

AS VIRTUDES DO GERENCIAMENTO PARA O BOM DESEMPENHO DAS INCUBADORAS: UM ESTUDO DE CASO NO ESTADO DE SÃO PAULO

Geralda Cristina de Freitas Ramalheiro¹Ricardo Augusto Bonotto Barboza²Sergio Azevedo Fonseca³

Resumo: O conceito de incubadora de empresas é frequentemente utilizado como uma denominação para organizações que constituem ou criam um ambiente de apoio que é propício para a criação e o desenvolvimento de novas empresas. O objetivo deste artigo é avaliar a gestão de duas incubadoras do centro-oeste paulista tendo como principal variável de análise as atividades do gerente. A literatura aponta que a gestão é uma variável de suma importância para o bom desempenho dos programas de incubação e que o principal ator responsável por conduzir a gestão de uma incubadora é o gerente. A metodologia desta pesquisa pode ser delineada como estudo de caso múltiplo viabilizada por entrevistas e observações. Constatou-se que o Centro de Desenvolvimento das Indústrias Nascentes de São Carlos apresenta um baixo desempenho decorrente, em partes, da gestão pouco efetiva viabilizada pela equipe gerencial. Por outro lado, a incubadora de Empresas de Araraquara apresenta um desempenho maior.

Palavras-chave: Gestão. Gerente. Desempenho. Avaliação.

1 Introdução

O conceito de incubadora de empresas é frequentemente utilizado como uma denominação para organizações que constituem ou criam um ambiente de apoio que é propício para a criação e o desenvolvimento de novas empresas (Ahmad, 2014; Bergek & Norrman, 2008; Bøllingtoft, 2012; Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012; Lesáková, 2012; Soetanto & Jack, 2013). Os formuladores de políticas em níveis nacionais, regionais e locais veem as incubadoras como agentes institucionais de promoção da dinamização econômica, da inovação e da sustentabilidade (Barbero, Casillas, Ramos, & Guitar, 2012; Fonseca, 2010; Grimaldi & Grandi, 2005; Ratinho & Henriques, 2010; Schwartz & Hornych, 2010; Schwartz, 2013; Somsuk & Laosirihongthong, 2014; Somsuk, Wonglimpiyarat, & Laosirihongthong, 2012). São vistas também como agentes de apoio ao fortalecimento de

¹ Mestranda. Pesquisadora pela UFSCAR. gee.cristina@gmail.com.

² Pós Doutor. Professor no Centro Universitário de Araraquara. bonotto@bol.com.br.

³ Livre Docente. Professor titular na Universidade Estadual "Júlio de Mesquita Filho". saf@fclar.unesp.br.

empresas recém-criadas, e como ambientes de estímulo para spin-offs universitários (Bergek & Norrman, 2008).

Ressalta-se que, como toda organização, as incubadoras são objetos empíricos e cada indivíduo tem uma visão própria de quais são suas funções, como elas devem ser organizadas e estudadas. Phan, Siegel e Wright (2005) observaram que existem quatro correntes dominantes na literatura sobre incubadoras. Há estudos que incidem sobre os serviços ofertados pela incubadora e sua lógica de funcionamento, há aqueles que tentam fornecer metodologias de avaliação de desempenho e apoio à gestão das incubadoras; outros se concentram no nível sistêmico da universidade, região ou país; e por fim existe uma corrente que analisa o empresário ou equipes de empresários incubados. Este trabalho se enquadra no escopo da segunda vertente teórica. Seu objetivo é avaliar o desempenho de uma incubadora do centro-oeste paulista tendo como principal variável de análise as atividades do gerente. A literatura aponta que a gestão é uma variável de suma importância para o bom desempenho dos programas de incubação (Abetti, 2004; Allen & Mccluskey, 1990; ANPROTEC & SEBRAE, 2002; Bergek & Norrman, 2008; Bhabra-Remedios & Cornelius, 2003; Carayannis & von Zedtwitz, 2005; Chan & Lau, 2005; Fonseca, 2010; Hackett & Dilts, 2004; Mian, 1997; Ortigara, Grapeggia, Juliatto, Lezana, & Bastos, 2011; Ratinho & Henriques, 2010; Scillitoe & Chakrabarti, 2010) e que o principal ator responsável por conduzir a gestão de uma incubadora é o gerente (Fonseca, 2010; Moreira, 2002; Silva, Silva, Batista, & Bitencourt, 2012). No entanto, observa-se que, o papel desempenhado por este ator, bem com as reais contribuições emitidas pelo mesmo para o bom desempenho dos programas é um tema que tem recebido pouca atenção da literatura, tanto no plano nacional quanto no plano internacional (Moreira, 2002; Trewartha, Comm, Melbourne, & Ec, 2012; Tseng, 2011). Justifica-se assim, a produção de estudos que trabalhem com esta temática. Ressalta-se que este artigo é uma modesta contribuição para a minimização da lacuna evidenciada. O texto está estruturado em 5 seções, esta primeira introdutória e que apresentou uma visão geral do conceito de incubadora. A segunda seção, onde é realizada uma breve discussão sobre a figura do gerente nas incubadoras, evidenciando as peculiaridades demandadas para este tipo de organização. A seção seguinte que apresenta a metodologia da pesquisa e as características do objeto em análise. E logo depois, na quarta seção é discutido os resultados alcançados e na quinta é evidenciado as considerações finais.

2 A figura do gerente nas incubadoras

A literatura indica que algumas incubadoras não são bem sucedidas (Lesáková, 2012; Schwartz & Hornych, 2010; Schwartz, 2013; Soetanto & Jack, 2013). O insucesso em parte é decorrente da má gestão (Abetti, 2004; Allen & Mccluskey, 1990; ANPROTEC & SEBRAE, 2002; Bergek & Norrman, 2008; Bhabra-Remedios & Cornelius, 2003; Carayannis & von Zedtwitz, 2005; Chan & Lau, 2005; Fonseca, 2010; Hackett & Dilts, 2004; Mian, 1997; Ortigara et al., 2011; Ratinho & Henriques, 2010; Scillitoe & Chakrabarti, 2010).

Atribui-se à gestão a função de viabilizar, coordenar e executar as variáveis delineadas como fatores de sucesso para o bom desempenho das incubadoras. Estas variáveis são: os mecanismos de seleção os serviços oferecidos e o valor agregado gerado pelas incubadoras; os vínculos com as universidades e os centros de pesquisa; as relações com a comunidade; as instalações e a infraestrutura do programa; o quadro de recursos humanos da incubadora, em

especial os colaboradores de apoio e os consultores; o financiamento público investido no programa; o contexto social e o ambiente normativo em que o programa foi inserido; e o desempenho financeiro (Aernoudt, 2004; Aerts, Matthyssens, & Vandenbempt, 2007; Allen & Mccluskey, 1990; Barbero et al., 2012; Bergek & Norrman, 2008; Bermúdez & Morais, 1998; Bhabra-Remedios & Cornelius, 2003; Chan & Lau, 2005; Dornelas, 2002; European, 2002; Fonseca, 2010; Hackett & Dilts, 2004; Mian, 1997; Ortigara et al., 2011; Peña, 2004; Peters, Rice, & Sundararajan, 2004; Phillips, 2002; Sipos & SZbó, 2006; Vanderstraeten & Matthyssens, 2012).

O principal ator responsável por conduzir a gestão de uma incubadora é o gerente (Fonseca, 2010; Moreira, 2002; Trewartha et al., 2012; Tseng, 2011). Neste contexto, o gerente é um fator crítico de sucessos dos programas de incubação (Moreira, 2002; Silva et al., 2012; Zhang & Sonobe, 2011). Contribuindo com esta afirmação, Moreira, (2002) e Khalid (2012) sustentam que uma das razões chave para o fracasso dos novos empreendimentos incubados é ausência de gerentes habilitados ou a presença da capacidade gerencial limitada em um grande número de incubadoras.

Com o propósito de esboçar um esquema analítico que venha a oferecer suporte para a interpretação dos resultados da pesquisa, é pertinente abordar o tema gerenciamento de incubadora por meio de algumas categorias tipológicas.

Na primeira categoria, relativa às atividades gerenciais, Stainsack (2003) salienta que o gerente deve proporcionar, em sua operação, uma posição de equilíbrio em menos de cinco anos. Este equilíbrio deve ser orçamentário e cíclico, permitindo a harmonização do ciclo de incubação, o estabelecimento de parcerias e o alcance da sustentabilidade financeiro. Este gerente deve ser ativo e entusiasmado pelo seu trabalho, aconselhando e orientando os empresários. Desta forma, o gerente não deve restringir-se somente aos aspectos operacionais e administrativos da organização, deve atuar no sentido de buscar os recursos que as empresas necessitam junto as diversas fontes disponíveis, deve promover à integração das empresas e dos parceiros da incubadora, deve ser capaz de identificar as dificuldades empresarias das empresas incubadas e deve buscar as fontes de assessoria-consultoria (Stainsack, 2003).

Neste sentido, as principais funções desempenhadas pelos gerentes das incubadoras são: acompanhar e avaliar o desempenho da incubadora e das empresas incubadas; comprar equipamentos e material de uso comum da incubadora; buscar novas empresas para incubação e conduzir os processos seletivos; buscar recursos para a incubadora; buscar a maximização dos investimentos públicos realizados nos programas; estabelecer projetos com agências de governo; elaborar relatórios financeiros e efetivar a prestação de contas; divulgar o apoio e os serviços que oferece para as incubadas e para a comunidade; efetivar alianças estratégicas, acordos e convênios de interesses mútuos; elaborar plano estratégico e operacional da incubadora; identificar o mercado para inovação; promover rede de relacionamento com universidades, governo, bancos e outros; atender aos interesses dos *stakeholders* envolvidos com o programa; e fornecer apoio emocional aos empreendedores (Moreira, 2002; Silva et al., 2012; Trewartha et al., 2012).

Destaca-se, porém, que a principal atividade de um gerente é capacitar os empreendedores incubados, para tanto o gerente deve propiciar para cada incubado, conhecimentos na área comercial, gerencial e técnica; deve incentivar as práticas de planejamento estratégico e operacional e deve disponibilizar uma rede de contatos para cada

negócio assistido (MORAIS, 1998) (Tseng, 2011). Deste modo, os principais papéis dos gerentes da incubadora são: fazer a gestão dos assuntos corrente da incubadora, fornecer aconselhamento e assistência às empresas e se articular em redes (com outras incubadoras e com organizações (European, 2002; Silva et al., 2012). (Tseng, 2011). (MORAIS, 1998).

Infere-se assim, que a função do gerente talvez seja a mais desafiadora, no contexto das incubadoras, dado que tem de conhecer, ao menos sinteticamente, os negócios de cada uma de suas empresas incubadas. Além disso, tem de lidar com uma série de temas, tanto relacionados às empresas quanto com o dia-a-dia operacional da incubadora (MORAIS, 1998).

A segunda dimensão é a relativa aos conhecimentos necessários à realização das atividades gerenciais. Fonseca (2010), Ratinho e Henrique (2010); Zhang e Sonobe (2011) defendem que para realizar a gestão da incubadora são necessários virtudes conceituais nas mais diversas áreas do conhecimento. Medeiros e Atas (1996) acentuam que o gerente de uma incubadora deve apresentar qualificações tais como experiência em planejamento; experiência administrativa na coordenação de tarefas diversificadas, com prazos definidos; credibilidade e tenacidade; fluência verbal e escrita; entendimento da linguagem e dos referenciais do meio empresarial e das instituições acadêmicas; habilidade política e experiência empresarial.

Desta forma, Zhang e Sonobe (2011) defendem que os gerentes dos programas de incubação devam ter, no mínimo, grau de mestre e devem buscar ampliar seu capital humano. Isso porque, na medida em que os gerentes ampliam o seu nível educacional, tendem a ter redes pessoais em vários campos e vantagem em convidar palestrantes e consultores competentes para os seus programas, teriam facilidades para orquestrar a rede de relacionamento dos programas e para inserir as empresas assistidas dentro do mundo comercial. Os autores salientam que poucos gerentes de incubação são especialistas em engenharia, marketing ou gestão, e poucos têm carreiras ilustres na área privada, em virtude destas características os serviços de desenvolvimento e a assistência técnica prestada às empresas incubadas muitas vezes, não são tão bons quanto o esperado (Zhang & Sonobe, 2011).

Fonseca (2010) delimita que para o bom desempenho das atividades gerenciais algumas competências devem ser trabalhadas, entre as quais se destacam:

- A formação profissional em áreas que guardem afinidade com a gestão de incubadoras;
- A qualificação profissional (por meio de cursos e outras atividades afins) para a gestão de incubadoras;
- A experiência profissional na gestão de instituições e/ou empresas;
- A habilidade comprovada em negociações – de contratos, projetos e similares;
- Experiência na liderança de equipes; e
- Experiência em atividades que demandem capacidade de comunicação.

Em relação à experiência, nos seus diversos formatos, Silva et al. (2012) destacam que gerentes com menor tempo de experiência tendem a controlar de modo inflexível os empreendedores e oferecer-lhes muitas assessorias generalizadas o que pode inibir os resultados da incubadora. Por outro lado, os gerentes mais experientes buscam potencializar os resultados de longo prazo, desenvolvendo competências nos empreendedores e

promovendo a abertura de canais de comunicação com a diretoria, conselho da incubadora e demais parceiros além de identificar, selecionar e priorizar novas empresas que queiram incubar (Silva et al., 2012).

A terceira categoria analítica diz respeito ao perfil dos gerentes de incubadoras. Stainsack (1998) acentua que os gerentes devem se manter informado, ser participativo e dinâmico, devem ter características de empreendedor, devem interagir com o poder público e com as instituições de ensino, de pesquisa e demais *stakeholders* logo, necessitam cultivar boas relações com o meio acadêmico, empresarial e tecnológico. Devem ser intermediador, comunicativo, capacitado, influente e articulado e se tornam assessor/conselheiro, criativo, observador e estão sempre disposto a ajudar. Quirino (1998) defende que para gerenciar uma incubadora o profissional responsável deve apresentar uma visão abrangente e sistêmica da organização, deve ser moderno, atuante, empreendedor e com visão pluralista. Rosa (1998) defende que os gerentes das incubadoras devem apresentar em seu perfil características tais como, competência técnico-administrativo; liderança e criatividade. Moreira, 2002, destaca que o gerente deve assumir a postura de um “homem de negócios”, deve ter capacidade de interlocução e articulação para inserir a incubadora nos círculos de negócios. Como visto, o papel do gerente é descrito como o de um empresário, e este papel varia grandemente entre os diversos tipos e modelos de incubadoras (Silva et al., 2012).

Moraes (1998) destaca que o gerente deve ser, por um lado, um “gênio” que acumula conhecimentos e habilidades, tais como capacidade de negociação, experiência em gestão empresarial, conhecimento de tecnologia, marketing, transferência de tecnologia, comercialização, linhas de crédito, cooperativismo, criatividade e capacidade de articulação, por outro lado, deve ser também, um malabarista capaz de gerenciar com entusiasmos, presteza, pontualidade, confiança e eficiência os interesses de todo o grupo do qual participa, com escassos recursos financeiros e de infraestrutura (MORAES, 1998).

A quarta dimensão abrange a forma de contratação das atividades dos gerentes. Na china, os gerentes dos STBIs são funcionários do governo, nomeados e pagos por governos ou universidades locais (Zhang & Sonobe, 2011), já na Austrália os gerentes são, na maioria dos casos, funcionários de organizações sem fins lucrativos cuja remuneração deriva das cobranças de serviços prestados pelos programas de incubação (Trewartha et al., 2012). No Brasil, os gerentes foram, por muito tempo, remunerados pelos governos, em alguns casos são funcionários públicos e em outros, prestadores de serviços terceirizados.

Como demonstrado nesta seção, os gerentes são atores fundamentais no sucesso das incubadoras, logo seu bom desempenho sustentará o bom desempenho deste tipo de organização assim sendo, suas ações devem ser monitoradas e avaliadas constantemente.

3 Procedimentos metodológicos

O objetivo central deste estudo foi confrontar diferentes estratégias de gestão em duas incubadoras situadas no interior do Estado de São Paulo – Brasil, tendo como principal variável de análise as atividades do gerente. A pesquisa se valeu do método qualitativo, delineada como estudo de casos múltiplos, com propósito exploratório e fazendo uso de múltiplos instrumentos de coleta de dados.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, com os empresários da incubadora. Paralelamente, a equipe gestora da incubadora também foi submetida a uma avaliação, por meio de autoperenchimento do instrumento de avaliação.

- Um modelo de avaliação desenvolvido por Fonseca (2010), cuja aplicação objetivou fornecer um panorama geral da visão que o gerente tinha de sua gestão. Salienta-se que se optou por usar este instrumento, porque entre os disponíveis na literatura é o mais completo, aquele que abrange todas variáveis delineadas como fatores de sucesso para o bom desempenho das incubadoras; e
- Um questionário semiestruturado, cujo objetivo foi caracterizar a equipe administrativa e avaliar a figura do gerente, sob a ótica dos incubados. Este questionário contemplou as dimensões analíticas referenciadas pela revisão da literatura, entre as quais se destacam o perfil do gerente, as competência do gerente e a dedicação da equipe administrativa.

A pesquisa foi realizada entre os meses de julho e agosto de 2013, sendo que a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas aplicadas aos gestores e empresa incubadas. Foram investigados dois casos, ambos no interior do Estado de São Paulo, Brasil: o do Centro de Desenvolvimento das Indústrias Nascentes (CEDIN), incubadora inaugurada em 1986 com o objetivo de alavancar o polo tecnológico de São Carlos; e do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Araraquara, inaugurado em 1996 com o intuito de fortalecer e alavancar o empreendedorismo local no município. Ao longo de suas respectivas histórias as duas incubadoras experimentaram sucessivas mudanças em suas estratégias de gestão, resultantes do estabelecimento de vínculos com diferentes instituições gestoras.

O CEDIN foi concebido pela extinta Companhia de Promoção de Pesquisa Científica e Tecnológica (Promocet) do Estado de São Paulo, no contexto do programa “Tecnologia Nacional para Empreendedores” que objetivava fomentar o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia pela criação de cinco centros de indústrias nascentes pelo Estado de São Paulo, em áreas até então consideradas como polos tecnológicos - Campinas, São Carlos, Piracicaba, São José dos Campos e São Paulo (TOFK et al, 1985). O caso de interesse desta pesquisa, o CEDIN, foi inaugurado em 1986 por iniciativa conjunta do governo do Estado de São Paulo e da Prefeitura Municipal de São Carlos (TOFK et al, 1985).

Desde a sua criação, o CEDIN foi objeto de gestão por quatro instituições diferentes: a Promocet de 1986 a 1994; o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, CIESP, 1996 a 2007; o Instituto Inova São Carlos de 2009 a janeiro de 2012; a Prefeitura Municipal de São Carlos a partir de fevereiro de 2012. Nesse período o CEDIN apresentou várias estratégias de gestão. Inicialmente optou-se por verticalizar a gestão na estrutura administrativa do governo do Estado de São Paulo (Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico - SCTDE), sendo as atividades gerenciais realizadas por funcionários públicos estaduais. Este quadro é alterado quando o governo do Estado de São Paulo fecha o CEDIN no ano de 1994 e o mesmo é reinaugurado dois anos depois por meio do convênio entre CIESP, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP) e a Prefeitura Municipal de São Carlos, sendo a gestão de responsabilidade do CIESP. Esse modelo de gestão finda no ano de 2007, com o fim do convênio entre o CIESP e o SEBRAE-SP. Após dois anos sem apresentar uma gestão oficial, a partir de 2009 o CEDIN passa a ter a

gestão feita por uma organização não governamental (Instituto Inova São Carlos), que permanece na administração até janeiro de 2012 quando a entidade denuncia o convênio.

Já o programa de incubação de Araraquara foi criado em 1996 pela Prefeitura Municipal por meio de um convênio feito entre o CIESP e SEBRAE-SP, que tinha como objetivo fortalecer e alavancar o empreendedorismo local no município por meio da incubação de empresas industriais de setores tradicionais. A gestão da incubadora de Araraquara também passou por quatro instituições: de 1997 a 2007, CIESP; de 2008 a 2010, pelo Instituto Aequitas; pelo Instituto Inova São Carlos de 2011 a janeiro de 2012; a partir de janeiro de 2012 pela Unesp. Ao observar o percurso das duas incubadoras, constata-se que ambas tinham objetivos iniciais distintos e estratégias de gestão diferentes, sendo que haviam sido estruturadas por organizações localizadas em diferentes esferas sendo uma estadual e outra municipal. No entanto no ano de 2011 as trajetórias de ambas as incubadoras acabam convergindo, pois passam a ter a mesma entidade gestora (Instituto Inova São Carlos). Porém, quando em janeiro de 2012, por reestruturação interna, esta organização decide não mais continuar a gestão dos dois programas de incubação e “devolve” a gestão das incubadoras às respectivas prefeituras. A Prefeitura Municipal de São Carlos opta pela estratégia de internalização ou verticalização da gestão do CEDIN em sua estrutura, já a Prefeitura Municipal de Araraquara opta por terceirizar a gestão da incubadora por meio de um convênio feito com o Departamento de Administração Pública da Universidade Estadual Paulista (Unesp/Araraquara).

Os resultados apresentados nas próximas seções evidenciarão a avaliação e os resultados, fruto de cada estratégia de gestão adotada. Esta avaliação foi realizada após aproximadamente 18 meses da adoção destas estratégias diferenciadas por parte das duas prefeituras.

4 Avaliação do desempenho do gerente sob a ótica dos incubados

A fim de avaliar o resultado das atividades gerenciais, sob a ótica das empresas incubadas, questionou-se aos incubados sobre o nível de satisfação que eles tinham em relação ao programa incubadora de empresas, para tanto foram colocadas 4 opções para escolha (Excelente, Bom, Regular e Ruim).

No cedim os resultados foram: 76,92% dos empresários avaliaram o programa de incubação como ruim e 23,08% avaliaram o programa como regular, não aparecendo em nenhum momento uma avaliação positiva (excelente ou bom) da incubadora e das atividades do gerente. Por outro lado, no programa de Araraquara 66% avaliou o programa como sendo bom e 33% como sendo regular.

Avaliaram-se também os principais motivos para que o programa fosse avaliado de uma desta forma por parte dos empresários. No caso de São Carlos, dentre as principais reclamações encontravam-se:

- Inexistência de um cronograma de treinamento;
- Inexistência de consultorias técnicas e gerenciais;
- Inexistência de um cronograma de graduação;
- Falta de assistência a construção de um plano de negócios;
- Falta de um gerente de negócios;
- Falta de infraestrutura para a manutenção do prédio.

Em Araraquara, as principais indicações eram:

- Qualidade das consultorias ofertadas;
- O custo do serviço, que era menor do que o proporcionado pelo mercado.
- A qualidade das instalações físicas;

Para aprofundar a avaliação do desempenho da incubadora a partir das contribuições do gerente procedeu-se a análise dos resultados obtidos para as quatro dimensões: atividades gerenciais executadas, conhecimentos e habilidades apresentados pelo gerente, perfil do gerente e forma de contratação do gerente.

Em relação à primeira dimensão, constatou-se que o gerente do programa de São Carlos executava (na visão dos incubados) apenas atividades operacionais e corriqueiras tais como compra de matéria-prima e insumos. Por outro lado, na incubadora de Araraquara o gerente executa atividades operacionais e estratégicas.

Adicionalmente buscou-se evidenciar se as atividades do gerente proporcionaram uma posição de equilíbrio em menos de cinco anos para o programa. No CEDIN, esta avaliação completa desta variável não foi possível, visto que a equipe administrativa havia assumido as atividades em 2012, portanto, o ciclo não estava finalizado. O que se percebeu, pelas entrevistas dos empresários, foi que a atual administração está longe de alcançar tal equilíbrio, visto à inexistência de atividades voltadas a captação de recursos para a incubadora, a inexistência de atividades de graduação e conseqüentemente de incubação; a inexistência de oferta de parcerias para as empresas incubadas e poucos esforços para a promoção de melhorias nas atividades gerenciais das empresas incubadas. No caso de Araraquara, tal equilíbrio foi possível, nas palavras dos empresários, o programa se sustentaria caso alguma verba deixasse de ser injetada.

No que tange à segunda dimensão conhecimento e habilidades do gerente, constatou-se que o gerente do CEDIN era graduado em direito, desconhecendo aspectos relacionados às disciplinas de engenharia, marketing ou gestão, e que o mesmo não dispunha de experiência na área privada. Em virtude destas características os serviços de desenvolvimento e a assistência técnica prestada às empresas incubadas era praticamente nulo ou inexistente. Em relação à experiência, nos seus diversos formatos, as entrevistas evidenciaram que o gerente tinha uma tendência a controlar inflexivelmente os empresários em atividades consideradas de baixa importância, estabelecendo em muitos um relacionamento conflitante. Situação oposta foi encontrada em Araraquara, o gerente era administrador público, especialista em engenharia de produção, capaz de orientar os empresários com consultorias e treinamentos gerenciais.

Para caracterizar o perfil do gerente, terceira dimensão analítica, buscou-se, através da análise do discurso de cada empresário, identificar a existência, ou não, das seguintes características: comprometimento; liderança; apreço às regras; transparência; gestão por resultados e capacidade de estabelecer relações de parceria. O resultado da análise dos discursos demonstrou que os gerentes do CEDIN e de Araraquara apresentava comprometimento e apreço às regras, entretanto, na visão dos incubados, faltava-lhe liderança, transparência, gestão por resultados e principalmente a capacidade de estabelecer relações de parcerias.

Para finalizar a avaliação do gerenciamento, analisou-se a forma de contratação do gerente e a possível implicação desta modalidade para a execução de suas atividades. Os

resultados evidenciaram que o gerente do CEDIN era um burocrata de carreira da prefeitura alocado para o programa (este tipo de contratação gera no limete, disfunções burocráticas, e na visão dos incubados era a realidade vivenciada no programa) e que o programa de Araraquara, tinha um gerente contratado na forma de um prestador de serviços cuja remuneração era derivada da cobrança da taxa de incubação (este tipo de contratação proporciona insegurança levando o gerente a buscar alternativas sustentáveis de longo prazo).

5 Auto avaliação dos gerentes

O objetivo desta seção é apresentar comparativamente a avaliação que cada gerente fazia de sua gestão, fazendo-se uso de 9 variáveis.

A primeira variável analisada foi a realização de um planejamento e uma organização prévia do programa, variáveis consideradas fundamentais para o bom desempenho do gerente (Fonseca, 2010; Vanderstraeten & Matthyssens, 2012). No quadro 1 apresenta-se em síntese da auto avaliação feita por cada gerente.

Relato da auto avaliação	
Gerente do CEDIN	Gerente do programa de Araraquara
O gerente reconheceu que não elaborou um plano estratégico para assumir a gestão do programa e que este não foi realizado <i>ex-post</i> . Em sua avaliação não existia uma estratégia de ocupação tão pouco, mecanismos para o recrutamento e seleção de novos incubados. Observou-se ainda a inexistência de contratos de incubação, o que deixava a possibilidade de ocorrer práticas e comportamentos prejudiciais ao ambiente e ao relacionamento interno;	Sua estratégia para a ocupação se pauta em parcerias com a UNESP, UNIARA, Associação Comercial e CIESP, busca-se manter o perfil misto do programa selecionando projetos inovadores e projetos caracterizados por tecnologias maduras. Há mecanismos definidos para o recrutamento e seleção de novos incubados, via divulgação em redes sociais, realização de palestras e promoção de eventos. Além do mais se avalia a qualidade dos projetos inscritos em termos de sua viabilidade financeira e comercial. Segundo o gerente existem contratos de incubação e regimento interno, capazes de normatizar e regular a convivência interna.

Quadro 1 – Relato da auto avaliação para a composição do planejamento e para a organização do programa
Fonte: Resultados da pesquisa (2013)

Lesáková (2012) e Soetanto e Jack (2013) indicam que os objetivos da incubação devem guardar estrita relação com a vocação local do município, neste sentido, Vanderstraeten e Matthyssens (2012) sugerem que as escolhas do setor e áreas de tecnologias que serão atendidas pelo programa, definirão o escopo competitivo e a grade de serviços que serão ofertados. Pelo quadro 1, fica evidente que os dois gerentes adotaram estratégias distintas. No CEDIN, inexistência estratégia, as empresas foram selecionadas pela ordem de procura. No programa Araraquarense, por sua vez, definiu-se que seriam selecionadas empresas de vários seguimentos para manter o caráter misto, sendo um reflexo da economia local.

Outro ponto apontado no quadro 1, é a definição de regras para a incubação. Ahmad, (2014) pondera que o ambiente normativo onde a incubadora esta inserida, as regras, as normas da incubação e que a interação de histórias pessoais, influenciam o direcionamento das incubadoras. Como pode ser observado, no CEDIN as ações do gerente não são pautadas em

aspectos claros e concisos ao contrário se pauta na idiossincrasias. Por outro lado, em Araraquara, o gerente elaborou um quadro normativo, com o intuito de reduzir conflitos culturais. O resultado da presença ou não das regras é observada nas seguintes constatações:

- Em São Carlos, o gerente agia de forma flexível com as questões relacionadas ao tempo de permanência, já que inexistiam contratos de incubação. Observou-se que o tempo médio de incubação estava acima de 48 meses.
- Em Araraquara, o gerente analisa cada contrato de incubação, prorrogando o prazo de incubação quando houverem situações possíveis (ou seja, permitidas no regimento interno e no contrato de incubação) de acordo com às justificativas apresentadas. Por consequência, neste programa, o tempo médio de permanência estava próximo aos 36 meses.

O segundo ponto colocado para a auto avaliação dos gerentes foi a atuação do gerente frente ao gerenciamento da estrutura física das incubadoras. O quadro 2, apresenta

Relato da auto avaliação	
Gerente do CEDIN	Gerente do programa de Araraquara
O gerente promoveu uma adaptação na estrutura predial, de 8 módulos expandiu-se para 13 módulos. Não estava conseguindo realizar a manutenção preventiva e corretiva desta estrutura, dada as limitações financeiras do programa;	Efetivou uma expansão na estrutura física, de 12 módulos o predio foi adaptada para 14. Notou-se que o atual modelo de gestão prove a manutenção preventiva e corretiva desta estrutura

Quadro 2 – Relato da auto avaliação para o gerenciamento da estrutura física dos programas
Fonte: Resultados da pesquisa (2013)

A literatura indica que o gerenciamento das instalações e infraestrutura do programa de incubação influencia fortemente no desempenho das funções sociais, econômicas e políticas de todo e qualquer incubadora que oferte incubação estrutural (Bermúdez & Morais, 1998; Bhabra-Remedios & Cornelius, 2003; Dornelas, 2002; European, 2002; Fonseca, 2010; Hackett & Dilts, 2004; Mian, 1997; Phillips, 2002; Sipos & SZbó, 2006). No quadro 2, fica evidente que ambos os gerentes procuraram expandir a capacidade de incubação, ampliando o alcance da política pública, por outro, a manutenção de tal estrutura é viabilizada por um único gerente. No programa de São Carlos, a manutenção não é realizada por escassez de recursos financeiros.

Indica-se que os recursos humanos da incubadora, em especial as figuras do gerente, os consultores e o apoio técnico são variáveis presentes em vários modelos de avaliação de desempenho (Bermúdez & Morais, 1998; EUROPEAN, 2002; Fonseca, 2010; Hackett & Dilts, 2004; Ortigara et al., 2011; Peters et al., 2004) logo, infere-se que o adequado gerenciamento destes insumos é de vital importância para o bom desempenho dos gerentes. Desta forma, a terceira variável analisada foi o gerenciamento do quadro de colaboradores e o resultado é apresentado no quadro 3.

Relato da auto avaliação	
Gerente do CEDIN	Gerente do programa de Araraquara
<p>O gerente dispunha de uma equipe formada por 1 secretária, 1 auxiliar de limpeza, 1 copeira e 1 segurança.</p> <p>Em sua avaliação, o gerente relatou que dispunha de uma equipe completa, com dedicação exclusiva e com habilidades e competências comprovadas em gerenciamento. Constatou-se que esta equipe ofertava apoio administrativo, vigilância e segurança, limpeza, telefonia, serviços externos (mensageiro) e apoio jurídico para os incubados. Porém, não havia oferta de assessorias/consultorias gerenciais e técnicas bem como não havia a realização de reuniões entre os incubados.</p> <p>O gerente observou que ele era o único que participava de atividades de treinamento e desenvolvimento e que sua gestão era altamente centralizadora.</p>	<p>O gerente dispunha de uma equipe formada por 1 composta por 1 coordenador, 1 supervisor, 1 gerente, 1 analista administrativo, 1 analista técnico e 1 estagiário. Segundo o gerente, esta equipe ofertava apoio administrativo, vigilância e segurança, limpeza, telefonia, serviços externos (mensageiro), assessoria/consultoria gerencial, consultoria técnicas e realizava reuniões mensais com os incubados.</p> <p>O entrevistado evidenciou que em sua equipe todos participavam de cursos de aprimoramento dado o estímulo para a participação em cursos, palestras, feiras e congressos e a progressão salarial de acordo com a formação acadêmica.</p> <p>O gerente relatou que sua gestão é descentralizada, pautada na participação.</p>

Quadro 3 – Relato da auto avaliação para o gerenciamento do quadro de recursos humanos dos programas
Fonte: Resultados da pesquisa (2013)

Nota-se o gerente do CEDIN coordena sua equipe seguindo o modelo tradicional do gerenciamento tal como apresentado por Fayol (Maximiano, 2000), isso porque sua equipe executa atividades mecanicista tais como limpeza do local, segurança, serviços de telefonia e de copo. As ações que demandam resoluções de conflitos e que proporcionem o desenvolvimento dos empresários ou são terceirizadas ou são resolvidas pelo próprio gerente. Por outro lado, o gerente de Araraquara segue o modelo de Mintzberg (2006). O gerente araraquarense entende que seus resultados são dependentes do resultado de seus colaboradores, portanto ele partilha seu conhecimento, delega e acompanha as ações e atividades de sua equipe.

O quarto ponto avaliado foi o posicionamento do gerente frente às empresas graduadas. Bigliardi, Dormio, Nosella e Petroni (2006) defendem que os desempenhos das incubadoras são verificados pelos outputs gerados, ou seja, é mensurado pela qualidade e sustentabilidade das empresas graduadas. Desta forma, Fonseca (2010) pondera que o gerente deve manter um relacionamento com as empresas graduadas de forma a aconselhar quando se fizer necessário e colhendo feedback de sua atuação expressos em taxas de sobrevivência. Esta pesquisa revelou que ambos os programas mantinham um distanciamento das graduadas. Percebeu-se, que não havia oferta de nenhum serviço para este perfil de incubado e que a atual gestão não fazia o monitoramento das mesmas e que, portanto, não sabiam quais foram às taxas de sucesso de sua atuação e das gestões anteriores.

O quinto ponto avaliado foi o posicionamento do gerente para alcançar a sustentabilidade institucional das respectivas incubadoras. Fonseca (2010) entende que a capacidade de sobrevivência da incubadora em longo prazo, do ponto de vista institucional guarda relação direta com fatores tais como: a proporção de recursos próprios gerados; a intensidade dos apoios institucionais recebidos; a motivação, o comprometimento e a qualificação da equipe de profissionais. Salienta-se que o desempenho financeiro é apontado como fator de sucesso por vários autores (Bhabra-Remedios & Cornelius, 2003; Dornelas, 2002; European, 2002; Fonseca, 2010; Hackett & Dilts, 2004; Phillips, 2002; Sipos & SZbó, 2006) bem como a oferta de uma de contatos e parceiros (Chan & Lau, 2005; Peters et al., 2004) e que o bom gerente gerencia estas duas variáveis de formidavelmente (European, 2002; Silva et al., 2012; Morais, 1998; Tseng, 2011). O quadro 4 apresenta as diferentes estratégias adotadas para o gerenciamento da sustentabilidade institucional em cada programa.

Relato da auto avaliação	
Gerente do CEDIN	Gerente do programa de Araraquara
Estava totalmente dependente de transferência de recursos econômico-financeiro, isso porque, o gerente não conseguia gerar recursos próprios, não fazia cobrança de taxa de incubação, não realizava atividades de consultorias e não apresentava a incubação externa. Observou-se ainda, que o gerente não arquitetou uma rede parceiros e por consequencia, não conseguiu estabelecer um conselho gestor.	Constatou-se que a Incubadora de Araraquara recebia 50% de sua receita total por meio de transferência de recursos financeiro da UNESP; 10% eram obtidos por meio de transferência de recursos econômicos da prefeitura e 40% correspondiam aos recursos próprios gerados por meio da cobrança de taxa de incubação, da realização de atividades de consultorias e da oferta de incubação externa. Observou-se ainda, que o programa apresentava um conselho gestor e estabelecia /mantinha parcerias estratégicas (com o SEBRAE, SIRT, UNESP, UNIARA e SENAI).

Quadro 4 – Relato da auto avaliação para o gerenciamento da sustentabilidade institucional dos programas
Fonte: Resultados da pesquisa (2013)

Nota-se que em Araraquara, o gerente arquitetou uma estrutura capaz gerar receitas próprias, capaz de proporcionar maior liberdade e segurança no desenvolvimento das ações. Fato contrário ao observado no CEDIN, totalmente dependente dos recursos transferidos pela prefeitura, onde toda ordem de compra passa por tramites burocráticos normatizados pela lei de licitações (BRASIL, 1993).

No sexto ponto colocado para reflexão dos gerentes foi a atuação ambiental proporcionada por seu gerenciamento. Fonseca (2010) pontua que toda incubadora deve apresentar um grau de sensibilidade e comprometimento para com os valores, ativos e recursos ambientais, e como o gerente é o responsável direto pelo programa deve ter este comprometimento inserido em suas ações. Esta pesquisa revelou que havia um empenho dos gestores da incubadora para economizar o gasto com eletricidade.. Observou-se, no entanto que, até o momento da entrevista, não executavam atividades de capacitação e conscientização e que os empreendimentos incubados não adotavam nenhuma iniciativa em relação à gestão energética; o mesmo foi observado com relação à gestão de recursos hídricos.

Por fim, observou-se que os gerentes não estabeleciam condicionantes ambientais para seleção dos novos incubados.

A literatura indica que as incubadoras são agentes institucionais de promoção da dinamização econômica, da inovação e da sustentabilidade (Barbero, Casillas, Ramos, & Guitart, 2012; Fonseca, 2010; Grimaldi & Grandi, 2005; Ratinho & Henriques, 2010; Schwartz & Hornyh, 2010; Schwartz, 2013; Somsuk & Laosirihongthong, 2014; Somsuk, Wonglimpiyarat, & Laosirihongthong, 2012). Nos casos em que as incubadoras não investem em ações indutoras de inovações (realidade presente em muitas incubadoras mistas e tradicionais) as empresas relegam ao segundo plano esta atividade (RAMALHEIRO, FONSECA; TERENCE, 2010). M'Chirgui (2012) enfatiza que o sucesso dos programas de incubação está estritamente ligado à efetividade da integração dos programas junto aos sistemas locais de inovação. Esta integração possibilita o maior envolvimento com redes capazes de gerar inovações e desenvolvimento econômico. Neste mesmo sentido, Ratinho & Henriques (2010) e Alsos et al. (2011) sustentam que as ligações universitárias são fundamentais para o sucesso dos programas. Segundo os autores, esta ligação pode ser alcançada através da proximidade física, do estabelecimento de relações que possibilitem a transferência de tecnologias e conhecimentos e do estabelecimento e consolidação de compromissos institucionais. Fonseca (2010) esclarece que os gerentes das incubadoras devem contribuir para a geração da inovação, incentivando esta prática nas empresas assistidas, firmando parcerias com centros de pesquisas e universidades, disponibilizando técnicos e laboratórios, auxiliando na elaboração de projetos. Este mesmo autor indica que o gerente deve apurar os resultados finalísticos das ações empreendidas por meio da identificação da intensidade da ocorrência de inovações; a tipologia das inovações geradas e da dependência das empresas para com suas ações. O próximo quadro sintetiza a avaliação que cada gerente fez das atividades executadas para a promoção da inovação.

Relato da auto avaliação	
Gerente do CEDIN	Gerente do programa de Araraquara
O CEDIN foi caracterizado como uma incubadora em que 50% dos empreendimentos inovaram nos últimos 12 meses, porém a atuação do gerente foi o de um acompanhante (os empreendimentos foram totalmente independentes na geração e incorporação da inovação). Constatou-se que o CEDIN não ofertava laboratórios para uso comum, não apresentava consultorias para alavancar a inovação e não realiza parcerias com centros tecnológicos e universidades. Em síntese, no que dependia da incubadora, as empresas estavam afastadas dos ambientes propícios à inovação.	O programa de Araraquara foi caracterizado como uma incubadora em que 62% dos empreendimentos inovaram nos últimos 12 meses, e que a atuação do gerente se deu no sentido de incentivar e alertar os empreendimentos para a necessidade de inovar, de atuar como uma fonte de interleção entre os empreendimentos, a universidade e as fontes de financiamento. Adicionalmente, o gerente arquitetou uma parceria com a Unesp-Araraquara para levar inovação aos empreendimentos.

Quadro 5 – Relato da auto avaliação para o gerenciamento da inovação
Fonte: Resultados da pesquisa (2013)

Fonseca (2010) delimita que as incubadoras de empresas devem apresentar contribuições sociais para os locais onde estão inseridos, notadamente no que diz respeito à geração e preservação de postos de trabalho, à qualificação do trabalho e ao estabelecimento de relacionamentos positivos com o meio social externo. Dentro deste conceito, evidencia-se que o gerente tem responsabilidades sociais para com a comunidade.

Em São Carlos e Araraquara, os gerentes propiciavam vigilância permanente, relativa ao conforto no ambiente de trabalho, sonoro, térmico, visual e de iluminação; exigia o uso de EPIS e da CIPA; e tinha um sistema de medicina e segurança no trabalho. Outro ponto que o gerente se destacava era na realização da abertura das instalações – auditório laboratório de informática, biblioteca, etc., para o uso da comunidade; na organização de eventos e no estímulo aos dirigentes e trabalhadores das unidades abrigadas para a realização de investimentos sociais.

Como indicado anteriormente, as incubadoras são mecanismos de dinamização da economia, por esta razão, os gerentes devem monitorar o desempenho econômico do programa sob sua tutela. Tendo este fato em tela, possibilitou-se que cada gerente refletisse sobre sua atuação no fortalecimento das empresas incubadas, entendendo-se que o bom desempenho do gerente implica em uma evolução no faturamento, no índice de comercialização e no número de postos de trabalho gerados pelas incubadas. No CEDIN, o gerente relatou que não monitorava tais níveis. Em Araraquara o gerente disse que havia obtido uma evolução acima de 30% no faturamento geral das empresas assistidas, tinha 100% de formalização nos primeiros seis meses de incubação e apresentava uma evolução acima de 30% nos rendimentos dos trabalhadores e acima de 30% na arrecadação tributária..

6 Conclusões e considerações finais

Em virtude do caráter eminentemente exploratório da pesquisa realizada, aliado ao restrito número de incubadoras que fizeram parte da amostra, de natureza intencional, as conclusões passíveis de serem extraídas devem ser encaradas como preliminares e limitadas na sua abrangência. São conclusões não diretamente relativas aos padrões de desempenho dos gerentes investigadas, porém mais precisamente aos parâmetros utilizados para a avaliação. Em outras palavras, o que se pode inferir dos resultados da pesquisa são indicativos quanto à aplicabilidade e à validade das dimensões analíticas utilizadas.

A opção pela utilização das dimensões analíticas resulta, de um lado, dos indicativos da literatura quanto a fatores de sucesso de incubadoras e, de outro lado, da convicção dos autores quanto ao caráter multifacetado e sistêmico das incubadoras (não apenas as avaliadas, porém no sentido institucional), caráter esse que confere a essa modalidade organizacional um grau de complexidade diferenciado em relação às organizações mais frequentemente tratadas na literatura de gestão – sobretudo as organizações empresariais e as organizações públicas estatais.

Embora as incubadoras de empresas tenham a sua história, desde as origens, mais proximamente ligada a ambientes de inovações, sobretudo por meio da geração de spin offs, ao longo do tempo acabaram se diversificando e adquirindo outros papéis, como os apontados pela literatura constante deste texto. Uma das consequências dessa diversificação, e aí como desafio para a literatura de gestão, é a necessidade da adoção múltiplos critérios e indicadores para a avaliação do desempenho.

Isso significa o reconhecimento de que, a depender dos perfis particulares de cada incubadora, serão identificados diferentes padrões de desempenho, conforme avaliados por meio dos distintos indicadores (sendo os mais frequentes deles o econômico e o de inovações).

Constatou-se que o Centro de Desenvolvimento das Indústrias Nascentes de São Carlos apresenta um baixo desempenho decorrente, em partes, da gestão pouco efetiva viabilizada pela equipe gerencial. O oposto foi observado no programa de Araraquara.

No que diz respeito à qualificação, experiência, diversidade e dedicação das equipes responsáveis pela gestão das incubadoras. Notou-se que sobressaiu um grande desequilíbrio entre as duas equipes: enquanto a do Cedin é enxuta, composta por servidores públicos do município, sem formação e experiência na gestão de incubadoras, a de Araraquara é composta por pessoas qualificadas (com formação especializada) para o mister da gestão de incubadoras, além de contar com um maior número de pessoas, inclusive estudantes com formação na área. Finalmente o quarto fator crítico, que claramente opõe as duas incubadoras, é o relativo às articulações externas: enquanto o Cedin se mostrou fechado no relacionamento com o ambiente externo, a incubadora de Araraquara, além de contar com um conselho gestor composto majoritariamente por pessoas do ambiente externo, busca estabelecer relações e articulações com as mais diversas instituições afins e complementares, com vistas ao permanente aprimoramento do desempenho da incubadora.

REFERENCIAS

- Abetti, P. A. (2004). Government-supported incubators in the Helsinki region, Finland: Infrastructure, results, and best practices. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 19–40.
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127–135.
- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandembemt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254–267.
- Ahmad, A. J. (2014). A mechanisms-driven theory of business incubation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 20(4), 375–405.
- Allen, D. N., & Mccluskey, R. (1990). Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(2), 61–77.
- ANPROTEC, & SEBRAE. (2002). *Termo de Referência - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE)*. Brasília.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Ramos, A., & Guitart, S. (2012). Revisiting incubation performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 888–902.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20–28.
- Bermúdez, L. A., & Morais, E. F. C. (1998). Metodologia para avaliação ou auto-avaliação de incubadoras e de empresas e de incubadas (high-technology ou low-technology). *Revista Espacios Digital*, 1.

- Bhabra-Remedios, R. K., & Cornelius, B. (2003). Cracks in the Egg: improving performance measures in business incubator research. In: *U. of Ballara* (Ed.), Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (pp. 1–19). Ballarat: University of Ballarat.
- Bigliardi, B., Dormio, A. I., Nosella, A., & Petroni, G. (2006). Assessing science parks' performances: directions from selected Italian case studies. *Technovation*, 26(4), 489–505.
- Bøllingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32(5), 304–315.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110–121.
- Carayannis, E. G., & von Zedtwitz, M. (2005). Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation. *Technovation*, 25(2), 95–110.
- Chan, K. F., & Lau, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25(10), 1215–1228.
- Dornelas, J. C. A. (2002). *Planejando incubadoras de empresas*. (J. C. A. Dornelas, Ed.) (1st ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- European. (2002). *Benchmarking of business Incubators*.
- Fonseca, S. A. (2010, June 10). *Modelo para a avaliação do desempenho e o apoio à gestão de incubadoras*. Universidade Estadual Paulista (UNESP), Araraquara.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111–121. h
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 41–54.
- Khalid, F. A. (2012). *An Empirical Analysis into the Underlying Components Impacting Upon Business Incubation Performance of Malaysian ICT Incubators*, (April), 286.
- Lesáková, L. (2012). The Role of Business Incubators in Supporting the SME Start-up. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), 85–95.
- Maximiano, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada*. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- Mintzberg, H. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4 ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Mian, S. A. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251–285.
- Moreira, J. H. (2002). *Modelo de Gestão para Incubação de Empresas Orientado a Capital de Risco*. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Ortigara, A. A., Grapeggia, M., Juliatto, D. Luiz, Lezana, A. G. R., & Bastos, R. C. (2011). Análise por agrupamento de fatores de desempenho das incubadoras de empresas. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, 8(1), 64–91.

- Peña, I. (2004). Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country. *Small Business Economics*, 22, 223–236.
- Peters, L., Rice, M., & Sundararajan, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83–91.
- Phan, P. H., Siegel, D. S., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 165–182.
- Phillips, R. G. (2002). Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms? *Technology in Society*, 24(3), 299–316.
- Ratinho, T., & Henriques, E. (2010). The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. *Technovation*, 30(4), 278–290.
- Schwartz, M. (2013). A control group study of incubators' impact to promote firm survival. *The Journal of Technology Transfer*, 38(3), 302–331.
- Schwartz, M., & Hornych, C. (2010). Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany. *Technovation*, 30(9-10), 485–495.
- Scillitoe, J. L., & Chakrabarti, A. K. (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, 30(3), 155–167.
- Silva, J. M. da, Silva, C. E. S. da, Batista, G. D. M., & Bitencourt, M. P. (2012). Impacto das funções desempenhadas pelos gerentes nos resultados da incubadora: survey realizada na rede mineira de inovação. *Produção*, 22(4), 718–733.
- Sipos, Z., & SZbó, A. (2006). *Benchmarking of business incubators in cee and cis transitio economies*. Budapest.
- Soetanto, D. P., & Jack, S. L. (2013). Business incubators and the networks of technology-based firms. *The Journal of Technology Transfer*, 38(4), 432–453.
- Somsuk, N., & Laosirihongthong, T. (2014). A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. *Technological Forecasting and Social Change*, 85(5), 198–210.
- Somsuk, N., Wonglimpiyarat, J., & Laosirihongthong, T. (2012). Technology business incubators and industrial development: resource-based view. *Industrial Management & Data Systems*, 112(2), 245 – 267.
- Trewartha, G. E., Comm, B., Melbourne, M. E. (2012). *Stakeholder Goal Achievement in Australian Business Incubators*.
- Tseng, C.-C. (2011). Connecting Business Incubator Development with Human Resource Development. *Journal of Multidisciplinary Research*, 3(2), 29–42.
- Vanderstraeten, J., & Matthyssens, P. (2012). Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment. *Technovation*, 32(12), 656–670.
- Zhang, H., & Sonobe, T. (2011). Business Incubators in China: An Inquiry into the Variables Associated with Incubatee Success. *Economics*, 5(2011-7), 1.