

PROCESSO DE INCUBAÇÃO COMO ESTIMULADOR DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO COM EMPRESAS INCUBADAS DE BASE TECNOLÓGICA

INCUBATION PROCESS AS INNOVATION STIMULATOR: A STUDY WITH INCUBATED COMPANIES TECHNOLOGY BASED

PROCEDIMIENTO DE INCUBACIÓN COMO ESTIMULADOR DE INNOVACIÓN: UN ESTUDIO CON EMPRESAS INCUBADAS DE BASE TECNOLÓGICA

Ítalo Fernando Minello

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Maria (UFSM)

Endereço: UFSM, R. Floriano Peixoto, 1184, Centro, CEP: 97015-372. Santa Maria, RS, Brasil

Telefone: (55) 3220-9296

E-mail: minelloif@gmail.com

Estêvão da Silva Marinho

Doutorando em Administração na Universidade de Santa Maria (UFSM)

Servidor técnico administrativo da Universidade de Santa Maria (UFSM)

Endereço: UFSM, Av. Roraima, 1000, prédio 42 CCR, Camobi, CEP: 97105-900. Santa Maria, RS, Brasil

Telefone: (55) 3220-8261

E-mail: estevao.marinho@hotmail.com

Rafaela Escobar Bürger

Mestranda em Administração na Universidade de Santa Maria (UFSM)

Endereço: UFSM, R. Floriano Peixoto, 1184, Centro, CEP: 97015-372. Santa Maria, RS, Brasil

Telefone: (55) 3220-9296

rafaelaeb@hotmail.com

Artigo recebido em 12/03/2017. Revisado por pares em 19/04/2017. Reformulado em 02/05/2017. Recomendado para publicação em 12/11/2017. Publicado em 30/12/2017. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de incubação enquanto estimulador de inovação em empresas incubadas, na percepção de gestores que vivenciam este processo na ITSM. Para isto foram entrevistados oito gestores de negócios incubados. Os questionamentos abordaram a percepção dos gestores acerca do processo de incubação e seu papel enquanto estimulador de inovação. Para a análise utilizou-se a técnica de análise de conteúdo Bardin (2011). A partir da perspectiva dos incubados, a ITSM proporcionou oportunidades de desenvolvimento para os indivíduos, bem como para seus negócios, estimulando ações suas inovadoras por meio de um caráter experiencial.

Palavras-chave: Incubadora Tecnológica; Inovação; Comportamento Empreendedor; Incubados; Características Empreendedoras

ABSTRACT

The objective of this work was to analyze the incubation process as stimulator of innovation in incubated companies, in the perception of managers who experience this process in ITSM. Thereunto, eight incubated business managers were interviewed. The questions addressed the managers' perception about the incubation process and its role as a stimulator of innovation. For the analysis the technique of content analysis Bardin (2011) was used. From the perspective of incubators, ITSM has provided development opportunities for them, as well as for their businesses, stimulating their innovative actions through an experiential character.

Keywords: Technological Incubator; Innovation; Entrepreneurial Behavior; Incubated; Entrepreneurial Characteristics.

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar el proceso de incubación como estimulador de innovación en empresas incubadas, en la percepción de gestores que experimentan este proceso en la ITSM. Para ello, fueron entrevistados ocho gestores de negocios incubados. Los cuestionamientos abordaron la percepción de los gestores acerca del proceso de incubación y su papel como estimulador de innovación. Para el análisis se utilizó la técnica de análisis de contenido de Bardin (2011). Desde la perspectiva de los incubados, la ITSM proporcionó oportunidades de desarrollo para ellos, así como para sus negocios, estimulando sus acciones innovadoras por medio de un carácter experiencial.

Palabras clave: Incubadora Tecnológica; Innovación; Comportamiento Empreendedor; Incubados; Características Empreendedoras.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de negócios caracterizado por constantes transformações, as empresas dependem cada vez mais da capacidade de seus ativos intelectuais para gerar ideias e criar produtos e serviços inovadores (QUANDT *et al.*, 2014). Esta dependência pode ser análoga às pequenas empresas e aos negócios em formação, também relevantes para a economia de um país. Tais negócios, em função de sua dimensão na economia brasileira, carecem, assim como em qualquer outro segmento empresarial, de desenvolvimento constante, principalmente no que se refere à sua capacidade competitiva e de inovação. Estes são fatores reconhecidamente determinantes para a sobrevivência e sucesso deste tipo de empreendimento (CASSOL *et al.*, 2016).

Isto evidencia a necessidade de mobilização de instrumentos, sobretudo de políticas públicas capazes de oferecer suporte aos empreendimentos de pequeno porte para que possam prover condições para o referido desenvolvimento (FONSECA, 2015). Outro aspecto relevante é o fato de que o referido suporte demanda a criação e disseminação de conhecimentos a respeito de gestão empresarial, inovação e empreendedorismo, para estimular e nutrir tais condições de aprimoramento. Para Gomes *et al.* (2014), a interação universidade-empresa pode ser uma opção, como no caso das incubadoras de empresas vinculadas a Instituições de Ensino Superior. Neste sentido, na visão de Fonseca (2015), as incubadoras de empresas podem ser consideradas como um instrumento de estímulo ao crescimento das pequenas empresas e dos negócios em formação por meio do processo de incubação, no momento em que buscam proporcionar oportunidades para que estes empreendimentos alcancem patamares de desempenho superiores aos de seus congêneres, que não passaram pelo processo de incubação.

Diante de tal situação, aponta-se a inovação como fator relevante para o desenvolvimento de instituições, regiões e países, colocando-se como diferencial para organizações, sobretudo para as pequenas empresas que, frequentemente, são descritas como força motriz do desenvolvimento econômico de um país (TEIXEIRA; FEITOZA, 2015).

No entanto, apesar de muito discutida, formas de promover e estimular a inovação ainda permanecem incipientes. Segundo relatório da ANPROTEC (2015), um desses fatores

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

de promoção da inovação é a criação e o fortalecimento de incubadoras, visto que estes se caracterizam como espaços destinados ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores.

Nesse sentido, este artigo é resultante de uma pesquisa realizada na Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM), que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de empresas de base tecnológica e para o estímulo da economia da região, no momento em que se propõe impulsionar e promover a atividade empresarial.

Esta proposta evidencia um aspecto estimulador da atividade empreendedora, no momento em que a existência de traços comportamentais empreendedores no indivíduo gestor de negócios incubados pode representar um fator motivacional para este sujeito. Este raciocínio sustenta a possibilidade de associação direta entre o processo de incubação (ZAMPIERI, 2010; DAMIÃO, 2015) e o comportamento empreendedor (MCCLELLAND, 1972; MINELLO, 2014) como fatores de estímulo à inovação.

Diante disso, o objetivo deste trabalho é analisar o processo de incubação enquanto estimulador de inovação em empresas incubadas, na percepção de gestores que vivenciam este processo na ITSM. Em termos específicos, almeja-se: i) identificar e descrever o processo de incubação da ITSM; ii) identificar as características comportamentais empreendedoras dos gestores das empresas incubadas; iii) verificar a percepção dos gestores de empresas incubadas acerca do estímulo à inovação promovido pelo processo de incubação.

A seguir, apresenta-se o aporte teórico deste estudo, que aborda incubadoras de empresas e processo de incubação, características comportamentais empreendedoras e inovação. Nas seções posteriores, apresentam-se o percurso metodológico utilizado, a análise dos resultados do estudo e, por fim as considerações finais, com as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 INCUBADORAS DE EMPRESAS E PROCESSO DE INCUBAÇÃO

Para Ribeiro *et al.* (2016), incubadoras de empresas representam um importante instrumento para o desenvolvimento e sucesso das EBT (Empresas de Base Tecnológica) incubadas, pois oferecem cursos de formação voltados às necessidades de cada projeto. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

Oferecem, também, um ambiente de sinergia entre as empresas incubadas, construindo laços de desenvolvimento na busca por competitividade. Incubadoras de empresas, dentre elas, as tecnológicas, podem ser mantidas por entidades governamentais, universidades ou grupos comunitários. Em países desenvolvidos são organizações sem fins lucrativos, com o objetivo de incentivar o desenvolvimento em nível local (STAMATOVIC, 2010).

Segundo o MCTI (2015), incubadoras tecnológicas são mecanismos de estímulo e apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a implantação de novas empresas que tenham, como principal estratégia de negócios, a inovação tecnológica.

Estas instituições disponibilizam, ao empreendedor, apoio tecnológico, financeiro, mercadológico, de captação de recursos, e outros. Desenvolvem, ainda, durante o processo de incubação, atividades (palestras, encontros, seminários, workshops, cursos), criando as condições estruturantes básicas e a componente motivação, que desencadeia a construção de um ambiente propício à inovação (DAMIÃO, 2015). Também recebem treinamento, consultorias, incentivo comercial, assessoria de marketing e vendas (PEREIRA *et al.*, 2014).

Assim, o processo de incubação apresenta-se como um caminho aos empreendedores, visando ao desenvolvimento dos ativos intangíveis para alavancar o valor da organização e sua vantagem competitiva, reduzindo, assim, os riscos de fracasso do empreendimento (CASTRO JÚNIOR *et al.*, 2015). Estes ambientes utilizam estratégias para consolidar a ação empreendedora, preparando organizações para enfrentar um cenário competitivo e arriscado (BORGES e SILVA; LINARES; PASSADOR, 2016).

As incubadoras procuram promover essa redução ajudando os gestores de empresas a se preparar melhor por meio do suporte administrativo, financeiro e de estrutura, que é disponibilizado às empresas incubadas durante o processo de incubação (RAUPP; BEUREN, 2011). Ainda segundo estes autores, durante o processo de incubação, as incubadoras oferecem subsídios aos empreendedores para que possam ter potencializadas suas características empreendedoras, tema abordado na próxima seção.

3 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS

Engelman e Fracasso (2013) salientam que, em relação ao processo de incubação, considerar as características empreendedoras – busca de oportunidades e proatividade, tolerância ao risco, persistência, exigência de qualidade, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento, persuasão, independência e outras habilidades e características individuais – pode contribuir para o sucesso dos empreendimentos que vivenciaram este processo. Por esta razão, tais características ganham relevância, devendo ser desenvolvidas (RAUPP; BEUREN, 2011). Para estes autores, nem todos possuem habilidades que permitem empreender. Entende-se que são necessárias algumas características inerentes ao indivíduo e outras que possam ser aprendidas. O conjunto dessas características permite converter o esforço desse indivíduo, denominado empreendedor, em desenvolvimento de uma nova ideia, que culminará com a criação de um empreendimento inovador.

O empreendedor não é um ator social estático no que se refere ao seu comportamento, mas um ser dinâmico na questão comportamental. Estes indivíduos não se desviam de seus objetivos, eles agem repetidamente ou mudam de estratégia, a fim de enfrentar desafios e superar obstáculos, mesmo que, para tanto, seja necessário o sacrifício pessoal (CARREIRA *et al.*, 2015).

Seu comportamento empreendedor depende não só das características empreendedoras, também de contextos ambientais específicos (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013), de onde vem sua transitoriedade, estendida às motivações para empreender. Para Frota, Brasil e Fontenele (2014), os empreendedores são impulsionados pela necessidade de sobrevivência, de concretização de uma ideia ou simplesmente pelo desejo de se tornarem donos do próprio negócio.

De acordo com Nassif, Hashimoto e Amaral (2014), as características pessoais, incluindo a sua capacidade inovadora e a experiência acumulada, bem como o constante aprimoramento das habilidades para criar, inovar e gerenciar negócios são a chave para os empreendedores alcançarem o sucesso. Diante disso e de um mercado altamente competitivo, constata-se a importância em levantar algumas questões relacionadas às características e ao

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

comportamento empreendedor frente ao desafio do mundo dos negócios (SIQUEIRA *et al.*, 2015). Tais características podem ajudar os indivíduos a enfrentar os desafios de empreender (MCCLELLAND, 1972), assim como a inexistência delas pode inviabilizar a formação de um negócio.

Segundo Minello (2014), o comportamento do empreendedor no papel de gestor do seu próprio negócio evidencia-se, também, na sua capacidade de lidar com a adversidade e na própria adversidade. Para Amarante, Goraieb e Machado (2014), sucesso e fracasso diante dos desafios do empreendedorismo são conceitos que abrangem subjetividade, pois sua significação está intimamente ligada ao indivíduo. Neste sentido, o ensino do empreendedorismo pode ajudar a aprimorar as características e habilidades dos empreendedores, no que se refere à gestão de negócios inovadores, promovendo a aprendizagem empreendedora (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2014; LEIVA; ALEGRE; MONGE, 2015).

4 INOVAÇÃO

A inovação é cada vez mais importante para o desenvolvimento socioeconômico das nações, na medida em que, para melhorar e ampliar suas estruturas industriais e de exportação, são necessárias providências meticulosamente elaboradas para estimular atividades de ciência e tecnologia. As incubadoras de empresas são parte substancial dos sistemas locais de inovação tecnológica, pois permitem a transferência de tecnologia entre universidades e a iniciativa privada. Nas localidades onde atuam, quando direcionam sua prática para o fomento do empreendedorismo, tornam-se importantes disseminadoras da cultura empreendedora (SANTOS; MORAES FILHO, 2014).

Damião (2015) pontua que as incubadoras tecnológicas disponibilizam, ao empreendedor, apoio tecnológico, financeiro, mercadológico, de captação de recursos, e outros. Desenvolvem, ainda, atividades (palestras, encontros, seminários, workshops, cursos) criando as condições estruturantes básicas e a componente motivação, que desencadeia a construção de um ambiente propício à inovação.

A administração destes ambientes apresenta diversos desafios. Para Tidd, Pavitt e Bessant (2008), a gestão da inovação pode ser vista como um processo que lida com ele-

mentos manipuláveis, que podem influenciar a gestão das organizações. A gestão da inovação deve compreender questões como a ampliação do conhecimento básico e tecnológico, aplicação deste conhecimento em produtos e processos e adoção de novas tecnologias.

A gestão da ciência, tecnologia e inovação é tratada como determinante para o crescimento econômico. As políticas públicas nesta área vinculam o crescimento destes setores ao processo de desenvolvimento de um país (SILVA; LEIS; FARAH, 2015).

No Brasil, a lei 10.973 de 2004 estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do país. Tissot *et al.* (2014) destacam que a chamada Lei de Inovação Tecnológica tem o objetivo de promover a interação empresa-academia. Por força desta lei, todas as universidades públicas federais devem criar núcleos de inovação tecnológica para fomentar o gerenciamento de intangíveis das instituições e a transferência de tecnologia.

Nesta perspectiva, destacam-se as incubadoras de base tecnológica, que visam a apoiar empresas de base tecnológica (EBT), que têm sua atividade produtiva fundamentada no desenvolvimento de produtos, processos ou serviços inovadores, tendo como base a aplicação sistemática de conhecimentos científicos e a utilização de técnicas avançadas ou pioneiras. Tais empresas têm como principal insumo os conhecimentos e as informações técnico-científicas (ITSM, 2015).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste trabalho, adotou-se como método de investigação a pesquisa qualitativa, do tipo exploratória com base em pesquisa empírica.

Segundo Sampieri *et al.* (2013), o enfoque qualitativo é utilizado quando se busca compreender a perspectiva dos indivíduos sobre os fenômenos que os rodeiam, com base em sua aprendizagem e experiências, e da forma com que os participantes percebem subjetivamente sua realidade.

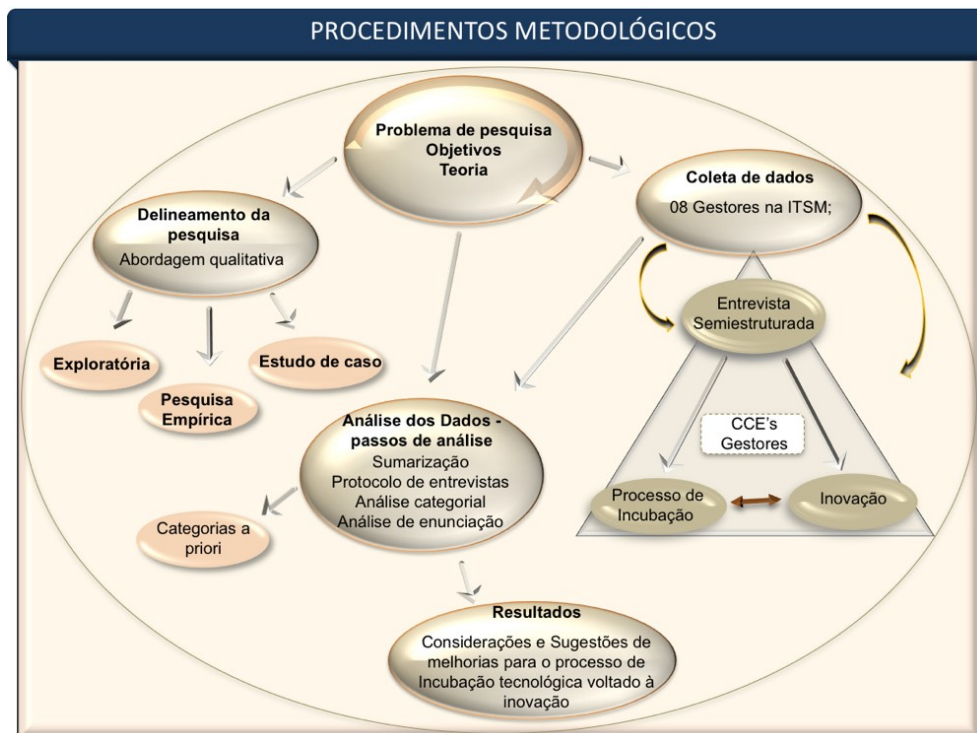
Com relação ao caráter exploratório, Sampieri *et al.* (2013) argumentam que

esse tipo de estudo é realizado quando o objetivo é examinar um tema pouco estudado, sobre o qual se tem muitas dúvidas ou que ainda não foi abordado antes. Neste ensaio, foram levantados dados sobre o processo de incubação da Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM).

Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com oito gestores de negócios incubados, realizadas no período de novembro de 2015 a janeiro de 2016, e de pesquisa documental. Os questionamentos abordados na entrevista seguiram um roteiro semiestruturado com 20 perguntas abertas, abordando a percepção dos gestores acerca do processo de incubação e seu papel enquanto estimulador de inovação. Paralelamente aplicou-se, junto a este mesmo grupo, o questionário CCE - Características de comportamento empreendedor (MCCLELLAND,1972), que contém 55 itens relacionados com as 10 características comportamentais do empreendedor, citadas anteriormente.

De posse dos dados, teve início a etapa de análise, utilizando a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). As entrevistas foram transcritas na íntegra. Após a leitura flutuante, as transcrições foram sumarizadas e categorizadas. As categorias de análise definidas *a priori*, estabelecidas com base no referencial teórico adotado e no objetivo do estudo foram: processo de incubação; características empreendedoras e inovação. Complementarmente, foram analisados os dados oriundos da aplicação do questionário CCE junto ao mesmo grupo de gestores, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1- Procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na próxima seção é abordada a análise das categorias definidas para este estudo.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados é apresentada em quatro subseções neste capítulo, sendo: 6.1 Processo de incubação; 6.2 Características empreendedoras; 6.3 Inovação e; 6.4 Análise das características comportamentais empreendedoras.

6.1 PROCESSO DE INCUBAÇÃO

Ambientes que possam incentivar o empreendedorismo, como as incubadoras de empresas, são classificados pela ANPROTEC (2015) como locais que tem como finalidade abrigar empresas, oferecendo estrutura que permita estimular e apoiar a atividade empreendedora por meio do processo de incubação. Tal processo, que envolve estrutura, ambiente e serviços específicos, apresentados anteriormente, pode ser percebido de diferentes maneiras pelos indivíduos que o vivenciam.

De acordo com Ribeiro (2013), o indivíduo que busca este tipo de ambiente visa, além de seu próprio desenvolvimento, a suporte e assistência específicos, que contribuam

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

para a prosperidade do seu negócio. Alguns destes aspectos são abordados por E3 e E4, que expressam suas percepções acerca da importância do processo de incubação:

[...] é importante especialmente pelo fator de não saber por onde começar né, ah, quero abrir uma empresa, tá, e aí? Né, eu acho que ajuda a profissionalizar um pouco essa coisa meio imatura, ah, tá, quero abrir uma empresa, então... Mas hoje eu tenho ideia que se eu fosse iniciar alguma coisa, eu buscaria inevitavelmente algum tipo de sistema como esse, seja incubadora, parque, ou sei lá (E3).

Pelo tempo que a gente tá, está sendo bom, questão de cursos que o pessoal dá aqui, né, a questão de incentivo, tanto do local, tanto da estrutura, desde internet e salas e projetor, auditório aqui pra treinamentos, precisa bastante treinamentos, né, e tá sendo boa, acredito que vá, com o tempo vai ser melhor ainda (E4).

Ressalta-se que, por dividirem o espaço físico da incubadora, os empreendedores têm a oportunidade de se relacionar uns com os outros e com os gestores da incubadora. Segundo Xu (2010), a interação com a gestão da incubadora e entre incubados envolve aconselhamento, compartilhamento de informações, experiências e problemas, sendo importante fonte de cooperação e inovação.

Para Martins *et al.* (2014), não são somente a infraestrutura, os negócios realizados, a iniciativa ou a ação da direção da incubadora, de forma isolada, que propiciam a interação com diferentes públicos, também, a composição destes fatores que, em conjunto, promovem um cenário favorável que pode resultar em parcerias, cooperação, formação de networking dentro e fora da incubadora. Esta perspectiva pode ser constatada nos relatos de E1 e E4, que evidenciam ações e/ou atitudes que resultaram em benefícios para os empreendimentos incubados:

[...] ainda estamos buscando apoiadores, na cidade já buscamos, aqui, o centro software, que lá tem a informação, realmente lá eles trazem a informação pra nós, assessoram. Ainda é uma parceria, um parceiro novo, ainda, mas já conseguimos colher frutos dessa parceria, que é um arranjo (E1).

[...] a incubadora está nos ajudando bastante na questão de contatos, né, como é um software voltado pra.... não digamos diretamente à área pública, mas baseada em financiamentos públicos, né, a universidade está ajudando bastante (E4).

O desenvolvimento destas empresas está associado com fatores internos e externos à incubadora, tais como a assistência de negócios proporcionada durante o processo de incubação (DORNELAS, 2002), e a interação com demais incubados; e externamente, com ór-

gãos de fomento e apoio (XU, 2010). Neste sentido, evidencia-se que o processo de incubação envolve vários aspectos, os quais influenciam na gestão do negócio e, conseqüentemente, no comportamento e na capacidade inovadora do indivíduo empreendedor que vivencia este processo.

6.2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Resgatando a concepção de características empreendedoras adotada para este estudo, evidencia-se que, de acordo com Carland, Boulton e Carland (1984), estes traços comportamentais representam um diferencial competitivo no mundo dos negócios, no momento em que atuam de forma criativa, inovando e buscando oportunidades. Segundo McClelland (1972), a busca de oportunidades envolve certas atitudes do empreendedor, como agir para expandir o negócio e aproveitar oportunidades fora do comum para iniciar um negócio e inovar na gestão.

Estas considerações podem ser constatadas nos trechos das falas de E2 e E5.

Daí a gente fez esse projeto que era de pesquisa e ensino e, na época, em 2009, surgiu uma oportunidade de participar do perfil empreendedor, que é aquele, ah... concurso da RBS TV. Então, a gente participou da primeira edição em 2009 com aquele, a gente transformou o projeto de pesquisa e ensino em um plano de negócios. A gente modelou pra. Então isso já foi um certo desafio, porque é bem diferente o plano de negócio do... da pesquisa. (E2).

Então é... surgiu numa das noites, surgiu a ideia de ter um site que centralizasse vários cardápios, mas aí dava pra aprimorar isso, porque eles tinham conhecimento, já, técnico pra isso, e porque não reunir um site que tu pudesse reunir vários... é, cardápios, e tu já pudesse pedir o teu lanche por ali mesmo, entendeu? A empresa recebesse o lanche e tu ficava em casa esperando. Então, ah... foi assim, surgiu mais ou menos, surgiu a ideia da empresa x (E5).

Para Souza (2005), a busca de oportunidades é considerada fundamental para a formação da atitude empreendedora. Identificar oportunidades, mais do que simplesmente ter ideias, é estratégico ao indivíduo empreendedor, e consiste em aproveitar todo e qualquer momento para observar oportunidades. Ademais, a evolução da tecnologia e da sociedade trouxe maior complexidade à atividade empreendedora e ao mercado, transformando a política, a economia, a tecnologia, a natureza e a cultura. Isso vem exigindo, do empreendedor, uma série de habilidades, como o comprometimento (FILARDI; BARROS; FISCHMANN, 2014), tornando possíveis atitudes inovadoras.

Este enfoque pode ser constatado nos trechos das falas de E2 e E6.

Maior acerto que a gente teve foi ter deslocado da ideia de automação residencial inicial e entrado pra área de projetos e engenharia, que é a área atual da empresa. A gente fez isso em 2013. Então, é de lá pra cá que a gente teve sucesso. Então, apesar da empresa ter nascido em 2010, a sensação que eu tenho é que ela tem três anos de vida, sabe. Porque aí que começou a render. Em 2013 a gente se voltou pra área de projetos, claro, pensando em algumas inovações, como fazer uma qualidade superior, várias coisas assim, que a gente sempre quis fazer, né (E2).

Bom, nós vimos que o mercado hoje tem um grande déficit, na parte tanto de engenharia quanto de topografia e precisão. Porque a gente se deparou com muitos projetos que chegaram pra gente fazer correção, e via que o pessoal meio que era inadimplente nessa parte de questão de precisão. “Ah porque 1 cm não, não faz diferença”, “Porque 2, 2 cm não tem diferença nenhuma”. E isso a gente viu, no custo total de uma obra, influencia muito. Então, hoje nosso nicho de mercado seria basicamente arquitetos que querem fazer o projeto, projetar a casa (E6).

Diante do exposto, fica evidente que, com base na visão de Gomes, Lima e Cappelle (2013), os pesquisadores geralmente colocam o sujeito da ação empreendedora como o centro do fenômeno do empreendedorismo. Contudo, pode-se ampliar esta perspectiva, resgatando o entendimento de Siqueira *et al* (2014), de que os empreendedores possuem e/ou desenvolvem, a partir de diversas formas de interação, habilidades, atitudes e comportamentos distintos das demais pessoas, que promovem singularidade e caracterizam seu comportamento. Neste sentido, o ser humano pode, ao mesmo tempo, ser influenciado e condicionado pelo ambiente social, bem como pelas suas características inatas. Este raciocínio ressalta a possibilidade de que ambientes como as incubadoras podem estimular a inovação.

6.3 INOVAÇÃO

A inovação consiste no desenvolvimento de ideias criativas e posterior implementação dessas ideias (ANDERSON *et al.*, 2016). Para Carvalho (2001), a inovação pode ser entendida como um processo que se desenvolve ao longo do tempo, constituindo-se de uma série de ações e decisões, envolvendo a introdução de ferramentas derivadas do conhecimento, e mecanismos pelos quais as pessoas interagem com o ambiente, como explicitado por E1, E3 e E5 nos trechos a seguir:

[...] temos um problema que na área de tecnologia acontece, a evolução é muito grande, então há a necessidade de sempre haver a revisão do produto, porque sempre, no mercado, há o lançamento de novas tecnologias e isso afeta bastante a prototipação do nosso produto, e nós estamos em desenvolvimento, então espero que, em breve, possamos ter esse produto no mercado também (E1).

[...] aí a gente começou com essa empresa, combinou que acabou fazendo um protótipo que foi... há... depois no final de 2014, é, no último trimestre de 2014, foi exposto [em] uma feira internacional, lá, como inovação e tal, e a ideia era que isso saísse uma possibilidade de conversa pra desenvolvimento de produto, contrato, mas acabou morrendo a história, e na metade de 2014, enquanto nós estávamos fazendo esse projeto, eu cheguei à conclusão que o tal do TPMS, que a gente chama de Psensor, pra ele poder avançar, a gente precisava de recurso externo, e do jeito que tava a coisa, não ia andar muito, e aí eu... eu decidi me submeter a... nosso projeto pra um processo de aceleração de empresa (E3).

Durante a graduação que a gente desenvolveu o produto, durante a graduação deles que a gente desenvolveu o produto. Ah... demorou pra desenvolver o produto, eles tavam na graduação e tinham experiência da graduação, era um modelo inovador, então, o que tu fazia já tava melhor que qualquer outro, porque não tinha qualquer outra. Então, ah...tamo sempre aprimorando durante esse tempo, lançamos aplicativo, já desenvolvemos outros modelos de negócio (E5).

Para Barasa *et al.* (2017), a inovação é uma atividade de alto risco e intensiva em recursos, e que se baseia fortemente em capacidades gerenciais. A aquisição e gestão do conhecimento também influenciam o campo da inovação (LOPES *et al.*, 2016). Por essa razão, a inovação pode ocorrer tanto em produto quanto em processos. Dessa forma, ela depende também de pesquisa, desenvolvimento e da aquisição de conhecimento de fontes externas, assim como de desenvolvimento de recursos humanos e do empreendedorismo (MEIRELLES, 2006).

Zhang e Bartol (2010) afirmam que a inovação não pode ser comandada. Segundo os autores, esta depende, principalmente, da motivação pessoal intrínseca aos indivíduos inovadores, que visualizam determinada necessidade e percebem potencial de criação de valor (ZHAN; BARTOL, 2010; KOCK; GEMÜNDEN, 2016). Esses indivíduos inovadores, na percepção de Block, Fisch e Van Praag (2016), estão mais propensos a apresentar traços do comportamento característico do empreendedor. Para Robson *et al.* (2012), a experiência de gerenciar o próprio negócio colabora para o desenvolvimento de características empreendedoras e inovadoras.

Tais aspectos podem ser visualizados nos trechos de E4, E5 e E6:

A gente aprendeu a programar e já saiu programando e fazendo, e na área de informática, tu pensa[s] bastante coisa. Eu posso fazer isso, posso fazer aquilo, foi bastante influência do estágio, mesmo. A gente já cresceu com esse espírito de empreendedorismo, inventar coisa nova, acredito que o principal foi isso mesmo. Daí o pessoal começou a usar, daí tu... já tem gente usando, então vou fazer outra coisa, já vai aumentando as ideias, né. E agora surgiu esse novo sistema também, né, mas tudo baseado naquele primeiro estágio que a gente teve (E4).

Esse é um modelo que ele já existia, e aí a gente foi pesquisar modelos de negócios similares e adaptamos o nosso modelo pra Santa Maria, que não existia. Então, aí tá um processo de, entra o processo de incubação que, ah.. eu acredito que no processo de incubação é, a empresa ou o modelo de negócios que queira ser incubado, ele tem que ter algo inovador, ele tem que ter algo que, ah... seja impactado na sociedade e que tenha capacidade de ser escalável (E5).

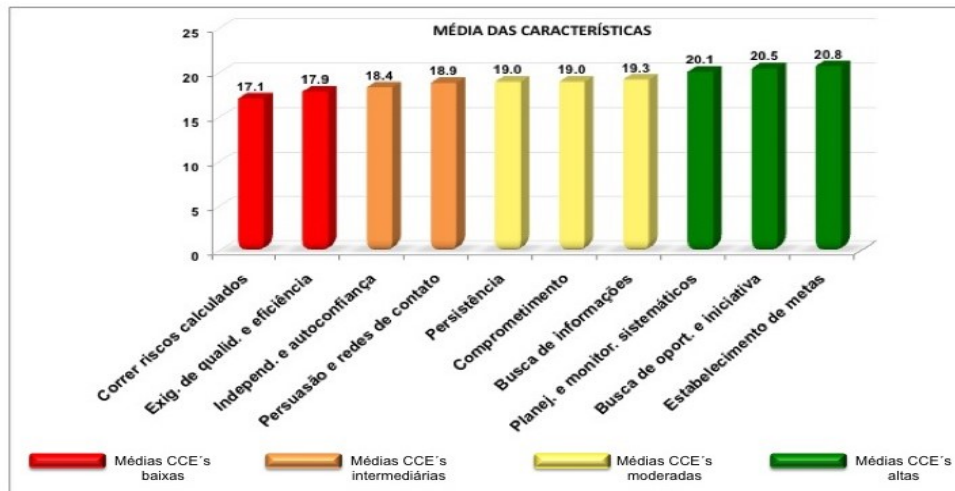
Ah, meus concorrentes X, Y, Z fazem isso, isso, isso e isso, mas nenhum faz nada diferente disso. Ah, então eu vou me destacar fazendo isso e oferecendo mais, algo a mais pro meu cliente, que venha beneficiá-lo pela, pelo mesmo desenvolvimento que os meus concorrentes estão oferecendo. Então você inova com o mesmo recurso que o teu concorrente faz, então é isso que a gente faz hoje. A gente presta uma engenharia, uma topografia de precisão com o mesmo, com o, digamos, eu não digo com o mesmo valor monetário hoje que o meu cliente, o meu concorrente oferece, mas se for somar todos os benefícios e tudo mais, ele acaba tendo um lucro maior do que ele contratando uma empresa X ou Y concorrente (E6).

6.4 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS

Por meio da análise dos questionários CCE (MCCLELLAND,1972), observou-se que, de forma geral, os gestores apresentam características comportamentais empreendedoras. A média geral das características foi de 19,3 pontos. Contudo, cabe ressaltar que apenas características com pontuação abaixo de 15 pontos indicam ausência da respectiva característica. Para visualizar este resultado, o gráfico 1 mostra as médias obtidas pelos incubados em cada característica, organizadas de forma crescente e de maneira ilustrativa.

Portanto, mesmo nas características em que os gestores de empresas incubadas obtiveram as pontuações mais baixas, não se pode afirmar que o grupo de gestores não apresente tais características. No entanto, este fato pode indicar que as características com menores médias, sejam as menos manifestadas nestes indivíduos, da mesma forma que as médias mais elevadas indicam forte presença das respectivas características.

Gráfico 1 - Níveis de características comportamentais empreendedoras



Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados dos questionários sobre CCE.

As colunas grifadas em vermelho apontam as características menos presentes, que demandam atenção especial dos atores envolvidos no processo de incubação. Simultaneamente, aspectos relativos ao processo de inovação percebidos pelos incubados apontam os serviços prestados pela ITSM, que possivelmente contribuam para tal, na perspectiva dos mesmos. Este ponto de vista representa apenas um aspecto da percepção dos incubados sobre o processo inovador, narrado durante a realização das entrevistas, conforme apresentado anteriormente.

Desta forma, podemos tratar as características empreendedoras como prenúncios da inovação, associando os dois constructos, pois possuidores de tais atributos reconhecem uma necessidade, tendendo a trabalhar incansavelmente para apresentar soluções criativas e inovadoras.

A associação entre as características comportamentais empreendedoras com maior pontuação média entre os incubados, apresentadas anteriormente, e seus relatos sobre inovação, também apresentadas anteriormente, ocorreram da seguinte forma:

- A característica **estabelecimento de metas** envolve certos comportamentos, como estabelecer objetivos desafiadores de curto e longo prazos, com significado pessoal para o empreendedor. Indivíduos com esta característica agem de forma organizada, conscientes dos passos necessários para atingir tais objetivos. Esta característica está ligada à inovação na gestão, visto que este aspecto pode ser associado a perspectivas de crescimento e conso-

lidação do negócio, propósitos comuns aos empreendedores.

- **Busca de oportunidades** e iniciativa emerge quando o empreendedor se antecipa às circunstâncias e age para expandir o negócio, aproveitando oportunidades fora do comum, inclusive para apresentar produtos e serviços inovadores. Portanto, relaciona-se diretamente à iniciativa e disposição para capacitar-se e buscar atender aos anseios de potenciais clientes.

- Segundo McClelland (1972), o indivíduo que possui a característica **planejamento e monitoramento sistemáticos** é capaz de dividir grandes tarefas em sub-tarefas, também revisa seus planos continuamente, considerando os resultados obtidos e mudanças circunstanciais. Deste modo, o apoio especializado e assistência específica presentes em incubadoras de empresas possibilita que o planejamento seja consistente, visto que atuações de especialistas nestas atividades são importantes para o negócio se estruturar, principalmente no caso de negócios inovadores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo deste estudo – **analisar o processo de incubação enquanto estimulador de inovação em empresas incubadas, na percepção de gestores que vivenciam este processo na ITSM** –, na visão do pesquisador, foi alcançado na íntegra. A partir da perspectiva dos incubados, a ITSM proporcionou oportunidades de desenvolvimento para estes indivíduos, bem como para seus negócios, estimulando suas ações inovadoras por meio de um caráter experiencial.

Tais considerações podem ser vistas em alguns dos relatos dos referidos atores, resgatados aqui em tom de sustentação:

[...] o fato de eu poder estar dentro deste ambiente e errar com risco, com custo menor, mesmo que um período maior, é o que acabou permitindo, e tem permitido, na verdade, a gente continuar. Então, é como eu falei pra ti, espaços como esses, que ainda sem a parte da atuação da gestão organizada e da melhoria do rendimento, o simples espaço já ajuda existir, porque ele permite... hã, essa espécie de segurança, né (E3).

Por enquanto foi a questão da... como eu vou te dizer, da influência por estar numa incubadora, que a gente notou, já nesses três meses. Os contatos que a gente recebe de fora, principalmente neste software do terceiro setor, tem uma influência grande por estar dentro de uma incubadora (E4).

Bom, de influência de incubação eu digo que a vantagem que a gente teve daqui foram os cursos que teve, logo no início, quando a gente começou a... o nosso processo aqui. Foram vários cursos ofertados, tanto de gestão, como de finanças, de pessoas, recursos e tudo mais, mas esse foi o nosso incentivo, que a gente teve quando a gente entrou (E6).

Estes relatos representam possíveis indicadores de que o processo de incubação da ITSM, na perspectiva de E3, E4 e E6, de fato influenciou as características comportamentais empreendedoras “correr riscos calculados”, “persuasão e redes de contato”, e “busca de informações”; apresentando-se como um ambiente propício à inovação.

Complementarmente, fazendo uso de informações prestadas pela coordenação da incubadora, o primeiro objetivo específico deste estudo – **identificar e descrever o processo de incubação da ITSM** – também foi alcançado. Segundo a coordenação, as áreas preferenciais de atuação das empresas abrangem eletrônica, design, agronegócio, ambiental e informática. O processo de incubação envolve três fases: pré-incubação, incubação e graduação de empresas. A pré-incubação tem como foco o planejamento e a construção do plano de negócios; a fase de incubação visa ao desenvolvimento do referido plano; e a graduação representa o momento em que o negócio incubado alcança um nível suficiente, habilita-o para sair da incubadora e desenvolver suas atividades sem a necessidade de apoio direto da ITSM. Este processo é desenvolvido com foco na gestão da inovação, gestão de pessoas e clientes, governança corporativa, planejamento estratégico e capitalização.

Para tanto, a incubadora oferece infraestrutura e um rol de serviços, incluindo consultoria na elaboração de projetos para captação de recursos junto às agências de fomento, quando se tratar de editais voltados para apoiar incubadoras, empresas ou projetos vinculados à ITSM/UFSM; acompanhamento da equipe da ITSM visando ao planejamento e à evolução do novo empreendimento; oferta de cursos, palestras, workshops e consultorias especializadas sobre legislação, contabilidade, registro da empresa, comercialização, gestão em-

presarial e transferência tecnológica e temas relacionados à atividade empreendedora; interface com a UFSM para integração com pesquisadores e acesso a laboratórios.

Para a consecução do segundo objetivo específico deste trabalho – **identificar as características comportamentais empreendedoras dos gestores das empresas incubadas** – realizou-se a aplicação, tabulação e análise do questionário sobre características comportamentais empreendedoras, desenvolvido por McClelland (1972). Os resultados indicaram a presença de praticamente todas as características, em todos os gestores, com destaque para as pontuações médias nas características planejamento e monitoramento sistemáticos; busca de oportunidades e iniciativa; e estabelecimento de metas, conforme apresentado na seção anterior. Estes atributos são adquiridos no dia a dia, diante das contingências, experiências e por meio das diversas formas de interação proporcionadas pela ITSM. Para facilitar a aplicação destes resultados e visualizá-los de maneira ilustrativa, no intuito de contribuir para o processo de análise, criou-se o Gráfico Níveis das Características Comportamentais Empreendedoras, que classifica os referidos níveis em quatro: baixo, intermediário, moderado e alto.

Com relação ao terceiro objetivo específico deste estudo – **verificar a percepção dos gestores de empresas incubadas, acerca do estímulo à inovação promovido pelo processo de incubação** – os dados coletados por meio das entrevistas fez emergir as impressões dos empreendedores acerca do processo de incubação, no que tange à inovação, a partir da aplicação da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), especificamente com a adoção das técnicas de categorização e enunciação, junto às categorias de análise definidas *a priori*. Neste sentido, ressalta-se o bom relacionamento entre os incubados e a direção da incubadora, sendo este aspecto citado por quase todos os empreendedores entrevistados. Já com relação à interação entre os próprios gestores das diferentes empresas, a maioria deles aponta para um convívio cordial, porém apenas social e, na maioria dos casos, sem envolver interações de negócios. De forma geral, os incubados afirmaram que o processo de incubação foi fundamental para os primeiros passos dos empreendimentos, principalmente em virtude da infraestrutura e dos baixos custos. A maioria dos gestores também destacou os benefícios dos cursos oferecidos em certo período pela incubadora, e mencionam a ausência destes cursos atualmente.

Assim, o ambiente disponibilizado pela incubadora apoia a inovação, propiciando a imersão do indivíduo no mundo empresarial, trazendo, também, reflexos em seu comportamento, enquanto empreendedor. Este raciocínio de interação é exposto na Figura 2.

Figura 2 – Interatividade entre os construtos do estudo



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

7.1 CONTRIBUIÇÕES, SUGESTÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Almeja-se que a pesquisa realizada na ITSM possa contribuir com os estudos referentes aos serviços prestados por incubadoras, oferecendo informações relevantes para que sua gestão continue a se desenvolver, acompanhando as necessidades dos incubados. Não se buscam generalizações, pois o estudo limitou-se à Incubadora Tecnológica de Santa Maria, restringindo-se, basicamente, à percepção dos gestores de empresas ali incubadas.

Neste sentido, espera-se auxiliar a compreensão do processo de incubação e do papel das incubadoras para desenvolvimento das empresas em formação, no intuito de consolidá-las, torná-las competitivas e auxiliá-las no processo de inovação. Para tanto, a gestão de uma incubadora deve estar atenta às demandas e particularidades de cada empreendimento.

Dada a inter-relação e os papéis complementares do processo de incubação, da inovação e do empreendedorismo, é necessário abordá-los em nível teórico e empírico nos estudos. Como argumentado por Block, Fisch e Van Praag (2016), o empreendedorismo e a inovação são comportamentos sistemáticos e, portanto, é necessária uma abordagem sis-

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

temática para integrá-los em estudos. É particularmente importante considerar a inovação e o empreendedorismo em uma perspectiva de conhecimento (criação, divulgação e aplicação), a fim de aumentar o desenvolvimento econômico e social, preservando simultaneamente a autonomia e a sustentabilidade das organizações na sociedade.

Como limitação do estudo aponta-se o número reduzido de entrevistados para a obtenção dos dados e, também, que os resultados obtidos não podem ser generalizados, pois se referem apenas a um dos grupos de gestores, ainda que, como citado na metodologia.

Como sugestão para futuros estudos recomenda-se que pesquisas neste sentido ocorram de forma continuada, trazendo informações sempre atualizadas acerca das demandas e necessidades dos incubados. Isto permitirá verificar a evolução e o desenvolvimento, tanto do comportamento dos indivíduos, quanto dos empreendimentos. Essa verificação em dois momentos não foi possível durante a realização deste trabalho, visto o limitado tempo para sua execução, sendo uma das limitações do estudo. Assim, também pode ser citada a impossibilidade de generalizações, visto que o estudo se restringiu aos gestores de empresas incubadas na ITSM.

REFERÊNCIAS

AMARANTE, J. M.; GORAIEB, M. R.; MACHADO, H. P. V. Concepções de sucesso e de fracasso empreendedor. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 2, p. 28-40, 2014.

ANDERSON, N. R.; POTOČNIK, K.; BLENDOW, R.; HULSHEGER, U. R.; ROSING, K. Innovation and creativity in organizations. In ONES, D.; ANDERSON, N.; VISWESVARAN, C. & SINANGIL, H. K. (Eds.). **Handbook of industrial: work and organizational psychology**. 2 ed. London: Sage, 2016.

ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. 2015**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/>>. Acesso em: 21 out. 2016.

BARASA, L.; KNOBEN, J.; VERMEULEN, P.; KIMUYU, P.; KINYANJUI, B. Institutions, resources and innovation in East Africa: A firm level approach. **Research Policy**, v. 46, p. 1, 280-291, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: 70 Ed. 2011.

BLOCK, J. H.; FISCH, C. O.; VAN PRAAG, M. The Schumpeterian entrepreneur: a review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. **Industry and Innovation**, p. 1-35, 2016.

BORGES E SILVA, G. A.; LINARES, I. M. P.; PASSADOR, J. L. Orientação para o mercado em ambientes usuais de empreendimento versus ambientes de inovação por incubadoras. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace – RACEF**, v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, 2016.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R.; CARLAND, J. A. Differentiating entrepreneurs from small business owners. **The Academy of Management Review**, v. 9, p. 2, 1984.

CARREIRA, S. S.; FRANZONI, A. B.; ESPER, A. J. F.; PACHECO, D. C.; GRAMKOW, F. B.; CARREIRA, M. F. Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. Navus, **Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 5, n. 2, 2015.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão do conhecimento**: o caso de uma empresa de alta tecnologia. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, Santa Catarina, 2001.

CASSOL, A.; CINTRA, R. F.; RUAS, R. L.; OLDONI, L. E. **Desenvolvimento da capacidade absorptiva em empresas incubadas e graduadas de Santa Catarina, Brasil**. Desenvolvimento em Questão, Editora Unijuí, ano 14, n. 37, 2016.

CASTRO JÚNIOR, D. F. L.; SILVEIRA-MARTINS, E.; MIURA, M. N.; SILVA, M. P. P. O processo de formulação de estratégias e os recursos intangíveis da empresa: reflexões teóricas sobre esta relação. **Revista Capital Científico – Eletrônica - RCCe**, v. 13, n.1, jan./mar. 2015.

DAMIÃO, D. Metodologia para controle da agregação tecnológica durante o processo de incubação. A experiência da incubadora tecnológica Agende Guarulhos. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 227-247, 2015.

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

EDITAL 01.2015. **Edital de seleção de projetos para ingresso na ITSM/UFSM Incubadora de Empresas**. Projeto de extensão do Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria. UFSM, 2015.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **R. Adm.** São Paulo, v. 48, n. 1, p. 165-178, jan./fev./mar. 2013.

FILARDI, F.; BARROS, F. D.; FISCHMANN, A. A. Do Homo Empreendedor ao Empreendedor Contemporâneo: Evolução das Características Empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 13, n. 3, 2014.

FONSECA, S. A. Incubadoras como vetores para a promoção de tecnologias limpas em empreendimentos de pequeno porte: possibilidades e limites. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo. ISSN 1518-6776 (impresso), ISSN 1678-6971 (on-line), v. 16, n. 1, p. 188-212, jan./fev. 2015.

FROTA, G. B.; BRASIL, M. V. O.; FONTENELE, R. E. S. Influência das características socioeconômicas, capacidade de gestão e comportamento empreendedor no sucesso dos empreendedores participantes do programa de microcrédito do Banco Palmas. **REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 42-69, 2014.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 203-220, abr./jun. 2013.

GOMES, M. S.; GONÇALO, C. R.; PEREIRA, C. D.; VARGAS, S. L. A inovação como conexão para o desenvolvimento de parcerias entre universidade- empresa. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 78-91, jul./dez. 2014.

KOCK, A.; GEMÜNDEN, G. H. Antecedents to Decision-Making Quality and Agility in Innovation Portfolio Management. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 6, p. 670-686, 2016.

LEIVA, J. C.; ALEGRE, J.; MONGE, R. The influence of Entrepreneurial learning in new Firms' performance: a study in Costa Rica. **Revista Inovar**. v. 24, Edição especial, 2014.

LOPES, A. P. V. B. V.; KISSIMOTO, K. O.; SALERNO, M. S.; de CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Innovation Management: A Systematic Literature Analysis Of The Innovation Management Evolution. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 13, n. 1, p. 16-30, 2016.

MARTINS, C.; FIATES, G. G. S.; DUTRA, A.; VENÂNCIO, D. M. Redes de Interação a partir de Incubadoras de Base Tecnológica: a Colaboração Gerando Inovação. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 2, p. 127-150, 2014.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCTI. **Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação**. Disponível em: <<http://mcti.gov.br/>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 119-136, jan./mar. 2006.

MINELLO, I. F. **Resiliência e insucesso empresarial: O comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios**. Curitiba, Appris, 288p. 2014.

NASSIF, V.; HASHIMOTO, M.; AMARAL, D. J. Entrepreneurs self-perception of planning skills: evidences from brazilian entrepreneurs. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 13, n. 4, 2014.

PEREIRA, J. A.; DAVID DE SOUZA, M. C.; TATTO, L.; OLIVEIRA, J. S. Estratégia como Prática: um Estudo em Empresas Incubadas de base Tecnológica. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 2, p. 161-176, maio/ago. 2014.

QUANDT, C. O.; SILVA, H. F. N.; FERRARESI, A. A.; FREGA, J. R. Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 176-199, jul./set. 2014.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 330 – 359, 2011.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2013.

RIBEIRO, A. R. B.; SILVA, F. S.; SANTOS, M. V. N.; BARBOSA, C. F. Fatores que contribuem para o sucesso de empresas de base tecnológica: um estudo multicase em incubadoras de Pernambuco. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios - REEN**, Florianópolis, v.9, n.2, 2016.

ROBSON, P.; AKUETTEH, C.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. Innovative Opportunity Pursuit, Human Capital and Business Ownership Experience in an Emerging Region: Evidence from Ghana. **Small Business Economics**, v. 39, n. 3, p. 603–625, 2012.

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

SANTOS, P. M.; MORAES FILHO, R. A. Empreendedorismo na Incubadora da UFRPE: uma reflexão sobre empresas criadas por iniciativas de alunos e docentes. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 371-406, 2014.

SIQUEIRA, W. R.; PEGHINI, P.; SOUZA, L. D.; OLIVEIRA FILHO, J. B. Atitude empreendedora de proprietários e funcionários intraempreendedores: um estudo comparativo entre visionários e visionistas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 1, p. 84-104, 2014.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

SILVA, C. L.; LEIS, F.; FARAH Jr, M. F. As Interfaces da Política de Ciência, Tecnologia e Inovação Com a Política Industrial: Dilemas na Trajetória Recente do Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 30, 2015.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. in: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.). **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

STAMATOVIĆ, M.; ZAKIĆ, N. Effects of the global economic crisis on small and medium enterprises in Serbia. **Serbian Journal of Management**, v. 5, n. 1, p. 151-162, 2010.

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 - RCA**, Florianópolis, v. 15, n. 35, 2013.

TEIXEIRA, R. M.; FEITOZA, R. A. A. Inovação na Pequena Empresa: Mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 a 2014. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, 2015.

TISOTT, P. B.; TOMIELO, T.; KROTH, D. F.; OLEA, P. M.; BORELLI, V. Alice; NESPOLO, D. O arranjo produtivo local - tecnologia da informação da serra gaúcha como um sistema de inovação. **Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 6, n. 6, p. 25-47, jan./mar. 2016.

TIDD, J.; PAVITT, K.; BESSANT, J. **Managing innovation**. São Paulo: Bookman, 2008.

XU, L. Business Incubation in China: effectiveness and perceived contributions to tenant enterprises. **Management Research Review**, Cambridge, v. 33, n. 1, p. 90-99, 2010.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências e aprendizagem empreendedora em MPE's educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, 2014.

ZAMPIERI, N. L. V. **Empreendedorismo de base tecnológica e desenvolvimento regional, caso ITSM**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), 120 p., UFSM, 2010.

ZHANG, X.; BARTOL, K. M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 107-28, 2010.