesso relatados foram: bom plano de negócio, existência de uma equipe interdisciplinar e flexibilidade para inovar. Em ambas incubadoras, o percentual de fracasso das incubadas é baixo e está relacionado a problemas de gestão.

Palavras-chave: Empresas de Base Tecnológica (EBT); Incubadoras; Fatores Críticos de Sucesso.

ABSTRACT

This study examined the main factors which affect the success or failure of incubated technology-based companies. The research is characterized as a qualitative study, which use as methods field and bibliographic research and case studies resulting in exploratory and descriptive analysis. This work analyzes two different companies, one privately held and another state-owned. Some critical success factors reported were: good business plan, existence of an interdisciplinary team and flexibility to innovate. In both incubators, the failure rate of their incubated companies is low and related to management issues.

Keywords: Technology-Based Companies (TBCs); Incubators; Critical success factors.

RESUMEN

Este estudio analiza los principales factores que inciden en el éxito o fracaso de las empresas de base tecnológica incubadas. La investigación se caracteriza por ser un estudio cualitativo; de acuerdo con su finalidad, es una investigación exploratoria y descriptiva; y cuanto a los medios, como investigación de campo bibliográfica y estudio de dos casos. Se analizaron dos Incubadoras de Base Tecnológica de Pernambuco, una privada y una del gobierno. Algunos factores críticos de éxito reportados fueron: buen plan de negocio, existencia de un equipo interdisciplinario y flexibilidad para innovar. En ambas incubadoras, la tasa de fracaso de sus incubadas es baja y está relacionada con cuestiones de gestión.

Palabras-clave: Empresas de Base Tecnológica (EBTs); Incubadoras; Factores críticos de éxito.

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) são responsáveis por mais da metade dos empregos com *carteira assinada* do Brasil. Desse modo, pode-se afirmar que a sobrevivência dessas empresas é um fator de fundamental importância para o desenvolvimento econômico do país. Entretanto, estudos no Brasil e no mundo mostram que o período de criticidade para a sobrevivência de uma nova empresa corresponde aos seus primeiros dois anos de funcionamento (SEBRAE, 2011).

Partindo desta constatação, pode-se considerar que uma incubadora visa a reduzir a mortalidade das micro e pequenas empresas nela inseridas, visto que oferece suporte administrativo e monitoramento necessários às MPE justamente no período de dois anos, tempo médio para uma empresa incubada tornar-se graduada, ou seja, pós-incubada.

Dentre os benefícios proporcionados pelas incubadoras, Serra *et al.* (2010) destacam a infraestrutura disponibilizada, os serviços oferecidos às incubadas e, principalmente, a provisão de maior e qualificada interação social entre as empresas e os empreendedores com o entorno, de onde podem emergir possíveis parcerias, ideias e inovações que, de outra forma, seriam relativamente difíceis de serem promovidos.

Além dos benefícios citados, Silva e Andrade Júnior (2012, p. 53) acrescentam que as incubadoras “trazem para a cidade ou região onde se instalam muitos benefícios, como a mobilização e a organização de recursos locais já disponíveis, surgimento de novas oportunidades de trabalho”. Para esses autores, as incubadoras de empresas têm se mostrado um importante mecanismo para a promoção do desenvolvimento econômico e tecnológico, beneficiando, inclusive, o Estado (governo) e a comunidade.

Quanto ao Estado, a incubadora ajuda a superar falhas do mercado, gera empregos, renda e impostos, e revela compromisso político em relação às MPE. Já no que concerne à comunidade local, eleva a autoestima, promove a cultura empresarial e o aumento da renda local, constituindo-se, assim, em um agente de transformação da economia.

Contudo, apesar de proporcionar benefícios às empresas, ao Estado, à região e à comunidade, o índice de mortalidade de MPE incubadas no Brasil ainda chega a 20%

(GOMES; MARCONDES, 2016). Embora seja um percentual pequeno em comparação aos negócios formais não incubados, cuja mortalidade nos primeiros anos é de aproximadamente 70%, é relevante investigar possíveis fatores que podem intervir no desenvolvimento dos empreendimentos incubados.

Tomando como base esta problematização, a questão que norteou esta investigação foi a seguinte: que fatores levaram ao (in)sucesso empresas de base tecnológica (EBT) vinculadas a incubadoras pernambucanas?

O objetivo geral deste trabalho é fazer um levantamento dos fatores que interferem no sucesso, ou no insucesso, de empresas de base tecnológica em duas incubadoras de Pernambuco, uma privada e outra governamental. Para esta análise foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) identificar aspectos que contribuem para o desenvolvimento das empresas incubadas nessas instituições; b) evidenciar elementos que causam o insucesso das empresas incubadas; e c) realizar um estudo comparativo entre as duas incubadoras analisadas.

O desenvolvimento desta pesquisa justifica-se pela baixa produção científica a respeito de incubadoras, principalmente no que se refere à região Nordeste. Além disso, é pertinente destacar que incubação é um processo que contribui para apoiar o desenvolvimento regional, cujo principal objetivo é “a renovação do tecido empresarial local, por meio do apoio dedicado às ações de inovações de novas empresas, estimulando o talento dos empreendedores, a transferência de tecnologias das universidades e institutos de pesquisas índice de inovação no país” (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2012, p. 187). Para os autores, as incubadoras são importantes por reduzirem a ansiedade dos empreendedores na fase inicial de implantação da empresa, oferecendo-lhes um ambiente amigável como suporte ao desenvolvimento de suas habilidades técnico-gerenciais, e reduzindo os investimentos necessários para início das operações.

Portanto, faz-se necessária uma avaliação dos fatores que podem interferir negativamente na incubação de empresas. Dessa forma, é possível contribuir para o processo de melhoria das incubadoras na medida em que, combatendo os fatores negativos,

pode-se promover o desenvolvimento das empresas incubadas, aumentando as chances de sobrevivência delas no mercado e gerando emprego e renda para a sociedade.

O presente trabalho caracteriza-se como um ensaio teórico-empírico, de natureza qualitativa, organizado nas seguintes seções: na primeira contextualiza-se o tema e o problema analisado; a segunda traz contribuições teóricas de diferentes autores sobre empresas de base tecnológica, incubadoras e fatores de influência na sobrevivência de micro e pequenas empresas de base tecnológica; na terceira contemplam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; na quarta são apresentados os resultados do estudo; e na quinta estão sistematizadas as conclusões do trabalho.

2 INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) define incubadora como uma entidade cujo objetivo é oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. De acordo com a InBIA¹ (2016), organização mundial líder em incubação de empresas e empreendedorismo, as incubadoras promovem o empreendedorismo, ajudando as organizações a sobreviver e crescer durante sua fase inicial, ou seja, quando são mais vulneráveis. Ao mesmo tempo, Leite (2006) considera a incubadora um embrião de *cluster*, um agrupamento de empresas de determinado setor de atividade em uma região de grande sucesso. Este conceito é complementado por Sicsú e Cajueiro (2004), para quem as incubadoras estimulam a criação de empresas inovadoras, sendo promotoras do desenvolvimento econômico e social.

Em uma análise da história das incubadoras, Baêta (1999) menciona que as primeiras referências sobre a existência delas dizem respeito a experiências nos Estados Unidos, e foram conceituadas a partir da década de 1980. No Brasil, assim como nos Estados Unidos, as primeiras incubadoras também começaram a surgir em 1980 por meio do primeiro Programa de Parques Tecnológicos, uma iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Esse Programa, de acordo com dados de

¹ *International Business Innovation Association*

uma pesquisa realizada em 2011 e publicada em 2012 pela ANPROTEC – associação líder do movimento de incubação no Brasil –, semeou a noção de empreendedorismo inovador no país, atuando no segmento do empreendedorismo inovador e desenvolvendo incubadoras de empresas e parques tecnológicos brasileiros.

Fazendo um recorte para Pernambuco, que é o estado onde se localizam as empresas analisadas neste estudo, Sicsú e Cajueiro (2004) mencionam a década de 1990 como o período do surgimento de experiências de incubação no estado. O objetivo era aperfeiçoar o potencial regional a partir do empreendedorismo e atingir o desenvolvimento econômico, social e tecnológico.

Uma pesquisa realizada por Raupp e Beuren (2009) identificou o surgimento outros tipos de incubadoras – como agroindustrial, cultural, artes, social, virtual –, conforme as necessidades específicas de cada região. Contudo, as tipologias de incubadoras mais comuns no Brasil são as seguintes: incubadoras de empresas de base tecnológica, incubadoras de empresas de setores tradicionais e incubadoras mistas.

Consideram-se empresas de base tecnológica aquelas cujos potenciais de competitividade são a informação e o conhecimento – especificamente, informações e conhecimentos técnico-científicos (BAÊTA, 1999)–, constituindo uma via de transferência de tecnologia do ambiente científico e tecnológico à sociedade (LEITE, 2006). De acordo com Baêta, Borges e Tremblay (2005, p. 77), “entende-se por incubadoras tecnológicas organizações que abrigam empreendimentos nascentes, geralmente oriundos de pesquisa científica, cujo projeto implica o desenvolvimento e a comercialização de produtos ou serviços de base tecnológica”. Diferentemente das incubadoras de base tecnológica, as de empresas de setores tradicionais buscam proporcionar apoio ao processo de criação e desenvolvimento de empresas, visando à melhoria do nível de emprego da região, à inclusão social e à revitalização de áreas que sofreram retração de atividade econômica (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2012). Já as incubadoras mistas abrigam empresas tanto de base tecnológica quanto de setores tradicionais da economia.

Com a finalidade de aprofundar o conhecimento a respeito desse assunto focam-se, neste trabalho, as incubadoras de base tecnológica, que buscam incentivar a transferência

de tecnologia das instituições de Ensino Superior e institutos de pesquisas para organizações, o que contribui para o surgimento de empresas de base tecnológica e de inovações, transforma a economia e ajuda a promover o desenvolvimento local (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2012).

As empresas de base tecnológica são aquelas que utilizam tecnologias baseadas em conhecimento intensivo, empregando mão de obra altamente qualificada, egressa de universidades e instituições de pesquisa (TUMELERO, 2012). A demanda crescente por tecnologia decorre da necessidade de inovar, imposta pela nova estrutura econômica. Assim, as incubadoras são úteis para os empreendedores descobrirem tanto as necessidades como as oportunidades de inovação (BAÊTA, 1999; LEITE, 2006).

Schumpeter (1982) já defendia o comportamento empreendedor, com o ingresso e o desenvolvimento de inovações tecnológicas e organizacionais nas instituições, como fator primordial para as transformações no campo econômico e seu desenvolvimento em longo prazo. O conceito de inovação remete à ideia de algo novo, seja de um produto, processo, técnica, seja de uso de um produto/serviço (STAL, 2007). Além disso, a inovação também pode ser entendida como um conjunto de melhorias tecnológicas nos métodos ou na maneira de desenvolver algo (PAES-DE-SOUZA *et al.*, 2008).

De forma geral, a inovação é um processo contínuo que visa a melhorar o desempenho de uma empresa, agregando-lhe uma vantagem competitiva, ou ao menos mantendo sua competitividade. Neste estudo, entende-se empresa inovadora como aquela que introduziu uma inovação durante o período em análise. Destaca-se, contudo, que nem toda inovação é um sucesso, pois muitas fracassam (OCDE, 1997).

2.1 O PAPEL DAS INCUBADORAS NO DESENVOLVIMENTO DE EBT

Nos últimos anos, as incubadoras têm-se destacado por ser um dos agentes mais ativos e comprometidos com a criação e dinamização de empresas de base tecnológica (LEITE, 2006). Ressalta-se que, nesse cenário, cerca de 70% das incubadoras brasileiras declaram possuir foco tecnológico (ANPROTEC, 2012).

Embora a inovação promova o desenvolvimento, as Empresas de Base Tecnológica (EBT) enfrentam riscos de insucesso. Segundo Tumelero (2012), isso acontece devido à utilização de novas tecnologias e à atuação delas em setores com maiores barreiras de entrada, o que gera incertezas. Entre os principais problemas observados estão: deficiências da tecnologia empregada, carência de recursos financeiros para manutenção e investimento, além do desconhecimento quanto ao mercado de atuação.

É nesse cenário que as incubadoras se inserem como uma forma de incentivo à criação de novas empresas que possuem, como objetivo principal, a inovação. Assim, contribuem para o desenvolvimento e a sobrevivência desses novos negócios por meio do suporte gerencial e estrutural oferecidos. Nesse sentido, Baêta, Borges e Tremblay (2005, p. 76) destacam que, “no Brasil, uma das estratégias para favorecer a criação de empresas de base tecnológica é a utilização de incubadoras de empresas”.

Além disso, conforme Fiates *et al.* (2013), as incubadoras também contribuem para o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica incubadas. Segundo esses autores, as incubadoras estimulam redes sociais, que desencadeiam inovação e facilitam o acesso de micro e pequenas empresas ao mercado externo.

Nessa perspectiva, Pals (2006) ressalta a existência de um alto grau de interesse do mercado internacional nas incubadoras, pois elas possibilitam a transferência de tecnologia entre as universidades e as corporações, aumentam o número de inovações e promovem maior desenvolvimento da economia de um país.

Publicado em 2012, um estudo realizado em 2011 pela Anprotec e pelo Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) revela que o movimento das incubadoras brasileiras atingiu a maturidade, entrando em uma fase de profissionalismo e de qualificação do processo de gestão. A Tabela 1 apresenta o quantitativo de incubadoras, empresas incubadas, emprego gerado e faturamento.

Tabela 1- Números de incubadoras, emprego e faturamento das empresas incubadas no Brasil

DETALHAMENTO DO SISTEMA DE INCUBAÇÃO NO BRASIL	
Número de incubadoras	384

Número de empresas incubadas	2.640
Geração de empregos nas empresas incubadas	16.394
Faturamento das empresas incubadas	R\$ 532.981.680,00

Fonte: Anprotec (2012).

No que se refere à distribuição das incubadoras por localidade e tipologia, pesquisas como a de Raupp e Beuren (2011) revelam que 12,8% das incubadoras brasileiras estão localizadas na região Nordeste. Dessas, 4,5% são incubadoras de base tecnológica que, atualmente, constituem a tipologia de maior número no Brasil.

Dessa forma, pode-se perceber a relevância de estudar fatores de sucesso ou fracasso das empresas inseridas em uma incubadora de base tecnológica. De acordo com Tumelero (2012), as incubadoras apoiam a EBT na fase de estruturação dos negócios, auxiliando o nascimento e protegendo o funcionamento dessa empresa por meio do fornecimento de infraestrutura, assessorias, treinamentos e *networking* com entidades governamentais e investidores potenciais.

Em linhas gerais, as incubadoras atuam para reduzir as chances de fracasso dos negócios, principalmente em sua fase inicial, resultando na viabilidade financeira e no crescimento das empresas que elas suportam (DST, 2013).

2.2 FATORES CRÍTICOS DE (IN)SUCESSO DE EBT INCUBADAS

Segundo Pals (2006), a definição de sucesso, no que se refere à incubação de empresas, é difícil. O autor sugere, como forma de avaliar o sucesso das incubadas, analisar se a empresa está sobrevivendo e crescendo de forma rentável ou sobrevivendo e crescendo em um caminho para a produtividade.

Levando em consideração que a maioria das empresas incubadas é de Micro e Pequenas Empresas (MPE), uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2008) aponta alguns fatores fundamentais para o sucesso, ou não, das MPE, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Fatores críticos

FATORES CRÍTICOS	EMPRESAS ENCERRADAS	EMPRESAS EM ATIVIDADE
Experiência/conhecimento anterior	46%	64%
Realização de algum curso	34%	41%

Ações em conjunto com outras empresas	6%	15%
Planejamento eficaz antes da abertura	32%	25%
Políticas governamentais de apoio às MPE	26%	23%
Boa gestão após a abertura	19%	28%
Melhora da situação econômica do país	13%	14%
Não interferência de problemas pessoais no negócio	7%	7%

Fonte: Adaptada de SEBRAE (2008).

No que diz respeito às EBT incubadas, Padrão (2011) realizou um levantamento dos estudos que analisaram os fatores críticos de sucesso nesse tipo de organização, e consideraram de grande importância as características do empreendedor e da incubadora para o sucesso das empresas incubadas. Os fatores críticos mencionados pelo autor foram os seguintes:

- infraestrutura da incubadora;
- suporte na definição da estratégia de *marketing* das empresas;
- rede de contatos proporcionada pela incubadora;
- habilidade empreendedora do fundador da empresa;
- financiamento;
- qualidade dos recursos humanos da empresa incubada;
- nível de pesquisa e desenvolvimento;
- tamanho da empresa;
- localização da incubadora;
- suporte da incubadora no desenvolvimento técnico de produtos;
- experiência do empreendedor no setor;
- suporte da incubadora aos empreendedores quanto à atitude perante o risco;
- setor da empresa incubada;
- número de patentes;
- idade da empresa incubada;
- vendas internacionais da empresa incubada.

Alguns dos fatores supracitados também aparecem em pesquisa realizada por Dornelas (2002), como: estrutura física da incubadora; suporte na definição da estratégia de *marketing* das EBT; facilidade no acesso a linhas de crédito; rede de contatos proporcionada pela incubadora; e a habilidade do empreendedor. Esse autor afirma que nem todas as incubadoras são capazes de incorporar tais características ao seu negócio, pois cada uma

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

está inserida em um contexto de mercado específico. Entretanto, quanto mais características das que foram citadas pelos autores estiverem presentes nas incubadoras, maior será a chance de sucesso de suas incubadas.

Além disso, destaca-se o papel dos gerentes das incubadoras como um fator que, dependendo da sua atuação, pode levar ao (in)sucesso das empresas incubadas. Silva *et al.* (2012) verificaram as relações entre as funções desempenhadas pelo gerente e os resultados obtidos pelas incubadoras. Nesse estudo foram analisados os seguintes aspectos: a permanência (tempo de duração) do gerente no cargo de direção, o tempo de existência da incubadora, o número de empresas incubadas, o número de empresas graduadas e a obtenção da certificação ISO 9001. Essa pesquisa revelou que a participação dos gerentes na elaboração do planejamento estratégico das empresas incubadas constitui um elemento de sucesso, enquanto que a monitoração do desempenho de cada plano de negócio das incubadas não traz tanto impacto aos resultados organizacionais.

Neste sentido, Ferreira *et al.* (2008) destacam a necessidade de fazer a gestão em incubadoras, tendo indicadores de desempenho como referência de melhoria contínua. Conforme esses autores, tais parâmetros devem ser utilizados para a tomada de decisão nas empresas de base tecnológica incubadas.

Ao analisar as dificuldades de empresas brasileiras de base tecnológica incubadas, Andrade Júnior (2012) identificou que elas possuem restrições financeiras, gerenciais, produtivas e de comercialização. Para esse autor, faz-se necessário maior assessoramento das incubadoras nessas questões, além da ampliação e melhoria de políticas voltadas ao desenvolvimento de empresas incubadas.

No que se refere à existência de apoio governamental para incubadoras, Perdomo, Arias e Lozada (2013) analisaram as políticas dirigidas a esse segmento na Espanha, denominadas *Barcelona Activa* (BA), a partir da perspectiva da nova gestão pública. Os autores constataram que a BA tornou-se uma agência de desenvolvimento local, na qual instituições públicas e privadas têm desempenhado papel importante na formulação, implementação e avaliação de políticas voltadas à inovação e ao desenvolvimento empresarial.

Quanto ao aspecto das políticas governamentais de incentivo às MPE, no Brasil merecem destaque as ações relacionadas às mudanças no regime tributário com a criação do Simples (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte). Trata-se de um sistema integrado de tributos que visa a desonerar as MPE a partir do recolhimento de tributos de forma simplificada e unificada. Apesar dos resultados positivos alcançados, o Brasil ainda possui um sistema tributário confuso e deficiente, o que o situa entre os países de grandes cargas tributárias. Assim, é de extrema importância que as EBT incubadas tenham um planejamento tributário, com informações detalhadas sobre os valores que incidem na operacionalização do negócio (SOUZA; ROSA; SILVA, 2012).

Dentro desse contexto que impacta nas finanças das MPE, de acordo com Longenecker *et al.* (2011), quatro fatores determinam a facilidade de financiamento de uma empresa: seu potencial econômico; o tamanho e a maturidade do negócio; a natureza de seus ativos; e o equilíbrio entre dívida e patrimônio. Dessa forma, as empresas de pequeno porte têm certa dificuldade em conseguir crédito, pois não dispõem de capital de giro e apresentam dificuldade de saldar dívidas.

Vários outros problemas são enfrentados pelas micro e pequenas empresas, desde a qualificação de mão de obra até a venda de mercadorias no mercado interno e externo (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2012). Contudo, para esses autores, a participação das empresas em uma incubadora traz diversas vantagens, incluindo a facilidade de acesso a linhas de crédito e incentivos fiscais. Incubar-se é uma forma de conseguir assegurar aos credores maior chance de retorno do seu investimento, uma vez que, nas incubadoras, diminuem-se os investimentos iniciais necessários ao funcionamento do negócio e os custos operacionais. Além disso, a incubadora constitui um ambiente que possibilita focar no negócio com a sinergia de outras organizações incubadas. Essa atuação desencadeia aprendizagem, inovação e traz credibilidade para o negócio por estar situado em um ambiente de desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, Guerra, Severiano Filho e Tondolo (2015) identificaram vários estudos que comprovam o trabalho em equipe como elemento desencadeador de vários tipos de inovação nas empresas.

Ainda é importante ressaltar que, para consolidarem-se no mercado, as empresas incubadas precisam ter um bom plano de *marketing*, o qual, juntamente com o plano de negócios, auxiliará o alcance dos resultados comerciais almejados (MACHLINE *et al.*, 2003). No plano de *marketing*, a organização define como vai dividir o orçamento entre os vários elementos do composto. Segundo Kotler e Keller (2006), este composto, conhecido como 4P (Produto, Preço, Praça e Promoção), constitui um conjunto de instrumentos de *marketing* utilizados para atingir os objetivos das empresas no mercado-alvo. Assim, os gestores necessitam formular não apenas seus planos de negócio e de *marketing*, também os programas de apoio do composto de *marketing* para as incubadas.

Pensando nas vantagens competitivas para empresas incubadas, tem-se como um atrativo a rede de relacionamentos interorganizacional, um dos pontos-chave para a obtenção de novos clientes, facilitando o processo de comunicação com o mercado-alvo, fornecedores, parceiros tecnológicos, bancos, e órgãos financiadores (GALLON; ENSSLIN; SILVEIRA, 2009). Esses autores enfatizam que a definição do mercado-alvo e a atualização constante das inovações tecnológicas são apresentadas, na percepção dos empreendedores pesquisados, como objetivos da consultoria de *marketing* das incubadoras.

Outro fator que merece destaque para o desenvolvimento das EBT é o nível dos recursos humanos da organização incubada. Neste sentido, o gestor deve estar atento à composição de suas equipes. Existe uma tendência de se acreditar que grupos heterogêneos são mais eficazes que os homogêneos; porém, a composição mais adequada dependerá dos objetivos almejados (ROBBINS, 2009).

Após registrar a relevância das EBT incubadas, bem como os fatores que podem impactar no seu desenvolvimento, serão apresentados, a seguir, os procedimentos metodológicos delineados para alcançar os objetivos estabelecidos por este estudo.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se com um estudo de natureza qualitativa. Segundo Merriam (1998), o método qualitativo tem como base a expressão da realidade investigada com o objetivo de entender o significado que as pessoas atribuem ao seu contexto de

atuação. A preocupação fundamental é compreender o fenômeno a partir da perspectiva dos participantes.

Partindo da taxonomia proposta por Vergara (2013), quanto aos fins, a investigação classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória porque não há estudos sobre as incubadoras analisadas; e descritiva por contemplar o detalhamento dos dados e as informações sobre a realidade investigada. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo por contemplar dados coletados *in loco*; bibliográfica por ter como base referências voltadas ao estudo das incubadoras que apontaram fatores de sucesso e insucesso; e estudo multicasos por apresentar um estudo em duas organizações específicas. De acordo com Yin (2001), o estudo de casos múltiplos pode contribuir para o desenvolvimento de uma estrutura teórica mais detalhada e robusta.

Visando a preservar a identidade das unidades analisadas, optou-se por não revelar seus nomes e utilizar as seguintes denominações: Incubadora I (privada) e Incubadora II (governamental).

Os dados foram coletados a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores das incubadoras. Segundo Minayo (2010), a entrevista é um instrumento privilegiado de coleta de informações, uma vez que as falas revelam condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos percebidos pelos entrevistados sobre a realidade analisada.

Após as transcrições, as informações foram analisadas, de forma comparativa, à luz da bibliografia utilizada para fundamentar o estudo. Para tanto, a análise de conteúdo foi o método utilizado a fim de sistematizar as respostas dos entrevistados. Segundo Bardin (2002), esse método subdivide-se em três fases: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) o tratamento dos resultados. Essa técnica foi adequada à análise dos dados visto que possibilitou que fossem descobertos os núcleos de sentido referentes aos objetivos propostos pelo estudo, cujos resultados encontram-se sistematizados na seção subsequente.

4 RESULTADOS

Para melhor compreensão das incubadoras investigadas, optou-se por apresentá-las, inicialmente, de forma separada e, na sequência, trazer a análise comparativa dos dados.

4.1 INCUBADORA I

De acordo com Leite (2006) e Baêta (1999), a Incubadora I pode ser caracterizada como de base mista, abrigando empreendimentos tanto de base tecnológica como de setores tradicionais, ficando a critério do empreendedor a que melhor lhe serve. As suas áreas de atuação são: Tecnologias da Informação e Comunicação; Tecnologias na Área de Saúde; e Tecnologias Ambientais.

O posicionamento da Incubadora I no mercado regional provocou uma aproximação espontânea com o Sebrae, em função da similaridade da natureza dos serviços oferecidos e do público-alvo, mas ela possui, também, parceria com projetos nos âmbitos federal, estadual e municipal. Isso corrobora a pesquisa de Farah, Cavalcanti e Marcondes (2012), os quais mostram a importância das incubadoras na formação de parcerias com universidades e institutos de pesquisas para transferência de tecnologias.

A inserção de uma empresa nesta incubadora é realizada a partir de edital disponível no *site* da instituição. Um dos requisitos de seleção é a elaboração de um plano de negócio e, conforme os critérios de aprovação, uma banca analisa a viabilidade econômica e de mercado.

Com relação aos fatores de sucesso ou fracasso, durante a realização da entrevista, a gerente de incubação afirmou não possuir tipo algum de análise concreta a esse respeito. Ela disse que, das 30 empresas incubadas, apenas 2 não sobreviveram no mercado. Assim, o percentual de fracasso é de 6,6%, e a entrevistada apresentou a seguinte justificativa:

O motivo do fracasso da empresa não é a tecnologia, acontece, sim, da tecnologia não dar certo, mas são poucos casos. O grande gargalo da incubação é o empreendedor, é a gestão [...]. A tecnologia tem que ser desenvolvida da forma mais rápida possível, pois se não outro faz o que ele iria fazer (GESTORA DA INCUBADORA I, 24/08/2013).

A fala da gestora corrobora os dados obtidos na pesquisa feita pelo Sebrae (2008), no que tange ao tópico da boa gestão após a abertura. É possível notar, no discurso da Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

entrevistada, que a tecnologia não se associa diretamente ao fracasso ou sucesso da empresa incubada. Para ela, a gestão é o ponto principal para o sucesso da incubação.

Com a minha experiência, empiricamente atesto que é o empreendedor, pois ele é quem vai dizer qual tempo que ele vai dar, qual o esforço que ele vai medir, a garra, a vontade, ou seja, a sua motivação (GESTORA DA INCUBADORA I, 24/08/2013).

Ao longo da entrevista, a gerente da Incubadora I citou alguns fatores, do ponto de vista da incubadora, do sucesso, ou não, das incubadas, conforme se pode ver no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores críticos do ponto de vista da Incubadora I

FATORES DE SUCESSO	FATORES DE INSUCESSO
Bom plano de negócios; Boa comercialização do produto por meio de estratégias de <i>marketing</i> ; Aceitação do cliente; Bom faturamento.	Ineficiência da gestão no processo de crescimento; Falta de esforço por parte do gestor do projeto; Ausência de foco do gestor; Pouca motivação do empreendedor com o projeto.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No que se refere ao Quadro 1, pode-se observar que a elaboração de um bom plano de negócios é de fundamental importância para o sucesso de uma empresa. De acordo com o Sebrae (2013), é nesse documento que se encontram os objetivos do negócio e a maneira como a empresa deve proceder para conseguir alcançá-los, diminuindo, assim, os riscos e as incertezas. Vários autores que fundamentaram este trabalho (MACHLINE *et al.*, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; SEBRAE, 2008; SILVA *et al.*, 2012) destacam a importância de um plano de negócios bem estruturado, por meio do qual o empreendedor pode prever possíveis falhas antes de cometê-las no mercado.

Entre os fatores de sucesso mencionados na entrevista destaca-se, também, a existência de um bom planejamento e de uma boa gestão como fundamentais para as EBT incubadas. Isso reafirma alguns dos fatores fundamentais para o sucesso, ou não, das MPE apresentados na pesquisa realizada pelo Sebrae (2008). A relação entre planejamento, boa gestão e resultados obtidos pelas incubadoras também foi apresentada por Silva *et al.* (2012).

4.2 INCUBADORA II

Essa incubadora é pública e tem como missão apoiar o desenvolvimento e a consolidação de empresas inovadoras de base tecnológica. Dentre os seus objetivos, destacam-se: contribuir para a criação de uma cultura empreendedora; fortalecer a economia de Pernambuco; disponibilizar infraestrutura de apoio à elaboração de novos produtos e serviços; e promover assessorias especializadas para melhor inserção das empresas incubadas no mercado. Tais ações possibilitam que os empreendedores descubram tanto as necessidades como as oportunidades de inovação, conforme observado nas pesquisas realizadas por Baêta (1999), Baêta, Borges e Tremblay (2005), Leite (2006), Farah, Cavalcanti e Marcondes (2012).

Suas áreas de atuação são: Tecnologias Ambientais; Tecnologias na área de Saúde (bioengenharia, engenharia médica); e Produtos/processos nas áreas de interesse dos novos empreendimentos em instalação no Estado (Refinaria, Polo de Fármacos, Polo de Poliéster, Estaleiro). Assim como a Incubadora I, esta também pode ser considerada de base mista.

Durante a pesquisa realizada, a Incubadora II tinha um total de 34 empresas incubadas. Os empreendedores das EBT incubadas eram jovens, com idade média entre 20 e 30 anos, a maioria proveniente de universidades. Isso ratifica o que Tumeleiro (2012) revela em relação à mão de obra que compõe a maioria destas empresas. Percebe-se que esses jovens trazem uma ampla bagagem conceitual, mas, em contrapartida, nenhuma experiência de mercado, o que dificulta o desenvolvimento de suas empresas, conforme mencionado pelo gerente geral dessa incubadora na entrevista.

Em relação aos fatores de sucesso e fracasso das empresas incubadas, a Incubadora II também não possui pesquisa alguma que avalie diretamente esses aspectos. Com base na experiência e observação do gerente geral da incubadora, há uma média de 10% de fracasso das empresas incubadas.

Ao longo da entrevista, foi citado que o maior causador do sucesso ou fracasso da empresa incubada é o gestor e a sua capacidade de evolução no apoio à incubadora. Além disso, o gestor da Incubadora II também mencionou a importância da equipe para o sucesso do negócio, confirmando as pesquisas realizadas por Padrão (2011), Guerra, Severiano Filho e

Tondolo (2015), ao defenderem que uma boa equipe constitui diferencial para o sucesso das empresas, além de desencadear vários tipos de inovação no negócio.

Neste sentido, o entrevistado assim se colocou:

As equipes multidisciplinares, na maioria das vezes, se saem melhor do que as que todos têm a mesma formação. Muitas vezes o empreendimento nem é tão bom, mas a equipe é muito boa. Tem também o outro lado em que o produto é muito bom, mas a equipe é meio 'dorminhoca'. Eu prefiro o primeiro, pois uma equipe alerta, bem informada, quando o produto não é bom, ela percebe logo e já muda de estratégia (GESTOR DA INCUBADORA II, 28/04/2014).

O Quadro 2 apresenta os fatores críticos que influenciam na sobrevivência das empresas incubadas, sob o ponto de vista da Incubadora II.

Quadro 2 – Fatores críticos do ponto de vista da Incubadora II

FATORES DE SUCESSO	FATORES DE INSUCESSO
Comprometimento do gestor; Boa equipe (interdisciplinar); Flexibilidade em relação ao novo; Boa visão do mercado em que deseja entrar.	Imaturidade de mercado; Falta de planejamento do impacto social do produto ou serviço; Falta de foco no que se deseja desenvolver; Associação do profissional ao pessoal.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Outro ponto que afeta o desenvolvimento das empresas incubadas são as políticas tributárias que não possuem uma legislação específica para empresas iniciantes, o que pode dar origem à dificuldade financeira, tendo em vista os altos impostos cobrados. Quanto a esse aspecto, o gerente geral da Incubadora II informa que o ideal seria existir um plano tributário mais específico, que reduzisse a carga tributária e aumentasse os incentivos às incubadas iniciantes. Essa constatação remete ao que Souza, Rosa e Silva (2012) colocam sobre a importância de realizar um planejamento tributário, analisando previamente os encargos decorrentes do setor em que se pretende atuar.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS INCUBADORAS ESTUDADAS

Tomando como base as informações fornecidas pelos gestores das incubadoras analisadas, pode-se observar que ambos citam fatores semelhantes, e outros que, apesar de diferentes, complementam-se e ampliam as perspectivas sobre como os gestores de empresas incubadas podem buscar melhor eficácia do seu negócio. Dessa forma, o Quadro 3 sistematiza as similaridades encontradas entre os fatores de sucesso e insucesso
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

mencionados pelas incubadoras analisadas, e os que mais afetam as empresas de base tecnológica incubadas.

Quadro 3 – Análise das semelhanças entre os fatores de sobrevivência das Incubadoras I e II

FATORES SEMELHANTES DE SUCESSO	FATORES SEMELHANTES DE INSUCESSO
Bom plano de negócio; Aceitação do cliente; Comprometimento do gestor.	Falta de planejamento do impacto social do produto ou serviço; Imaturidade de mercado; Falta de foco do gestor no que deseja desenvolver; Falta de esforço por parte do gestor do projeto.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A categorização das semelhanças apresentadas no Quadro 3 é possível devido à correlação existente entre os fatores de sucesso e insucesso nas incubadoras analisadas. Por isso, é possível inferir a qual fator de sucesso mencionado pelo gestor I está ligado um fator de insucesso citado pelo gestor II, e vice-versa.

Neste sentido, ao se analisar o Quadro 3, pode-se perceber que um bom plano de negócio, citado pelos gestores como fator de sucesso, está diretamente ligado à falta de planejamento do impacto social do produto ou serviço, citado como fator de insucesso, já referenciado por Machline *et al.* (2003), Kotler e Keller (2006), Sebrae (2008) e Silva *et al.*, (2012).

Isso porque um plano de negócio é um planejamento do que o empreendedor deseja realizar em seu empreendimento, observando os pontos fortes e fracos para verificar a viabilidade do negócio. Dessa forma, percebe-se a necessidade de o planejamento do impacto social estar inserido no plano de negócios da empresa incubada.

O fator *aceitação do cliente* relaciona-se ao fator *imaturidade de mercado*, visto que o público-alvo da empresa ainda desconhece os produtos e serviços ofertados pelas EBT incubadas. Isto precisa ser previsto pelas MPE a fim de que sejam traçadas estratégias de consolidação no mercado almejado (KOTLER; KELLER, 2006; GALLON; ENSSLIN; SILVEIRA, 2009).

Com relação ao gestor, ele representa, para ambos entrevistados, o ator principal para a sobrevivência de uma empresa incubada. Sua falta de comprometimento interfere diretamente no esforço empregado, podendo afetar, também, a inovação organizacional. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

Percebe-se, nos casos analisados, que a atuação do gestor pode ser considerada um fator de sucesso quando este é comprometido, mas pode ser um fator de insucesso quando ele não atua como um indutor do desenvolvimento das empresas incubadas.

Com relação aos outros fatores mencionados pelos gestores, o Quadro 4 traz um resumo do que foi mencionado por cada gestor como fatores de sucesso e de insucesso.

Quadro 4 – Análise comparativa dos fatores de sobrevivência

INCUBADORA I		INCUBADORA II	
FATORES DE SUCESSO	FATORES DE INSUCESSO	FATORES DE SUCESSO	FATORES DE INSUCESSO
Boa comercialização do produto por meio de estratégias de <i>marketing</i> ; Bom faturamento; Motivação do empreendedor quanto ao projeto por ele pensado.	Ineficiência da gestão no processo de crescimento; Pouca motivação do empreendedor quanto ao projeto.	Boa equipe (interdisciplinar); Flexibilidade para o novo; Boa visão do mercado em que deseja entrar.	Associação do profissional ao pessoal; Políticas tributárias.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Com relação às estratégias de *marketing* como um fator de sucesso da sobrevivência, é importante registrar que, quando elaboradas adequadamente, podem alavancar as vendas e tornar a empresa conhecida, mas, se não forem adequadas, podem veicular a mensagem errada e, desta forma, além de não atingirem o público-alvo, trazem prejuízos financeiros. Então, é fundamental que a empresa incubada verifique se suas estratégias estão, ao menos, alinhadas aos princípios básicos do *marketing*, atendendo aos requisitos dos 4P (Preço, Praça, Produto e Promoção) citados por Kotler e Keller (2006) e Machline *et al.* (2003).

No que se refere ao bom faturamento mencionado pela Incubadora I, pode-se perceber que esse é um aspecto vinculado a todos os demais fatores, e constitui-se um parâmetro para avaliar se as ações realizadas estão gerando resultado positivo e como está o crescimento da empresa.

Já a Incubadora II cita a existência de uma boa equipe (interdisciplinar) como fator de sucesso. O que se observa em relação a esse aspecto é que uma equipe interdisciplinar faz a empresa ter uma visão diferenciada, um olhar sobre diferentes aspectos que, quando

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

alinhados de maneira adequada às necessidades da empresa, podem se tornar um diferencial competitivo. Porém, é preciso tomar cuidado com o clima organizacional, já que diferentes perfis pessoais e profissionais juntos podem gerar conflitos internos que, se não forem bem gerenciados, podem prejudicar o desenvolvimento do negócio (ROBBINS, 2009).

Um fator em destaque, citado tanto como promotor de sucesso quanto de insucesso, é a motivação, que está mais diretamente relacionada ao nível individual, por se tratar de fatores que impulsionam o gestor da empresa incubada a adotar as ações necessárias e engajar-se no projeto para que os objetivos, definidos no início do processo de incubação, sejam alcançados. Duarte (2013) destaca que a motivação auxilia na busca dos objetivos desejados, mas é imprescindível saber aonde se quer chegar. Para Grapeggia *et al.* (2008), a motivação também é uma das causas de sucesso/fracasso por mover o empreendedor a iniciar um negócio e influenciar seu desempenho, especialmente, o resultado financeiro do negócio.

Entre os fatores de insucesso, a Incubadora II menciona a associação de aspectos pessoais a profissionais. Observado com frequência nas MPE, isso muitas vezes dificulta o sucesso do negócio, quando o gestor não consegue fazer o controle do que a empresa está efetivamente produzindo e faturando. As incubadoras desempenham, então, papel fundamental no combate a esse fator de insucesso ao oferecerem orientação e capacitação de profissionais especializados na área de finanças. Essa questão, citada pela Incubadora II, só vem comprovar, mais uma vez, a pesquisa feita pelo Sebrae (2008), segundo a qual, conforme se apontou na Tabela 2, apenas 7% das empresas conseguem evitar que os problemas pessoais prejudiquem o negócio.

Com base no que foi exposto no Quadro 4, nota-se, em linhas gerais, que a maior parte dos fatores influenciadores na sobrevivência das empresas incubadas, citados por ambos os entrevistados, estão diretamente relacionados ao perfil do gestor e à sua capacidade de amadurecimento profissional para que a empresa venha a ter bom desenvolvimento técnico e financeiro. Isso confirma a ideia de que uma *boa gestão após a abertura* é um dos fatores fundamentais para o sucesso de MPE (SEBRAE, 2008). Portanto, fica clara a importância do gestor diante dos problemas organizacionais, uma vez que sua atitude pode comprometer o desenvolvimento do negócio.

É pertinente ressaltar, ainda, as peculiaridades em cada incubadora analisada, no que diz respeito às diferentes formas de atuação (DORNELAS, 2002). Apesar de ambas estarem situadas na mesma cidade, a forma como lidam com as adversidades é adequada às especificidades das incubadoras e de suas incubadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado, notou-se que não há tipo algum de metodologia ou pesquisa realizada pelas incubadoras quanto aos fatores de sucesso ou fracasso das empresas incubadas. Contudo, de acordo com os conhecimentos e experiências dos gestores entrevistados, foi possível inferir que a taxa de insolvência é relativamente pequena, comprovando, assim, a importância da incubação e o cumprimento do papel da incubadora diante dos resultados das EBT incubadas.

Observou-se que as incubadoras oferecem cursos de formação ao mercado de acordo com as necessidades de cada projeto. Dentro da incubadora, nota-se uma sinergia entre as empresas incubadas, construindo laços de desenvolvimento na busca por competitividade. Segundo um dos entrevistados, as políticas governamentais impactam nas incubadas, mas com menor intensidade, pois a incubadora tem o papel de orientar financeiramente a incubada, facilitando sua sobrevivência.

Verificou-se, também, que os candidatos chegam à incubadora com uma bagagem teórica relativamente grande; porém, com pouco conhecimento de mercado. Diante disso é que a incubadora atua, com o objetivo de tornar a empresa incubada competitiva na pós-incubação. Contudo, a falta de experiência gerencial ainda é o que mais impacta na alavancagem da empresa, e desencadeia diversos fatores que comprometem o seu desenvolvimento. Por mais que a incubadora ofereça suporte e capacitação, a decisão final é do gestor, que precisa ser bem orientado para desenvolver sua capacidade gerencial. Nesse sentido, os dois entrevistados concordam que a forma de atuação do gestor é fator decisivo para o sucesso, ou não, da empresa incubada.

Entre os fatores críticos de sucesso citados pelos gestores destacaram-se: a importância de ter um planejamento do negócio; o comprometimento do gestor com o

negócio; a existência de uma equipe multidisciplinar; a abertura ao novo; e uma boa visão do mercado em que deseja atuar.

Por outro lado, foram revelados os seguintes fatores de insucesso: falta de consolidação dos produtos/serviços ofertados pelas empresas de base tecnológica no mercado; falta de compromisso do gestor, desagregando a equipe e impactando nos resultados e na inovação do negócio; a associação de aspectos profissionais a pessoais; e o impacto das políticas tributárias.

Dentre as limitações desta pesquisa destaca-se a impossibilidade de, no momento da coleta de dados, entrevistar os gestores das empresas incubadas, os quais poderiam revelar aspectos que intervêm no sucesso ou fracasso do negócio. Assim, sugere-se que, na realização de estudos posteriores, seja analisada a visão dos empreendedores, quais os impactos das incubadoras no desenvolvimento das organizações incubadas, bem como se verifiquem os fatores essenciais ao sucesso dos negócios incubados.

Por fim, fica aberto o tema para futuras pesquisas, pois se trata de um campo amplo e com pouca bibliografia, principalmente na região Nordeste, onde houve grande evolução econômica nos últimos anos e representativa concentração de incubadoras.

REFERÊNCIAS

ANDRADE JUNIOR, P. P. de. La Experiencia Brasileña em la Superación de Dificultades de Empresas de Base Tecnológica en Incubadora. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago , v. 7, n. 3, p. 161-171, out. 2012.

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Análise e Proposições sobre incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico**. Brasília: MCTI, 2012.

BAÊTA, A. M. C. **O desafio da criação**: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

BAÊTA; BORGES, C.; TREMBLAY, D. G. Empreendedorismo internacional nas incubadoras: perspectivas e desafios. **Revista de Negócios**, v. 10, n. 2, p. 76-87, abr./jun., 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

MACHLINE, C.; FERRAC, J. de S. S.; PARENTE, J. G.; ARRU, M. C. C.; MIGUEL, N. A.; CHERTO, M. ; COBRA, M. H. N.; BRETZKE, M.; SOUZA, R. F.; LIMEIRA, T. M. V.; ROJO, F. J. G.; PSILLAKIS, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

H. M.; DIAS, S. R.; MASANO, T. F.; JONES, V. **Gestão de marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas**: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DST, Department of Science & Technology. **Recommendations for evolving National Metrics & Milestones for Business Incubators**. Government of India, 2013.

DUARTE, E. M. **O empreendedorismo nas micro e pequenas empresas**: um estudo aplicado à cidade de Pará de Minas – MG. 2013. 88f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Mestrado Profissional em Administração, Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2013.

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

FERREIRA, M. P.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F.; TRZECIAK, D. S.; APOLINÁRIO, L. G.; CUNHA, A. D. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Production**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.

FIATES, G. G. S.; MARTINS, C.; FIATES, J. E. A.; MARTIGNAGO, G.; SANTOS, N. Análise do papel da incubadora na internacionalização de empresas de base tecnológica, incubadas e graduadas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 252-274, maio 2013.

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. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 551-572, 2009 .

GOMES, M. D.; MARCONDES, R. C. O desenvolvimento de micro e pequenas empresas: o caso da Incubadora Tecnológica de Guarulhos. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 01-10, jan./mar., 2016.

GRAPEGGIA, M.; ORTIGARA, A. A.; LEZANA, A. G. R.; SANTOS, P. da C. F. Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

GUERRA, R. M. de A.; SEVERIANO FILHO, C.; TONDOLO, V. A. G. Sobre a lógica das relações entre TQM e inovação: insights e proposições teóricas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 01-15, set./dez. 2015.

InBIA, International Business Innovation Association. **What are business incubators?** Disponível em: <<https://www.inbia.org/resources/business-incubation-faq>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEITE, E. **Empreendedorismo, inovação e incubação de empresas**: Lei de Inovação. Recife: Bagaço, 2006.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010. (Coleção Temas Sociais).

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: FINEP/OCDE, 1997.

PADRÃO, L. C. **Fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de produtos de empresas de base tecnológica incubadas**. 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/JaxOD1>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

PAES-DE-SOUZA, M.; BERNARDES-DE-SOUZA, D.; SOUZA FILHO, T. A.; RIVA, F. R.; MULLER, C. A. da S.; OLIVEIRA, M. B. Dimensão da Inovação em Arranjos Produtivos Locais. In: XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PALS, S. **Factors Determining Success/Failure in Business Incubators**: a literature review of 17 Countries. 2006. Disponível em: <<http://goo.gl/s0YRI>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

PERDOMO, G. C.; ARIAS, J. E. P.; LOZADA, N. B. Análisis de las políticas públicas de desarrollo empresarial e innovación desde la perspectiva de la gestión pública y la gobernanza: caso Barcelona activa - incubadora de empresas. **Perf. de Coyunt. Econ.**, Medellín, n. 21, p. 173-197, jun./2013.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 83-107, maio/2009.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, v. 17, n. 2, p. 330-359, ago. 2011

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1982. (Coleção Os Pensadores).

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

SEBRAE, Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

SEBRAE, Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Coleção Estudos e Pesquisas: Sobrevivência das Empresas no Brasil**, 2011.

SEBRAE, Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Brasília: SEBRAE-DF, 2013.

SERRA, B. P. de C.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; FIATES, G. G. S. Fatores fundamentais para o desempenho de incubadoras. In: XXXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SICSÚ, A. B; CAJUEIRO, J. L. G. Incubadoras de empresas: uma experiência em Pernambuco. **Revista do Centro de Ciências Administrativas (UNIFOR)**, Fortaleza, v. 10, n. 01, p. 147-163, ago./2004.

SILVA, J. M.; SILVA, C. E. S.; BATISTA, G. D. M.; BITENCOURT, M. P. da. Impacto das funções desempenhadas pelos gerentes nos resultados da incubadora: survey realizada na rede mineira de inovação. **Production**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 718-733, dez./2012.

SILVA, F. M. G.; ANDRADE JÚNIOR, P. P. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento econômico e tecnológico. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 4, n. 3, p. 44-58, dez., 2012.

SOUZA, E.; ROSA, R. B. da; SILVA, E. da. O reflexo da carga tributária na mortalidade das microempresas. In: *Conversando sobre Extensão (CONEX)*, 10, 2012. **Anais...** PROEX-UEPG, 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/PNfrcX>>. Acesso em: 09 maio 2016.

STAL, E. Inovação tecnológica, sistemas nacionais de inovação e estímulos governamentais a inovação. In: MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C (Coord). **Inovação tecnológica e organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. p. 23-53.

TUMELERO, C. **Sobrevivência de empresas de base tecnológica pós-incubadas**: estudo da ação empreendedora sobre a mobilização e uso de recursos. 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/8Rv6be>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.