

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA PARANAENSES

Dra. Rúbia Carla Maier Biscaia (UEPG) rubiamaier@yahoo.com.br

Dr. João Carlos da Cunha (POSITIVO) jcunhaisat@gmail.com

Resumo:

As incubadoras de empresas trazem contribuições importantes para o processo de desenvolvimento de negócios, estimulando os empreendedores na criação de empresas. A governança corporativa surge nesse contexto como um estudo de boas práticas, descrevendo modelos de interação entre os *stakeholders*, com uso do conhecimento e inovação para melhorar a aprendizagem e o desempenho das organizações. Diante desse contexto, tem-se o objetivo de avaliar o modelo de governança das incubadoras de empresa de base tecnológica paranaenses. Essa pesquisa tem abordagem multimétodo, a primeira etapa quantitativa com uma amostra de 6 incubadoras paranaenses, e a segunda etapa qualitativa com estudo de caso por meio de entrevista com o gestor de uma incubadoras do Paraná. Os resultados confirmaram a existência de relação entre o modelo de governança e o desempenho e aponta as deficiências encontradas em relação a governança corporativa. Conclui-se a importância da atenção a governança para a continuidade e longevidade das incubadoras de base tecnológicas no estado do Paraná.

Palavras chave: Incubadoras de base tecnológica; Governança Corporativa; Desempenho Organizacional; Incubadoras Paranaenses.

CORPORATE GOVERNANCE IN TECHNOLOGICAL BASE INCUBATOR

Abstract

Business incubators bring important contributions to the business development process, stimulating entrepreneurs in setting up businesses. Corporate governance emerges in this context as a study of good practices, describing models of interaction between stakeholders, using knowledge and innovation to improve learning and performance of organizations. Given this context, the objective is to evaluate the relationship of the governance model of Paraná's technology-based business incubators and their performance. This research has a multi-method approach, the first quantitative stage with a sample of 6 incubators from Paraná, and the second qualitative stage with a case study through an interview with the manager of Paraná incubators. The results confirmed the existence of a relationship between the governance model and the performance and points out the shortcomings related to corporate governance. The importance of attention to governance for the continuity and longevity of technology-based incubators in the state of Paraná is concluded.

Key-words: Incubator of technology based companies; Corporate governance; Organizational Performance; Incubators from Paraná.

1. Introdução

A competitividade das empresas, assim como das economias nacionais, é fortemente dependente da sua capacidade de inovação. A inovação tecnológica deve ser entendida como um sistema e um processo de aprendizado interativo e coletivo, que envolve uma ampla variedade de atores como as empresas, universidades, centros de pesquisa, agências governamentais e organizações financeiras, socialmente determinadas e influenciadas por formatos institucionais e organizacionais (CASSIOLATO; LATRES, 2000; MALERBA, 2002).

Ressaltam-se algumas características mais relevantes da inovação tecnológica, quais sejam: a) tem grande influência na competitividade de países e empresas, b) incluem a inovação radical e incremental de produtos ou serviços, c) em maior ou menor medida existe em qualquer país ou organização, como uma ação interna ou uma ação de inovação aberta, isto é, com a colaboração de agentes externos.

A atividade de inovação é criada em um contexto institucional e influenciada pelos aspectos socioculturais dos agentes envolvidos, sendo que é por meio da análise do sistema de inovação, pode-se buscar compreender o processo das inovações tecnológicas. As incubadoras de empresa estão inseridas nesse sistema de inovação, com o objetivo de apoiar as novas empresas até que tenham condições para sobrevivência autônoma no mercado.

Conforme afirmam Bergek e Norrman (2008) e Brunell et al. (2012), as incubadoras foram estabelecidas em todo o mundo para estimular a criação de novas empresas de tecnologia tradicionais ou, quando especializadas em empresas de base tecnológicas, colaborando para o surgimento de novas tecnologias e formas inovadoras de negócios. Considerando o desenvolvimento de incubadoras brasileiras, essas vêm representar uma nova direção na ciência, tecnologia e política industrial latino americanas (ETZKOWITZ, MELLO, ALMEIDA, 2005), pois são vistas como métodos fundamentais para as políticas de desenvolvimento e inovação (MCTI, 2015).

Nesse contexto, a governança surge como estudo de boas práticas, descrevendo modelos de interação entre os *stakeholders*, com uso do conhecimento e da inovação para melhorar a aprendizagem e o desempenho das organizações. Conforme aponta o IBGC (2015) as boas práticas de governança corporativa (GC) convertem os princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses para preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

A governança tem o intuito de estabelecer e manter uma estrutura organizacional direcionada para o atendimento dos objetivos, otimizando os recursos disponíveis e consequentemente o desempenho. Observando e comparando as incubadoras do Brasil, verifica-se a necessidade de um processo de governança que focalize em sua eficiência e eficácia.

Essa pesquisa contribui na avaliação dos modelos de governança das incubadoras de empresas de base tecnológica (IEBT), identificando sua relação com o desempenho apresentado. Considerando que os métodos de governança têm papel relevante para o desempenho de incubadoras de empresas (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005). Sendo assim, o objetivo dessa pesquisa é avaliar a relação do modelo de governança corporativa das incubadoras de empresas de base tecnológica Paranaenses com os seus desempenhos.

2. Referencial Teórico

As incubadoras são importantes geradoras de empresas de base tecnológica e têm demonstrado eficiência na transferência de conhecimento e tecnologia, colaborando com o sistema de inovação. Com o objetivo de apoiar as novas empresas até que tenham condições para sobrevivência autônoma no mercado.

As incubadoras de empresas funcionam como suporte ao desenvolvimento de novos empreendimentos, sendo consideradas como uma parte importante da infraestrutura regional de inovação. Apresentam como missão promover o desenvolvimento de inovação e a criação de um ecossistema inovador (ROGOVA, 2014), tendo por objetivo aumentar as taxas de sobrevivência destes novos empreendimentos (SOMSUK; WONGLIMPIYARAT; LAOSIRIHONGTHONG, 2011) e, assim satisfazendo as necessidades emergentes de novas empresas (GRIMALDI; GRANDI, 2005).

No contexto das incubadoras, a GC tem o papel de caracterizar a sua constituição e condução, acompanhando o processo de gestão e a relação com as empresas incubadas e seus resultados. No Brasil, existe um Modelo de Gestão de Incubadoras, conhecido como CERNE, de modo que a implantação deste modelo recomenda que os processos da incubadora sejam definidos, testados e em contínuo desenvolvimento para atender suas atividades e funções. O modelo Cerne contribui para a GC, principalmente pela padronização de processos, de forma a facilitar o gerenciamento e avaliação de seus resultados, tornando a relação entre os *stakeholders* mais confiável.

A governança contribui para o fortalecimento das incubadoras, aumentando a confiança dos *stakeholders*. Gallon (2009) estudou os atores envolvidos e corresponsáveis no desempenho das incubadoras: o coordenador da incubadora; gestores e colaboradores das empresas incubadas; empresas incubadas e a sociedade que se beneficia de seus produtos e serviços. De modo geral, os *stakeholders* são representados pelos atores que afetam a incubadora ou por ela são afetados em seus objetivos. Existem vários atores ao lado da incubadora, os quais exercem influências diversas no seu funcionamento e monitoramento.

A governança da incubadora é constituída pela participação e coordenação entre esses diferentes atores, os quais tem interesse no seu desempenho. Na medida em que os princípios da boa GC, envolvendo questões sobre os arranjos e os processos do conselho, o equilíbrio da representação dos *stakeholders*, a gestão estratégica, os incentivos e o processo de estabelecimento de incentivos para gerentes de incubadoras, sejam formalizados e incorporados nas rotinas de gerenciamento dessas organizações, pode-se esperar um impacto mínimo do conflito principal (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005).

A *National Business Incubation Association*, associação que congrega representantes de importantes incubadoras no mundo, ressalta que a incubadora deve observar aspectos estratégicos que irão resultar em uma efetiva estrutura de governança, contribuindo positivamente nos resultados das incubadoras. Esses aspectos devem ser relevados no modelo de governança adotado pelos gestores, envolvendo todos os *stakeholders* (NBIA, 2017). Entre as dimensões de um modelo de melhores práticas para incubadoras apresentada pelo MCTI (2015), apresenta-se a governança, que analisa o modelo de governança da incubadora, por meio da análise da participação da tríplice hélice, da transparência dos resultados e do reconhecimento da incubadora pela mantenedora.

A governança nas incubadoras, assim como nos demais tipos de organizações, poderá permitir um melhor desempenho, em benefício dos *stakeholders*. O desempenho apresentado pelas

incubadoras pode afetar, direta ou indiretamente, o sucesso das empresas empreendedoras e a sustentabilidade dos sistemas nacionais de inovação de nível macro (TSAI et al., 2009). Há uma grande quantidade de possíveis indicadores disponíveis para avaliação de uma determinada incubadora (SCHWARTZ; GOTHNER, 2009).

Vários trabalhos e pesquisas sobre incubadoras de empresas e seu desempenho já foram desenvolvidos, no entanto, não há um consenso sobre suas definições e fatores em que o desempenho da incubadora deve ser avaliado (WANN; LOZADA; CANGAHUALA, 2017), o que torna um desafio comparações entre os estudos (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005).

Apesar do número significativo de estudos sobre a avaliação de desempenho de incubadoras de empresas encontrados na literatura, os autores Gallon, Ensslin e Ensslin (2011) chamam a atenção para o fato de que no campo científico, esse tema ainda é pouco explorado e apresenta lacunas. Motta e Imoniana (2005) também argumentam que apesar do aumento constante do número de incubadoras de empresas, ainda existem lacunas metodológicas para avaliação do seu desempenho.

3. Metodologia

Com base em uma metodologia quantitativa e qualitativa, este estudo permitiu avaliar o as IEBTs do Paraná. Para tanto, esta investigação teve um caráter descritivo-analítico e conta com uma pesquisa bibliográfica que compõe o quadro teórico e o levantamento dos elementos de governança e desempenho, julgados importantes e necessários no contexto das incubadoras.

Na etapa quantitativa, foi realizada uma pesquisa *survey*, onde foi enviado questionários para todas as 15 (quinze) IEBTs do Paraná, obtendo retorno de 06 questionários considerados válidos. Buscou-se analisar a seguinte hipótese: Existe relação significativa entre modelo de governança corporativa e o desempenho das incubadoras tecnológicas. Solicitou-se aos investigados avaliarem a variável de governança corporativa tomando por base os seguintes indicadores: Estrutura Normativa, Participantes da Administração, Métodos de Governança e Gestão Estratégica. Já o construto de desempenho foi mensurado pela eficiência e eficácia na geração e graduação de empresas de sucesso.

Na sequência foi realizada a pesquisa qualitativa, que se justifica na intenção de entender como se percebem os aspectos, ou outros olhares que interpretam o mesmo elemento. Os pesquisadores estudam os fenômenos em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006). Para que o pesquisador possa entender a dinâmica dos fenômenos sob a perspectiva de cada participante, em um entendimento do todo integrado. O estudo qualitativo foi realizado em uma incubadora estabelecida no Estado foco desse estudo. Teve como objetivo adicional verificar em maiores detalhes os resultados encontrados na pesquisa quantitativa, além de avaliar elementos complementares do sistema de governança e do desempenho. Ambas as etapas envolveram os gestores das IEBTs paranaense.

4. Resultados

Com base nas pesquisas (qualitativa e quantitativa), foi possível avaliar a relação entre o modelo de governança e o desempenho nas IEBTs paranaenses. Os resultados da etapa quantitativa comprovam a hipótese, cujo aprofundamento ocorreu, posteriormente, na etapa qualitativa.

A primeira etapa apresenta informações das seis incubadoras que aderiram a essa pesquisa retornando o questionário preenchido aos pesquisadores.

4.1 Análise dos pesquisados

A amostra de IEBTs alcançada está distribuída entre diferentes cidades do Paraná. Considerando a dependência institucional das incubadoras, entre as seis pesquisadas, quatro estão vinculadas a uma universidade e as outras vinculadas ao governo. Entre as características para o sucesso das incubadoras, ressalta-se o papel das universidades, segundo Ratinho e Henriques (2010) o vínculo com universidades apresenta impactos positivo no sucesso das incubadoras.

As incubadoras ainda podem contar com apoio institucional de centros de pesquisa, do SEBRAE, de prefeituras municipais, instituições governamentais, entre outros. No Brasil a ANPROTEC e o SEBRAE são instituições que apoiam projetos inovadores em incubadoras, essas instituições trabalharam juntas na construção de um modelo de atuação e certificação, e no ano de 2013 lançaram o Modelo Cerne.

O modelo Cerne foi concebido para propor tanto os processos genéricos a serem implantados por uma incubadora de empresa, quanto às práticas que devem ser executadas para que a incubadora cumpra seu papel no ecossistema de inovação local (ANPROTEC, 2016). Entre as pesquisadas, 5 delas já implantaram o modelo CERNE e estão no nível 1 do modelo de gestão, que é o estágio inicial. Há, portanto, um amplo campo aberto para o Modelo Cerne demonstrar sua efetividade nos próximos anos.

A governança corporativa traz inúmeros benefícios, principalmente na qualidade das decisões estratégicas, que se apresentam como elementos fundamentais para o sucesso do programa de incubação (ANPROTEC, 2016). Na estrutura de governança das incubadoras se ressalta a relevância do papel do Conselho de Administração, observou-se que entre as pesquisadas apenas duas apresenta um conselho de administração constituído.

Analizou-se os aspectos de governança dessas incubadoras com base nos construtos: Estrutura Normativa, Participantes da Administração, Métodos de Governança e Gestão Estratégica. Os achados estão apresentados na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Construtos de Governança corporativa em IEBTs

Fatores	Mínimo	Máximo	Média
Estrutura Normativa	2	5	4,4
Participantes da Administração	3	5	3,9
Métodos da Governança	1	5	4,3
Gestão Estratégica	3	5	4,3

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Observando o comportamento das médias nos quatro construtos, a menor média foi referente ao participantes da administração, o qual envolve questões sobre os gestores e toda equipe. Esse valor pode ser atribuído ao fato das incubadoras trabalharem com número reduzido de colaboradores, podendo prejudicar seu bom andamento. O papel do gestor é fundamental no cumprimento das estratégias da organização, para se sustentar no mercado e se manter perene. Para Dornelas (2002) muitas incubadoras geralmente são gerenciadas sem muito rigor e seus recursos mal administrados, sendo que recursos disponíveis normalmente são escassos, toda incubadora de empresas deveria ser muito bem administrada; para isso, há a necessidade de se constituir uma equipe gerencial de primeira linha que desenvolva e atualize, constantemente, seu plano de negócio e garanta os melhores serviços às empresas incubadas.

A equipe administrativa de uma incubadora geralmente é composta pelo coordenador, diretor, assessores financeiros, jurídicos, entre outros. Sendo que o número de pessoas envolvidas nessa equipe depende do número de empresas incubadas e dos tipos de serviços que são prestados aos empreendedores. Esperava-se, nesta questão, uma média mais próxima de 5, pois os respondentes do questionário eram os próprios gestores da incubadora.

As médias nos fatores Estrutura normativa, Método de governança e Gestão estratégica ficaram próximas e consideram-se como satisfatórias, porém percebeu-se valores divergentes entre as incubadoras, inclusive apontando em algumas variáveis específicas dos fatores a insatisfação.

Na estrutura normativa é importante que se alinhe suas normas, regimentos e estatutos com os interesses de seus *stakeholders*, monitorando seu cumprimento e a necessidades de mudanças. Segundo IBGC (2015), a presença de um estatuto ou contrato social, contribui para dar transparência ao sistema de governança e para fomentar a confiança nas relações com todas as partes interessadas.

Para o alcance de uma gestão efetiva a partir de boas práticas de GC, torna-se, essencial, que a empresa adote alguns princípios da governança, destacando a transparência e prestação de contas (*accountability*), onde todas as informações deverão ser disponibilizadas e realizadas de forma clara para todas as partes interessadas.

A GC vem contribuir nas tomadas de decisões estratégicas da organização, as quais direcionam as suas operações. Segundo Hitt et al. (2008) a GC trata do conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas, utilizado para determinar e controlar

a direção estratégica e o desempenho nas organizações. Afirmam que a GC tem um papel estratégico, de forma a cumprir os valores da empresa diante dos interesses conflitantes entre os *stakeholders*. Também estabelece a estrutura por meio da qual são fixados os objetivos, determinados os meios para alcançar esses objetivos e as formas de monitoramento de desempenho (OECD, 2004). Por isso a importância de avaliar como está a gestão estratégica da incubadora a fim de manter resultados satisfatórios e cumprir seus objetivos com as empresas incubadas.

4.2 Análise da entrevista

A IEBT investigada está localizada no Estado do Paraná, inserida nas dependências de uma universidade pública, atuante desde o ano de 2007 com incubação de empresas de base tecnológica. O quadro de pessoal da incubadora é enxuto, possui um diretor, um coordenador e um auxiliar administrativo. A incubadora possui uma estrutura física composta por seis salas e um ambiente de *coworking*, atualmente está com 17 empresas incubadas. Ressalta-se que entre as incubadas, duas estão prestes a ser graduadas, com produtos promissores para o mercado. Nesses 10 anos de atuação, acolheu mais de 50 empresas de diferentes setores. No momento esta se preparando para implantação do modelo Cerne, buscando, com isso, obter melhorias no processo de gestão da incubadora.

Em relação ao espaço de incubação, o gestor afirmou que possui uma infraestrutura ideal para abrigar os projetos em andamento e compartilhar experiência. Apontou as dificuldades pela necessidade de maior número de pessoas para atuar na incubadora.

Quanto a localização, a incubadora utiliza do espaço cedido pela universidade, podendo utilizar de toda a sua estrutura no seu processo de incubação, por meio do compartilhamento de conhecimentos e utilização dos laboratórios e equipamentos. Esse papel proativo das universidades é geralmente motivado por seu desejo de participar dos esforços de desenvolvimento econômico regional (MIAN, 1994).

Os empreendedores incubados aproveitam dos outros serviços da incubadora, principalmente os de consultoria e compartilhamento do conhecimento, ressaltando a importância desses serviços. Conforme apontado por Bergek e Norrman (2008) o uso de localidades compartilhadas é uma vantagem importante, pois, além dos recursos compartilhados, também oferece oportunidades de transferência de conhecimento e compartilhamento de experiência entre as incubadas. Fato esse identificado pelos gestores como uma vantagem para os incubados.

Entre as atividades desenvolvidas pela incubadora, destacam-se as atividades que envolvem serviços de consultorias aos empreendedores, na forma de projetos de consultoria e capacitação, de acordo com a demanda dos empreendedores. Conforme apontam Grimaldi e Grandi (2005), as incubadoras devem perceber a importância de se especializar nos serviços que oferecem e de corresponder à variedade de demandas e expectativas provenientes de novos empreendimentos.

Quando questionado sobre o modelo de governança da incubadora este afirmou que há uma carência de um modelo de governança, que realmente reflita as suas dificuldades.

Quanto ao processo de seleção, o entrevistado relatou seguir as normas conforme regimento da incubadora e evidenciaram a preocupação na atração de ideias inovadoras. Apresentam um

fluxo contínuo de recebimento de projetos para encaminhar a seleção. Esse processo de seleção é realizado por uma banca em dois períodos durante o ano.

Quanto ao planejamento estratégico das incubadoras o gestor ressaltou que *“ainda é muito precário, precisamos melhorar muito, quem sabe agora com a implantação do Cerne”*.

Em relação ao plano de negócio da incubadora, ressaltou que a incubadora está fazendo seu papel, mas que não existe um documento formalizado ainda, estão adaptando as exigências dentro do ecossistema de inovação, segundo disse o gestor *“o foco é no ecossistema não em trabalhar aspectos de governança”*.

Um passo importante apontado pelo gestor é a implantação do CERNE, em que foram revistos vários processos e os fez pensar sobre os rumos da incubadora. Segundo o gestor eles estão buscando renovar a equipe e formalizar o planejamento para atender as diretrizes do Cerne.

Entre os indicadores de desempenho adotados na incubadora, o gestor comentou sobre o uso de indicadores, no caso utilizando o “índice de Estocolmo”, possuindo a certificação do UBI, e também adotam os indicadores propostos no modelo Cerne, devido estarem em processo de certificação. O gestor relatou que a pontuação na pesquisa de Estocolmo não foi muito alta, pois essa pontuação é gerada pela comparação com incubadoras de outras nacionalidades o que, segundo o gestor, apresentam uma realidade muito distante da brasileira, principalmente pelo fato de possuírem junto à incubadora programas de aceleração. O gestor apontou que é difícil constituir um programa de aceleração considerando a realidade das incubadoras no Brasil, mas não tem informações exatas quanto a essa questão.

Segundo o gestor, as incubadoras tem o desafio de trabalhar com *startups* que são imprevisíveis, porém a incubadora possui uma boa gestão e os resultados são bons, *“estamos trabalhando bem”* (GESTOR). As incubadoras de empresas tem papel de destaque no desenvolvimento local sustentável ao apoiarem a criação de empreendimentos inovadores, contribuindo de forma efetiva para geração de empregos e renda, gerando assim, impactos positivos para a economia local e nacional.

A partir dos resultados dessa pesquisa (quantitativa e qualitativa) é possível refletir sobre o cumprimento dos objetivos das IEBTs e se esses estão sendo cumpridos efetivamente, principalmente em relação à graduação de empreendimentos de sucesso, corroborando positivamente com o sistema de inovação regional e nacional.

5. Conclusão

Considerando-se o objetivo geral de analisar o modelo de governança em incubadoras de empresas de base tecnológica paranaenses, pode-se atestar que a governança apresenta uma relação significativa com o resultados das IEBTs.

Entre as pesquisadas observa-se uma falta de atenção aos aspectos de governança, os quais podem estar refletindo negativamente no seus desempenhos. Percebeu-se as dificuldades e desafios encarados diariamente pelo gestor da IEBT investigada, decorrentes principalmente da falta de pessoal técnico para atuar na incubadora. Evidenciou-se a preocupação com aspectos que estão relacionados a incubadora, apesar do gestor afirmar que essa não é uma das preocupações atual da incubadora.

Para compreensão de aspectos relevantes nesta relação de governança e desempenho pelas partes interessadas, espera-se que um aprimoramento em termos de governança contribua no desenvolvimento do sistema de inovação local, regional e nacional.

Sugere-se aos gestores das IEBTs que revejam o modelo de governança que trabalham, estabeleçam objetivos com foco neste modelo e que busquem sensibilizar todos os seus *stakeholders* da importância das incubadoras para o desenvolvimento regional.

Referências

- ANPROTEC. **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil** – Brasília, DF: ANPROTEC: SEBRAE, 2016. 26 p.
- BERGEK A.; NORRMAN C. Incubator best practice: A framework. **Technovation**, v. 28(1-2):20-28. February, 2008.
- BRUNEEL, J.; RATINHO, T.; CLARYSSE, B.; GROEN, A. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, v. 32, n. 2, p.110-121, 2012.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação: políticas e perspectivas. **Parcerias Estratégicas**, n. 17, p. 5-30, 2000.
- DENZIN, N.K. LINCOLN, Y.S. Introdução à disciplina e a pratica da pesquisa qualitativa. In. DENZIN, N.K. LINCOLN e colaboradores (Org.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006.
- DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002
- ETZKOWITZ, H., DE MELLO, J. M. C., ALMEIDA, M. Towards “meta-innovation” in Brazil: The Evolution of the Incubator and the Emergence of a Triple Helix. **Research Policy**, 34(4), 411-424, 2005.
- GALLON, A. V. **Metodologia multicritério para auto-avaliação do microdistrito industrial (MIDI) tecnológico com vistas a alavancar seu desempenho e de suas EBTs incubadas**. 2009. 428 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2009.
- GRIMALDI, R.; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**, v. 25 (2), p. 111-121, 2005.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, SP: IBGC, 2ª ed. 2015.
- MALERBA, F. Sectoral systems of innovation and production. **Research Policy**, 31(2), 247-264, 2002.
- MIAN, S. A. US university-sponsored technology incubators: an overview of management, policies and performance. **Technovation**, 14(8), 515–526, 1994.
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCTI). **Proposta de Políticas para Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Brasília: 2015.

MOTTA, E.; IMONIANA, J. O. Proposição de sistema de gestão e monitoramento do desempenho para empresas incubadas de base tecnológica. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**. vol. 1, n. 1, p. 60-82, abr./jun. 2005.

NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION - NBIA. **Resource library**. Disponível em: <<http://www.nbia.org>> Acesso em 20 de março 2017.

OECD. **Manual de Oslo**. 2004. Disponível em: <http://www.ocde.org> Acesso em 25 maio 2017.

PHAN, P. H.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, M. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. **Journal of business venturing**, v. 20, n. 2, p. 165-182, 2005.

ROGOVA, E. The effectiveness of business incubators as the element of the universities' spin-off strategy in Russia. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v.13 (3), 265-281, 2014.

SCHWARTZ, M.; GÖTHNER, M. A Multidimensional Evaluation of the Effectiveness of Business Incubators: An Application of the PROMETHEE Outranking Method. **Environment and Planning C: Government and Policy**, 27(6), 1072-1087, 2009.

SOMSUK, N.; WONGLIMPIYARAT, J.; LAOSIRIHONGTHONG, T. Technology business incubators e industrial development: resource-based view. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 2, p. 254-267, 2011.

TSAI, F-S., HSIEH L. H.Y., FANG S-C., LIN J. L. The co-evolution of business incubation and national innovation systems in Taiwan. **Technological Forecasting & Social Change**, 76, pp. 629-643, 2009.

WANN, J.W.; LOZADA, T. L.I.; CANGAHUALA, G. University-based incubators' performance evaluation: a benchmarking approach. **Benchmarking: An International Journal**. v. 24, n. 1, 2017.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018