

RBGI - ISSN: 2319-0639

REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E INOVAÇÃO

BRAZILIAN JOURNAL OF MANAGEMENT & INNOVATION



CONTRIBUIÇÕES DAS INCUBADORAS EMPRESARIAIS NA GESTÃO E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTOS ÀS EMPRESAS INCUBADAS

CONTRIBUTIONS OF BUSINESS INCUBATORS IN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT AND CREATION FOR INCUBATED COMPANIES

Vitor Falcão Henriques, USP, Brazil

 <https://orcid.org/0000-0003-1939-8824>

Felipe Mendes Borini, USP, Brazil

 <https://orcid.org/0000-0002-4521-9343>

*Correspondence contact

Started: December 2022 > Accepted: May 2023

How to Cite:

Falcão Henriques, V., & Mendes Borini, F. (2023). CONTRIBUTIONS OF BUSINESS INCUBATORS IN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT AND CREATION FOR INCUBATED COMPANIES. Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação), 10(3). <https://doi.org/10.18226/23190639.v10n3.06>

Editor: Mateus Panizzon, Dr.

Assistant Editors: Catiane Borsatto, Daniel Hank Miri.

Evaluation Process: Double blind peer review



ABSTRACT

This article verifies the contributions of business incubators to the knowledge management and creation in favor of incubated companies. It aims to understand and analyze the contributions of the business incubation process, as well as accomplish a systemic mapping of techniques and tools for the knowledge management and creation. It presents a research anchored in the literature review on business incubators and knowledge management, which were associated with techniques and tools that enable the development of nascent companies. During the investigation process, to evaluate and map the established objectives, the interview and, consequently, the interview script were used as a method and instrument for data collection, based on a qualitative research approach. Right away, 3 companies, among them, a hub of connections and two business incubators - from public and private universities - were interviewed and their responses were systematized in the multiple case study presents in this article. Therefore, the research carried out revealed that the incubation process provides and contributes intensively with the creation and management of knowledge to incubated organizations by developing an innovation ecosystem and providing mechanisms, structures and tools that enable the management and development of new knowledge in nascent organizations, in addition to competitive advantages.

Keywords: Knowledge management; Business incubators; Innovation; Entrepreneurship.

RESUMO

O presente artigo verifica as contribuições das incubadoras empresariais para a gestão e criação do conhecimento em favor de empresas incubadas. Tem por objetivo compreender e analisar as contribuições do processo de incubação empresarial, assim como realizar um mapeamento sistêmico de técnicas e ferramentas para gestão e criação de conhecimento. Apresenta pesquisa ancorada na revisão de literatura sobre incubadoras empresariais e gestão do conhecimento, as quais foram associadas a técnicas e ferramentas que viabilizam o desenvolvimento de empresas nascentes. Durante o processo de investigação, para avaliar e mapear os objetivos estabelecidos, a entrevista e, por conseguinte, o roteiro de entrevista foram utilizados como método e instrumento de coleta de dados, pautando-se em uma abordagem de pesquisa qualitativa. A partir disso, 3 empresas, dentre elas, um hub de conexões e duas incubadoras empresariais foram entrevistadas e suas respostas sistematizadas no estudo de caso múltiplo em questão. Sendo assim, a pesquisa realizada revelou que o processo de incubação proporciona e contribui de forma intensa com a criação e gestão do conhecimento às organizações incubadas ao desenvolver um ecossistema de inovação e fornecer mecanismos, estruturas e ferramentas que possibilitam o gerenciamento e desenvolvimento de novos conhecimentos nas organizações nascentes, além de vantagens competitivas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Incubadoras empresariais; Inovação; Empreendedorismo.

1 INTRODUÇÃO

Entre 2011 e 2019, pode-se observar que o número de incubadoras empresariais no Brasil permaneceu praticamente inalterado (384 para 363). Já o número de empresas incubadas subiu de 2640 para 3694, observando-se, dessa forma, um crescimento expressivo em relação ao número de empresas que participaram do processo de incubação empresarial (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec e Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI, 2012). A crescente adesão é motivada por diversos aspectos. Dentre esses, a institucionalização do compartilhamento de conhecimentos que ocorre devido ao processo de inovação aberta nas organizações (Chesbrough, 2003). Neste contexto, acrescenta-se o empreendedorismo com a intensificação da abertura de micro e pequenas empresas no Brasil nos últimos anos (Serasa Experian, 2022), além do cenário econômico de instabilidade vivido no país que gerou um crescimento abrupto de empreendedores nascentes por necessidade, como relatado pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2015).

Perante tais fatos, vê-se que as incubadoras empresariais auxiliam o crescimento e desenvolvimento de micro e pequenas empresas a partir da formação técnico-gerencial do empreendedor, elemento que favorece a inovação e contribui para a evolução das organizações nascentes (De Souza, 2019). Todavia, ao analisar a bibliografia presente sobre as incubadoras e empresas incubadas, constata-se que existem diversos artigos que estudam e apresentam as características do processo de incubação empresarial e as diversas classificações associadas, histórico e evolução, assim como suas contribuições no processo de desenvolvimento regional, interação com empresas de base tecnológica e enquadramento como fator estratégico, por

exemplo (Marcuzzo, Siluk, Gerhardt, Tascheto & Maldonado, 2019; De Mello, 2018; Figuera, Kneipp, Treptow, Müller & Gomes, 2018; Gessi et al., 2021; García, Cázares & Jiménez, 2021; Lucion, Endo & Walter, 2020; Carmo & Rangel, 2020). Urge, no entanto, a necessidade do debate referente ao processo de incubação empresarial associado a gestão do conhecimento, o qual apresenta exemplares escassos na literatura (Raupp & Beuren, 2020). Dentro do ambiente das incubadoras, este tópico é extremamente relevante, pois as empresas nascentes possuem diversas demandas como a gestão de recursos humanos, a mensuração de resultados financeiros, formulação de estratégias empresariais, definição da estrutura organizacional, análise jurídica, desenvolvimento de produtos, marcas e patentes, entre outros elementos os quais fazem parte do processo de gestão de conhecimento (Terra, 2005). Logo, este artigo tem como norteador a seguinte questão de pesquisa: como as incubadoras promovem a gestão e criação de conhecimento em empresas incubadas?

O objetivo central pautou-se na análise do processo e instrumentos disponibilizados por parte das incubadoras empresariais para a gestão e criação de conhecimento das empresas incubadas. Para tanto, o artigo baseou-se em uma pesquisa qualitativa, por meio do método de estudo de casos com duas incubadoras empresariais e um hub de conexões, ancorado em entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados mostram que o processo de incubação empresarial é extremamente relevante para o desenvolvimento sustentável das organizações nascentes na perspectiva da gestão e criação de conhecimento, pois este disponibiliza uma série de mecanismos e práticas, além da infraestrutura e conexões necessárias a todas as empresas incubadas no que tangencia a temática de pesquisa. Podem-

se citar, dentre tantos, a interação com professores e centros universitários, os quais são satélites da produção de conhecimento científico no país, a promoção de palestras, workshops, reuniões, eventos, divulgação de boas práticas, documentação de materiais e discussões, os quais auxiliam na criação e no gerenciamento do conhecimento.

A contribuição da pesquisa para a literatura decorre de sua complementariedade com artigos que abordam a temática da gestão e criação do conhecimento durante o processo de incubação empresarial (Raupp & Beuren, 2020; Silva & Deschamps, 2018; Machado, 2018; Soares, 2019), com enfoque específico, entretanto, nas incubadoras as quais fizeram parte do estudo de caso apresentado. Por sua vez, a contribuição para

a prática empresarial dá-se a partir do mapeamento realizado com relação aos métodos e instrumentos adotados no processo de incubação empresarial para a gestão e criação do conhecimento, possibilitando às incubadoras a adoção dos mecanismos identificados nessa pesquisa (oferecimento de palestras, reuniões, capacitações, certificações, contato com docentes e especialistas, divulgação de boas práticas, dentre outros) os quais proporcionam novos conhecimentos, conexões e desenvolvimento sustentável para as empresas nascentes a fim de otimizarem o seu desenvolvimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INCUBADORAS EMPRESARIAIS

As incubadoras surgiram como aparato necessário para desenvolver e estimular o empreendedorismo no mundo, assim como as economias globais, haja vista as intensas mudanças conjunturais que acompanharam a história contemporânea (Anprotec, 2012). No Brasil, na década de 1980, a partir de uma iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), as primeiras incubadoras de empresas foram criadas, com focos específicos em tecnologia, informática e automação. O número de incubadoras cresceu chegando a casa de mais de três centenas (Anprotec e Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI, 2007). Nesse contexto, observa-se que além das incubadoras com localização física, pode-se encontrar também a incubação a distância, que prevê o desenvolvimento da organização incubada, fornecendo todo suporte necessário no processo, mas sem utilizar-se da estrutura física desta e a pré-incubação que corresponde ao processo de desenvolvimento de projetos e ideias, em contraposição a organizações ou empresas nascentes, por um curto período de tempo

As incubadoras são divididas em 3 grandes categorias abrangentes: de base tecnológica, dos setores tradicionais e mistas. As do primeiro tipo relacionam-se com empresas que produzem uma alta intensidade de pesquisas com a presença marcante de tecnologia em seus processos. Tem-se como exemplo: a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (Inbatec) que é vinculada a Universidade Federal de Lavras, a Habitat Incubadora de Empresas e o Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (IPEN-Cietec) da Universidade de São Paulo (USP). As do segundo tipo relacionam-se com organizações ligadas aos setores mais tradicionais da economia e que visam incrementar tecnologicamente seus nichos de atuação. As do terceiro tipo abrangem os dois modelos de incubação anteriormente citados (Dornelas, 2002).

As incubadoras empresariais surgem com o propósito de “amortecer negócios nascentes”, propiciando um ambiente estável e protegido de fatores externos que possam influenciar seu crescimento sustentável (Cohen & Hoehrg, 2014). Elas têm como intuito principal amparar as empresas que estão em processo de

desenvolvimento, fornecendo facilitadores para um progresso sustentável e estruturado, visando crescimento e solidez por parte das organizações assessoradas. As incubadoras fornecem todo o aparato técnico para a gestão eficiente dos processos dentro das instituições nascentes e nesse cenário, incluem-se diversos serviços que podem ser compartilhados por ambas as entidades, como: serviço de correio, telefonia, aluguel e estrutura física, secretariado, entre outros (Dornelas, 2002).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Apesar de não possuir uma definição única e uniforme, a accountability está relacionada ao dever do administrador público em apresentar informações detalhadas de sua atuação, à mensuração da eficiência de suas ações e à responsabilização por seus desvios, calcando-se na transparência, tempestividade, concisão e exatidão das informações (Albuquerque, 2007). No processo de incubação, as empresas possuem diversas demandas, tais como: a gestão eficiente de seus recursos financeiros, humanos e intelectuais. Nesse cenário, analisa-se a relação da criação e gestão de conhecimentos no processo de desenvolvimento empresarial a partir da ação das incubadoras. Segundo Silva (2002), organizações que implementam processos de gestão de conhecimento eficientes apresentam melhores resultados, em diversos aspectos, dentre estes: “no processo de desenvolvimento de produtos”, além de demonstrar incrementos significativos quanto a inovação presente nas instituições e crescente competitividade empresarial.

Nessa perspectiva, analisando a gestão do conhecimento de maneira holística, vê-se a partir da definição de Barroso e Gomes (1999, p.154), a partir de pesquisas de Macintosh (1997), que: “Gestão de conhecimento não se trata apenas dos ativos de conhecimento, mas também dos processos que atuam sobre estes ativos. Estes processos incluem desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento”

Dentre as facilidades descritas anteriormente, tem-se: a disponibilização de espaços físicos individualizados para as empresas incubadas; espaços de uso compartilhado, como: auditórios, salas de reunião e espaços para coworking; recursos especializados, como: recursos humanos, assistência jurídica e contábil; capacitação e treinamento dos empresários; acesso a laboratórios e demais centros de desenvolvimento tecnológico (MCT, 1998).

(Barroso & Gomes, 1999, p.154). Logo, o processo referente a gestão de conhecimentos torna-se um mecanismo de assistência indispensável por parte das incubadoras dentro do processo de incubação, contribuindo para a geração de valor e desenvolvimento das organizações amparadas pelas mesmas. No processo de incubação, coletar dados, transformá-los em informação e validá-los como conhecimento é fundamental para criar um ambiente cada vez mais propício para o crescimento da organização que está sendo gerada. As empresas incubadas beneficiam-se de todo o conhecimento adquirido pela empresa incubadora, além de terem o próprio conhecimento gerenciado por estas (O'Brien, 2003).

A partir do instante que a incubadora aporta capital intelectual na instituição incubada, esta participa do processo de geração de valor na nova organização. O sistema de gestão de conhecimento, segundo Sveiby (1998, p.1) corresponde “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização”. Dos bens intangíveis mencionados acima, pode-se citar o capital intelectual como um dos principais elementos na geração de valor dentro de uma companhia e principalmente no processo de incubação desta. Martins e Antunes (2002) descrevem o capital intelectual como “conjunto de benefícios intangíveis”, associando este conceito a gestão do conhecimento a partir da visão de que a

“aplicação do conhecimento” impacta no valor das organizações, pois os benefícios advindos deste recurso, como a “materialização de sua utilização”, somada a produção tecnológica, analisadas no ambiente globalizado, agregam valor as instituições devido ao “benefícios intangíveis” gerados.

O processo de incubação é benéfico na perspectiva da mitigação de riscos e no aumento de competitividade, pois os profissionais responsáveis implementam todo auxílio administrativo e estrutural no sistema de gestão empresarial e de conhecimento na companhia incubada, evitando a ocorrência de erros processuais anteriormente vistos. A gestão de conhecimento torna-se, no contexto atual, um instrumento indispensável na criação de vantagens competitivas, como afirma Terra (2005), fornecendo aparatos lógicos e eficientes para a administração das relações interpessoais, criação de novos produtos e serviços, alavancagem de uma marca, estruturação de um negócio, entendimento dos fatores macro ambientais ou, até mesmo, no investimento em pesquisa e desenvolvimento.

De acordo com as teorias de Takeuchi e Nonaka (2008, p.39): “Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Na esfera citada, observa-se que o conhecimento é formado por “dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos”: o conhecimento explícito - “palavras, números e sons, e compartilhado na forma de dados [...], recursos visuais”, entre outros com propagação e divulgação de maneira rápida; e o conhecimento tácito (Takeuchi & Nonaka, 2008).

As organizações, a todo momento, utilizam os conhecimentos previamente descritos, convertendo-os em função de suas necessidades (de tácito para explícito e de explícito para tácito). Essa transformação ocorre a partir dos quatro modos de conversão do conhecimento que ficaram conhecidos como “Modelo SECI” (socialização, externalização, combinação e internalização), compreendendo, dessa forma, o núcleo do processo de criação do

conhecimento. Diversas organizações utilizam as etapas descritas pelo “Modelo SECI” no processo de criação de seu conhecimento a partir das experiências diretas de seus funcionários dentro das instituições (Takeuchi & Nonaka, 2008).

Para que o conhecimento seja criado, este precisa estar inserido em um contexto físico (lugar) no qual, segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p.99), “a informação receba significado através da interpretação para tornar-se conhecimento”. Por “lugar” entende-se não necessariamente o espaço físico no qual uma organização dispõe para pensar, refletir e debater, mas também as interações que acontecem em todo o processo de criação, como discussões entre equipes de trabalho, reuniões informais, encontros virtuais, troca de e-mails e a interação entre diversos agentes, como: clientes, universidades, empresas, a comunidade na qual está inserida, por exemplo (Takeuchi & Nonaka, 2008).

2.3 Técnicas e Ferramentas para Gestão do Conhecimento

Após a criação de conhecimento, as organizações procuram os melhores métodos de gestão os quais atuam, inclusive, como estratégia central de concorrência. Os conhecimentos inseridos e desenvolvidos por uma instituição podem ser geridos de diversas formas: bases de dados em um sistema de Gestão de Relacionamento com o cliente (Customer Relationship Management - CRM) ou através de um sistema de Gestão da cadeia de suprimentos (Supply chain management - SCM), (Takeuchi & Nonaka, 2008), “identificação e montagem de rede de pessoas”, a “montagem de páginas amarelas”, “gestão de ideias inovadoras” e a “divulgação de práticas relevantes” (Fundação Instituto de Administração, 2009).

Ademais, segundo Terra (2001), existem 7 dimensões que norteiam a gestão do conhecimento que perpassa sua própria criação. A partir dos estudos de Terra (2001) e Soares, Kovaleski, Gaia e Betim (2013), vê-se que a segunda dimensão da gestão do conhecimento (cultura organizacional)

impacta na criação deste através da promoção de uma cultura voltada a inovação, da disseminação de novas ideias e do compartilhamento de conteúdos como atividade rotineira dos colaboradores de uma instituição. A terceira dimensão (estrutura organizacional) favorece a gestão e criação de novas ideias, e, portanto, do conhecimento, através dos modelos de estrutura organizacionais que intensificam, por

exemplo, o trabalho em equipe e a troca de informações, fornecendo, dentre tantos elementos, autonomia a seus funcionários. Já a quinta dimensão utiliza-se dos sistemas de informação como ferramenta indispensável para o armazenamento e compartilhamento de informações e novas ideias, o que impacta na criação e gestão do conhecimento dentro de uma organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem de Pesquisa

A abordagem utilizada no presente artigo, que fundamentou toda a metodologia, seguiu as diretrizes de uma pesquisa qualitativa. Esta não se baseia em dados numéricos, é voltada ao caráter descritivo e possui um enfoque indutivo (Godoy, 1995). A abordagem qualitativa defende múltiplos modelos de pesquisa em contraposição a abordagem quantitativa das ciências naturais e tem consciência da interferência de seus valores na solução e encaminhamento do problema estudado (Goldenberg, 2004). Este estudo preocupa-se em analisar o “mundo empírico em seu ambiente natural” por meio do contato prolongado do pesquisador com a circunstância avaliada (Godoy, 1995).

A pesquisa qualitativa combate distorções de julgamento a partir da observação participante e entrevistas em profundidade - técnica de levantamento de dados utilizada neste trabalho, dificultando que o pesquisador crie dados que fundamentem erroneamente suas conclusões (Goldenberg, 2004). A característica descritiva desta abordagem demonstra extrema relevância no processo de análise dos fenômenos relacionados às ciências sociais aplicadas, assim como a interpretação holística que os acompanham (Godoy, 1995).

Dessa forma, associa-se a atual pesquisa a abordagem qualitativa, pois esta permite analisar o impacto e as contribuições das incubadoras empresariais na gestão e

criação do conhecimento a partir da verificação de resultados subjetivos de gestão, exemplificações, e encadeamento de fenômenos sociais distintos que não apresentam um padrão pré-existente.

3.2 Método de Pesquisa

O estudo de caso corresponde ao principal método de pesquisa utilizado nesse artigo. Este pressupõe uma abordagem de pesquisa qualitativa, o qual pretende investigar de maneira empírica os fenômenos inseridos em seu “contexto real”. O pesquisador analisa o fenômeno em questão, buscando aprender mais sobre a circunstância estudada, além de descrever as características e particularidades sobre os mesmos processos (Martins & Theóphilo, 2007).

O atual artigo abriga um estudo de caso múltiplo, contendo entrevistas realizadas com incubadoras de organizações incubadas, de micro e pequeno porte. Para o sucesso do estudo de caso, deve haver o “encadeamento de evidências” e a triangulação de informações, orientando o pesquisador na verificação dos dados analisados. Este método deve conter análises profundas, a “defesa das proposições e lógica quanto às conclusões”, evitando, desta forma, a descrição de informações secundárias (Martins & Theóphilo, 2007).

A construção de uma sólida revisão bibliográfica faz parte do processo de confecção de um estudo de caso. O desenvolvimento de uma robusta plataforma teórica mostra-se fundamental para reforçar

as proposições realizadas dentro da pesquisa, contribuindo, assim, às afirmações referentes a coleta de dados (Martins & Theóphilo, 2007).

3.3 Técnica de Coleta

A entrevista e o roteiro de entrevista foram as principais técnicas de coleta de dados e informações acerca dos fenômenos analisados neste estudo. Esta compreende uma técnica de coleta a qual busca por evidências e informações a partir da esfera dos entrevistados, analisando o significado que os mesmos atribuem a diversos conceitos e ocasiões (Martins & Theóphilo, 2007).

O roteiro de entrevista corresponde a um conjunto ordenado de questões relacionadas ao tópico analisado, a fim de mensurar ou descrever fenômenos ligados a determinada circunstância. As perguntas de um roteiro de entrevista, que podem ser de diferentes tipos: fechadas (dicotômicas ou múltipla escolha) ou abertas; são idealizadas a partir das informações que se pretende obter de seu respondente. Estas devem ser claras e objetivas, não devem induzir qualquer tipo de resposta ou afirmação, além de serem formuladas com linguagem acessível e adequada (Martins & Theóphilo, 2007).

4. ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

4.1 Hub de Conexões: Informações Gerais

O Hub de Conexões o qual participou da pesquisa não é caracterizado como uma Incubadora empresarial. Tem como objetivo, sendo um player do ecossistema de startups, ser um ambiente de conexões - desde o momento do surgimento, foi idealizado como um coworking com o foco na criação e geração de conexões com grandes empresas, instituições, startups e empreendedores, por exemplo. Uma das diferenças mais

Para tal, foram selecionadas 3 instituições, dentre estas: 1 incubadora oriunda de Universidade Pública, descrita como “Incubadora 1”; 1 incubadora oriunda de Universidade Particular, descrita como “Incubadora 2” e 1 Hub de Conexões. Posteriormente, estas foram entrevistadas para entender se o processo de incubação, nesses ambientes e nas empresas parceiras, é produtivo, viável, economicamente acessível, se apresenta resultados oportunos, incrementos tecnológicos, desenvolvimento da instituição afetada, entre outros, baseando-se sempre nos critérios de pesquisa voltados a gestão e criação de conhecimentos.

Nesse contexto, colaboradores das três instituições citadas foram entrevistados e suas considerações, falas, inferências e discurso descritos. A entrevistada advinda do Hub de Conexões foi identificada como “E1”; o entrevistado da incubadora de Universidade Pública foi identificado na descrição do estudo de caso como “E2” e o entrevistado da Incubadora de Universidade Privada foi identificado como “E3”. As perguntas que nortearam suas entrevistas, as quais compuseram o roteiro de entrevistas, podem ser encontradas no Apêndice contidas na matriz de amarração.

significativas em relação a uma incubadora empresarial relaciona-se ao nível de maturidade com o qual as empresas interagem com a organização.

Esse foi idealizado em 2014 com o objetivo/essência de gerar conexões, aprendizado, troca, negócios de valor entre uma comunidade muito rica de startups, aceleradoras, incubadoras, entre outras instituições.

Tendo em vista que a organização em questão corresponde a um hub de conexões, há diferentes players dentro do ecossistema, como: startups, aceleradoras. A

partir disso, não há um processo de recrutamento das startups, pois estas estão a todo momento sendo curadas. As startups preenchem formulários, passam pelos crivos estabelecidos para adentrar no programa e após cumprirem todos os requisitos básicos, a instituição participa da fase do Pitch presencial. Nesta, a organização apresenta-se e é avaliada por membros de diferentes empresas e de verticais do Hub de Conexões (E1) - “representadas por cinco grandes empresas que representam a indústria que tem mais enfoque: saúde, educação, Fintech, varejo, logística e mobilidade” (E1). Sendo assim, as empresas verticais que compõe o mesmo ramo da empresa que está apresentando-se irão avaliar se a startup entrará no ambiente do Hub.

Nesse contexto, vê-se que o Hub de Conexões tem por objetivo: “gerar conexões, selo de curadoria, comunidade e chancela de marca” (E1). Assim, a partir dos 4 Cs citados, a organização pretende obter as melhores startups dentro da sua comunidade, assegurando que estas são as mais qualificadas no mercado. O estágio de maturação da startup também é avaliado antes que esta adentre o ecossistema de conexões.

4.2 Mecanismos e Ferramentas para gestão do conhecimento

A partir da ótica dos mecanismos e ferramentas presentes dentro da organização avaliada para a criação e gestão do conhecimento, vê-se que o Hub de Conexões realiza e promove reuniões, reflexões e encontros com e entre as organizações inseridas em seu ambiente, como, por exemplo: o encontro mensal entre os founders - identificam-se com o conteúdo de comunidade: “o que eu estou precisando e o que eu estou podendo ajudar” (E1). Nesse sentido, ressalta-se que o “senso de comunidade” (E1) descrito é considerado pela entrevistada como um dos “ativos” (E1) mais relevantes dentro do ecossistema - “muitas startups vem buscar o Hub justamente por conta disso. A gente valoriza muito a conexão entre as startups e

a troca de aprendizados com grandes empresas” (E1) em um conceito mais abrangente de inovação aberta.

Além disso, o Hub de Conexões supracitado promove conversas e encontros com palestrantes para abordar diversos temas mensais, que tem por objetivo fornecer um selo de curadoria aos conteúdos apresentados, norteando, dessa forma, norteando as trocas realizadas entre as organizações.

Quanto a passagem de informações e demais conhecimentos do Hub de Conexões para as empresas assessoradas, vê-se, de acordo com a entrevistada, que há “diversas formas, como os próprios eventos. Então a gente tem o lado de ecossistema que é o time responsável por trazer conteúdos de fora, relevantes que tenham sinergia” (E1) com a organização. Ademais, ressalta a presença e o oferecimento de workshops, palestras, porém, afirma que possuem “uma tratativa, em paralelo, de gerar workshops e uma força muito grande de que as boas práticas e lições aprendidas sejam entendidas entre eles mesmos” (E1). A partir do descrito, há a presença de um “comitê” que reúne empresas e startups - nesse evento, as organizações comentam e compartilham, segundo a entrevistada, “métodos, boas práticas e lições aprendidas que eles tiveram ao longo de seu relacionamento, de forma que o conhecimento gerado na comunidade é trabalhado dentro da própria comunidade” (E1).

Nesse sentido, constata-se a presença de mecanismos e instrumentos de divulgação de práticas relevantes, pois segundo a entrevistada: “um founder que fez uma pesquisa ou participou de um concurso tem a cultura de divulgar isso com outros founders” (E1), reforçando, assim, o senso de comunidade. Além disso, há a divulgação “inhouse” do conhecimento produzido no Hub de Conexões, como “devolutiva para o ecossistema”, havendo assim o “fomento e a maturação das startups” (E1), a partir das falas da entrevistada. Dito isso, há a conclusão, nesse quesito, por parte da entrevistada, que o compartilhamento de conhecimentos e informações ocorre de

forma natural, sendo uma atividade “mais de cultura do que de incentivo em si” (E1). Por conseguinte, como ferramenta para divulgação do conhecimento, a entrevistada afirma que os fundadores das startups presentes no ecossistema de inovação do Hub postam informações em uma plataforma, “como uma rede social” - devolutiva para o ambiente da organização.

Isto posto, acrescenta-se a fala da entrevistada em relação ao retorno de empresas ao ecossistema após suas saídas, pois “na comunidade o conteúdo é muito vivo” - “a ideia é que o espaço seja aberto, para que as trocas sejam mais fluidas” (E1).

4.3 Estruturas para gestão do conhecimento

Em relação as estruturas para a gestão e criação do conhecimento, pode-se analisar que o Hub de Conexões, devido ao grau de maturidade das empresas que procuram a instituição, tem uma tratativa “mais independente”, segundo a entrevistada, pois as startups, ao buscarem o Hub, já estão na fase de crescimento, dessa forma, possuem características e práticas pré-estabelecidas. Assim, a organização realiza um acompanhamento para observar se as startups inseridas em seu ecossistema estão usufruindo das estruturas fornecidas. Em paralelo, o Hub de Conexões incentiva conteúdos que trarão benefícios para a comunidade como um todo. Nesse momento, a entrevistada cita a presença de diversas startups de RH “que trazem conhecimentos e tem um know-how muito forte em relação a isso e a gente sempre está levantando pontos como esse para fortalecer as startups” (E1).

O Hub enquadra-se no campo do coworking e fornece, para todas as empresas inseridas em seu ecossistema, segundo a entrevistada, “água, internet, copa, café” (E1), entre outros, mediante o pagamento de uma tarifa mensal por pessoa, porém não fornece, como evidenciado “computadores e materiais mais específicos que eles vão precisar” (E1) os quais são de responsabilidade das próprias startups. Além

disso, o Hub oferece salas de reunião e espaços para eventos para todas as empresas envolvidas.

4.2 Incubadora 1: Informações Gerais

A Incubadora 1 foi criada em 2001. Em 2003, a Agência de Inovação instalada em uma Universidade Pública do Estado de São Paulo assumiu a gestão da incubadora que atua com projetos de base tecnológica. Recentemente, a Incubadora adaptou suas atividades para a metodologia CERNE para receber sua certificação. A incubadora realiza atividades em grupo e individuais a nível organizacional e avalia as empresas presentes em seu programa de incubação nos cinco eixos do CERNE: “tecnologia, empreendedor, capital, gestão e mercado” (E2), de acordo com o segundo entrevistado. Assim, os cinco pilares elencados regem as atividades da organização.

As empresas que pretendem atuar dentro do ambiente de incubação da Incubadora 1 buscam-na dado que essa filtra e seleciona, através de uma banca, projetos e organizações que se enquadram nas características e requisitos para participação. Há, por conseguinte, a abertura de um edital público com as informações referentes a processo seletivo, proposta que deve ser enviada, os documentos necessários para adentrar no programa, assim como os modelos de incubação. Nesse contexto, o segundo entrevistado cita que os interessados podem “enviar suas propostas como pessoa física e se passar na banca de seleção e entrar, há a constituição de uma pessoa jurídica” (E2).

4.4 Mecanismos e Ferramentas para gestão do conhecimento

As empresas inseridas no programa de incubação discutido são avaliadas de acordo com os cinco pilares da metodologia CERNE. Dessa forma, vê-se que esta realiza diversas reuniões, por exemplo, a depender do assunto analisado dentro das organizações nascentes, como: “uma palestra sobre ferramentas de gestão” (E2),

possibilitando a criação e passagem do conhecimento. O entrevistado cita, entretanto, que muitos interessados no projeto de incubação descrito não possuem a preparação necessária para participar deste, sendo assim, estes recebem “uma injeção de empreendedorismo” (E2) a partir do programa de pré-incubação desenvolvido, que possibilitará ao participante a presença em uma série de atividades relacionadas ao empreendedorismo, formação de equipe, estrutura organizacional, entre outros tópicos relacionados, durante 6 meses - fase relacionada a preparação, aprendizado e nivelamento. Além disso, o segundo entrevistado afirma que as empresas que adentram o programa de Incubação analisado participam de disciplinas na Universidade Estadual com a qual a Incubadora 1 é associada, como “empreendedorismo, propriedade intelectual”, entre outras “que moldam o perfil de empresas presentes na incubadora” (E2).

A Incubadora 1, dentro do cenário da gestão e criação do conhecimento, promove reuniões de alinhamento da equipe, reuniões bimestrais para definir as atividades a serem realizadas com as empresas incubadas, reuniões com as empresas incubadas individualmente, e posteriormente, há reuniões realizadas entre as empresas incubadas, viabilizadas, segundo o entrevistado, através de um “chamariz” que pode corresponder a uma palestra sobre determinado tema, como “gestão de pessoas”, por exemplo. Nesse momento, as empresas incubadas podem interagir e compartilhar experiências, processos, dilemas, conhecimentos e informações.

A passagem do conhecimento, dentro do ambiente de incubação analisado ocorre, em muitos casos, por meio de palestras, cursos e workshops temáticos a partir da demanda das próprias empresas incubadas. Isto posto, constata-se, segundo a fala do 2º entrevistado, que muitos dos desafios apresentados pelas instituições são solucionados através das conexões realizadas: “estou com um problema para conseguir o certificado da Agência Nacional

de Vigilância Sanitária (ANVISA). Aí, convidamos um profissional nesse assunto, da nossa rede de contatos, e vamos marcar uma palestra de regulatórios” (E2). Sendo assim, as empresas terão a oportunidade de assistir as palestras organizadas e, por conseguinte, poderão acessar o profissional requisitado. Logo, de acordo com a fala do entrevistado: “o grande papel da incubadora, hoje em dia, com essa gama de informação que está no mercado, é atuar como um facilitador, como uma ponte” - “temos uma grande rede de parceiros, de pesquisadores, de laboratórios que podem auxiliar o desenvolvimento dessas empresas” (E2).

4.5 Estruturas para gestão do conhecimento

Em relação as estruturas para a gestão e criação do conhecimento, pode-se analisar que a Incubadora 1 possui salas individuais e salas em formato “coworking”, além de auditórios. Esta disponibiliza acesso a internet, energia, água, limpeza, entre outros - no campo físico - que impactam, na visão do entrevistado, diretamente na redução dos custos às empresas incubadas. No campo da estrutura intangível, a Incubadora fornece acesso ao site e a equipe de redes e Tecnologia da Informação (TI), os quais fornecem suporte às organizações nascentes.

4.6 Incubadora 2: Informações Gerais

A Incubadora analisada foi criada para estimular e incentivar os alunos da Universidade que a abriga, entre muitos de seus objetivos, na questão do empreendedorismo de base tecnológica e na participação de desafios presentes no mercado. Esta, foi descrita pelo entrevistado, como uma “Incubadora embrionária” (E3).

As atividades realizadas pela incubadora 2 perpassam desde a prospecção das oportunidades contidas no mercado à gestão de projetos. Além disso, após a oficialização das oportunidades, a incubadora fornece todo suporte necessário durante a gestão dos projetos concretizados

e, posteriormente, responsabiliza-se pela prestação de contas final em relação as empresas incubadas, as empresas parceiras, os órgãos de fomento, entre outros. Dentro do suporte descrito, o terceiro entrevistado cita questões associadas a “propriedade intelectual e valoração da tecnologia” (E3), por exemplo.

Para tal, o contato das empresas ou projetos nascentes com a organização analisada acontece, na maior parte dos casos, via professor ou aluno, pois as ações e funções da incubadora são intencionadas ao público interno, mas também, através das redes sociais, e-mail e outras plataformas.

4.7 Mecanismos e Ferramentas para gestão do conhecimento

A partir da ótica dos mecanismos e ferramentas presentes dentro da organização avaliada para a criação e gestão do conhecimento, vê-se que as discussões e reflexões realizadas acerca dos projetos ocorrem na presença de um professor orientador, que guiará os alunos alocados nas atividades, e dos membros das empresas parceiras. O terceiro entrevistado afirma, nesse contexto, que em muitos momentos, os alunos de graduação da própria universidade participam destes projetos e, por isso, acabam recebendo capacitações acerca dos tópicos discutidos. Quando este refere-se aos projetos realizados com empresas, relata que reuniões de acompanhamento são frequentemente elaboradas e, após essas, pode-se avaliar se os produtos, as metas, o escopo, entre outros itens estão sendo concretizados como fora definido previamente. Nesse contexto, o 3º entrevistado afirma que as referidas reuniões “geram um conhecimento enorme, tanto por parte da universidade, dos professores, da incubadora, quanto por parte da empresa, porque o conhecimento se complementa” (E3).

Além das reuniões, a instituição analisada oferece capacitações relacionadas a componentes deficitários por parte das empresas incubadas (exemplo: cultura organizacional). Ademais, vê-se que os

professores da Universidade fornecem suporte técnico aos projetos desenvolvidos. Há, também, a organização de eventos que buscam trazer especialistas na área de inovação e empreendedorismo (representantes do governo, diretores de inovação de empresas, membros de outras faculdades), reunindo, assim, os alunos e as empresas parceiras em um fórum o qual possibilitará a passagem e transmissão de tecnologia e discussão de alguns assuntos relacionados - além disso, há a criação de um ambiente de networking.

4.8 Estruturas para gestão do conhecimento

Em relação as estruturas para a gestão e criação do conhecimento, pode-se analisar que a Incubadora 2 citada disponibiliza salas para as equipes de trabalho. Além disso, há a disponibilidade de salas de reunião, copa, infraestrutura para videoconferência, estacionamento, computador, mesas de escritório, entre outros, no campo físico.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Dentro do ambiente da incubação de empresas, a pesquisa realizada reforça as afirmações de Cohen e Hochoberg (2014) e Dornelas (2002) sobre o objetivo inicial das incubadoras empresariais: criar um ambiente que propicie o desenvolvimento sustentável às organizações nascentes. Nessa perspectiva, os mecanismos e ferramentas utilizados na gestão do conhecimento auxiliam na evolução dos projetos e/ou instituições que aderem ao meio da incubação, atendendo, dessa forma, a finalidade das incubadoras.

A partir da coleta de dados realizada pode-se constatar que as 3 instituições analisadas nesta pesquisa utilizam mecanismos e ferramentas para criação e gestão do conhecimento semelhantes, embora apresentem distinções quanto a composição das próprias organizações: hub de Conexões, incubadora de empresas de

base tecnológica de Universidade Pública e incubadora de empresas e centro de inovações de Universidade Privada.

Nesse contexto, pode-se constatar que as 3 instituições que compõem o estudo de caso presente fornecem palestras, workshops e capacitações, por exemplo, para as empresas inseridas em seus ambientes de conexão ou incubação, assim como, promovem reuniões, reflexões, debates e discussões acerca de temas relacionados ao negócio incubado, juntamente à equipe da incubadora e demais empresas a fim de obter insights, deliberar e compartilhar conhecimentos relacionados a processos, ferramentas, práticas e mecanismos que possam alavancar as empresas em seu estágio de desenvolvimento.

Dentro das discussões e reuniões previamente citadas, verifica-se, a partir da fala dos três entrevistados, que estas proporcionam às empresas incubadas ótimas oportunidades de geração de conhecimento e novos aprendizados, pois as mesmas podem trocar experiências, dilemas, conteúdos, informações, entre outras, com diferentes agentes (colaboradores das incubadoras de empresas ou hub de conexões; demais empresas inseridas nos programas de incubação; professores, no caso das incubadoras advindas de universidades).

Dado o exposto, verifica-se que o processo de reflexão e discussões acima beneficia as organizações incubadas quanto a gestão e criação do conhecimento, pois os insights e conclusões obtidos através destas permeiam, posteriormente, as etapas do modelo SECI, descrito por Takeuchi e Nonaka (2008), culminando em sua futura internalização na instituição.

Além dos elementos citados, as organizações analisadas fornecem encontros com palestrantes e especialistas do mercado, objetivando oferecer informações, expertise e conhecimentos acerca de diferentes temas que rondam o ambiente empresarial no qual as organizações incubadas estão inseridas. Assim, a passagem desse conhecimento por parte de diferentes indivíduos, corrobora

com a definição de Macintosh (1997, apud Barroso, 1999) sobre o desenvolvimento e compartilhamento de conhecimentos como forma de gestão do mesmo, vislumbrando dessa forma, outra contribuição das incubadoras ao tópico.

Isto posto, vê-se que a interação entre diversas empresas e profissionais e a geração de múltiplas conexões dentro dos ambientes de desenvolvimento empresarial correspondem a uma das características mais relevantes e marcantes mencionada pelos entrevistados para o aperfeiçoamento e evolução do processo de gestão e criação de conhecimento dentro das organizações incubadas.

Quando o estudo é analisado a partir da ótica das estruturas fornecidas pelas incubadoras para gestão do conhecimento, constata-se que estas disponibilizam os aparatos necessários para o desenvolvimento das atividades das empresas incubadas e demais organizações presentes no ambiente de conexão, como: salas destinadas ao coworking, acesso a internet, entre outros, descritos com mais detalhe nos casos, porém cada uma delas apresenta especificidades de acordo com o modelo de negócios adotado. O Hub de Conexões afirma que as companhias presentes em seu ecossistema já possuem um grau de maturidade elevado em relação a projetos e empresas nascentes. Sendo assim, as empresas que participam de seu ecossistema possuem estruturas determinadas pré-existentes, oferecendo, concomitantemente, salas de reuniões e espaços para eventos. Quando comparado a Incubadora 1, esta oferece, além dos itens citados, salas de reunião individuais e auditórios, por exemplo, que na visão do entrevistado, possibilitam a redução dos custos para as empresas incubadas. Já a Incubadora 2 oferece estruturas para a realização de videoconferências, estacionamento, computadores, entre outros elementos que são somados àqueles previamente descritos. Sendo assim, vê-se que as relações aferidas reforçam os tópicos descritos pelo Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas (MCT, 1998), pois enquadram-se como “mecanismo que

estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas [...]”.

Além disso, verifica-se a partir das definições de Takeuchi e Nonaka (2008) sobre “lugar” que as estruturas disponibilizadas pelas incubadoras e hub de conexão, de forma geral, como: salas de reunião, auditórios, espaços para eventos e coworking, entre outros caracterizam o contexto físico no qual as organizações nascentes poderão desenvolver, produzir e gerenciar seu conhecimento.

Sob o aspecto das estruturas física e intangível fornecidas às empresas incubadas pelas incubadoras e/ou hub de conexão, entretanto, constata-se que, quando questionados sobre a disponibilização de softwares relacionados a gestão do conhecimento, os entrevistados constataram que tal fornecimento ocorre em decorrência da demanda das empresas que estão inseridas em seus ambientes e por isso não possuem programas ou práticas específicos e pré-determinados no processo de incubação ou conexão. Além disso, quando questionados sobre possíveis orientações acerca do modelo de estrutura organizacional ou critérios de composição da cultura organizacional das instituições presentes a serem adotados, os entrevistados da Incubadora 1 e da Incubadora 2 afirmaram que não orientam as empresas incubadas quanto a esses quesitos. Já a entrevistada do Hub de Conexões afirmou que, por atenderem empresas com um nível de maturidade maior, em comparação a projetos nascentes, as empresas inseridas em seu ecossistema já possuem uma estrutura, cultura organizacional e valores definidos.

Ademais, pode-se verificar, a partir da pesquisa realizada, como um dos pontos de diferenciação entre as atividades desenvolvidas pelo Hub de Conexões, em contraposição às incubadoras empresariais de universidades, a questão da ligação destas com o ambiente acadêmico. Nessa perspectiva, a Incubadora 1 relatou que muitos dos projetos avaliados não possuem a preparação necessário para ingressarem instantaneamente no processo de incubação e por isso podem participar do programa de

pré-incubação oferecido e de algumas disciplinas disponibilizadas pela Universidade na qual está inserida. O entrevistado da Incubadora 2 reforça o ponto levantado, afirmando que o contato das empresas com a incubadora acontece, em sua maioria, via professor ou aluno da instituição. Este reafirma, posteriormente, o protagonismo dos professores da Universidade dentro das discussões e reflexões realizadas em relação aos projetos desenvolvidos nos programas de incubação e no centro de inovações, além de sua participação nas demais atividades, propiciando orientação e suporte técnico, por exemplo. Nesse sentido, pode-se verificar que a criação do conhecimento se deriva da interação de diferentes agentes, entre eles, universidades, empresas e a comunidade, alinhando-se a visão de Takeuchi e Nonaka (2008).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto teve como objetivo geral: verificar as contribuições de Incubadoras Empresariais na gestão e criação de conhecimento em empresas incubadas. A partir disso, pretendia-se verificar a influência do processo de incubação no fornecimento de mecanismos e ferramentas para empresas incubadas; analisar o impacto das incubadoras empresariais na gestão do conhecimento em diversos aspectos e analisar a importância da gestão do conhecimento para a criação de vantagens competitivas em empresas incubadas.

Este trabalho contribui para os estudos voltados a gestão do conhecimento no ambiente da incubação de empresas ao apresentar um mapeamento de ferramentas, mecanismos e estruturas que as incubadoras entrevistadas fornecem às empresas incubadas, analisando a visão e perspectiva de incubadoras sobre o material em questão e suas contribuições. Dado que existem poucos exemplares que associam os tópicos de pesquisa contidos neste projeto, vê-se que este pode se tornar “estratégia central para desenvolver a competitividade das

empresas”, segundo Terra (2005, p.01), pois aborda o tema da gestão do conhecimento em um ecossistema específico.

A partir da análise dos dados obtidos e apresentados nesse trabalho, diversas contribuições advindas das incubadoras empresariais para a gestão e criação do conhecimento podem ser constatadas.

Após observação dos resultados de pesquisa, vê-se que as incubadoras empresariais, em específico, as entrevistadas, criam um ambiente de desenvolvimento sustentável para os projetos e empresas nascentes, pois disponibilizam uma série de recursos para viabilizar tal processo. Dentre tantos, pode-se citar o acesso a infraestrutura, profissionais especializados, conteúdos advindos da academia, consultoria de professores e o oferecimento de disciplinas nas Universidades nas quais as incubadoras estão inseridas. Além disso, verifica-se que as mesmas instituições promovem reuniões, workshops, palestras e uma rede de contatos que proporcionam a transposição, formalização, criação e o gerenciamento do conhecimento, o que pode produzir vantagens competitivas a partir de sua administração eficiente, como reafirma a visão de O'Brien (2003). Ademais, verifica-se que o processo de incubação cria laços entre empreendedores que participam dos programas analisados, auxilia na criação de conhecimentos e no acesso a informações, o que promove, de acordo com os textos de Takeuchi e Nonaka (2008) o “combustível para a inovação”.

A pesquisa desenvolvida poderá ser utilizada como instrumento de consulta por projetos e empresas nascentes que pretendem aferir contribuições advindas de incubadoras empresariais e mensurar as vantagens de participarem de um processo de incubação. Além disso, as empresas citadas poderão verificar as ferramentas, mecanismos, estrutura, rede de contatos, ecossistema de inovação, acesso a conhecimentos e profissionais especializados em suas áreas de atuação, entre outros

disponibilizados pelas incubadoras empresariais, avaliando, dessa forma, os benefícios do processo de incubação. Ademais, projetos em desenvolvimento, micro e pequenas empresas, por exemplo, poderão observar diferenças existentes entre Incubadoras empresariais e um Hub de conexões, analisando qual das instituições adequa-se mais a seu perfil.

O texto, em questão, entretanto, apresenta algumas limitações. Inicialmente, a pesquisa pretendia ser realizada com 4 incubadoras empresariais de diferentes esferas (1 incubadora de empresas pertencente a iniciativa privada, 1 incubadora social, 1 incubadora de universidade pública e 1 de universidade privada), porém a pesquisa conta com três instituições, sendo uma delas, um hub de conexões, o qual não se enquadra no perfil de uma incubadora. Este fato, por outro lado, permitiu que comparações acerca do suporte que as organizações entrevistadas fornecem para os projetos e empresas nascentes fossem realizadas, embora, não correspondesse ao intuito inicial da investigação.

Sendo assim, enquadram-se como sugestões para futuras pesquisas e publicações a realização de um estudo que compare com maior profundidade as contribuições das incubadoras empresariais para a gestão e criação do conhecimento às empresas incubadas em contraposição a hubs de conexão e aceleradoras, observando o fenômeno sobre a mesma ótica de gestão. Ademais, vê-se, a partir do projeto apresentado, que derivações podem ser realizadas, resultando na mensuração e análise futura da geração de valor nas organizações incubadas em decorrência de todo conhecimento criado no processo de incubação. Além disso, futuras pesquisas podem contar com estudos de caso confeccionados de acordo com a perspectiva de empresas incubadas sobre o tema da gestão e criação do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- Anprotec & ABDI (2007). *Parques Tecnológicos no Brasil: Estudo, Análise e Proposições*. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – Brasília.
- Anprotec & MCTI (2012). *Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico*. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – Brasília.
- Anprotec & SEBRAE (2002). *Glossário dinâmico de termos na área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*. Brasília.
- Anprotec & SEBRAE (2016). *Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil*. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Brasília, DF: SEBRAE, 26 p.: il. graf.
- Antunes, M. T. P. & Martins, E. (2002). *Capital intelectual: verdades e mitos*. Revista Contabilidade & Finanças, 13(29), 41-54. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772002000200003>
- Barroso, A. C. O. & Gomes, E. B. P. (1999). *Tentando entender a gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública, p.147-170, mar/abr.
- Carmo, J. P., & Rangel, R. da C. (2020). *Fatores críticos de sucesso da rede de incubação de empreendimentos do IFES*. International Journal of Innovation - IJI, São Paulo, 8(2), 150-175. <https://doi.org/10.5585/iji.v8i2.17390>.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation: the new Imperative for Creating and Profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). *Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>
- De Mello, R. E. S. (2018). *Incubadoras universitárias de negócios de impacto social: origens, diferenças e desafios*. [Doctoral dissertation, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro].
- De Souza, M. A. B. (2019). *A Importância das Incubadoras de Empresas para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil*. Revista Gestão em Foco, nº 11.

- Dornelas (2002). *Planejando Incubadoras de Empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- Figuera, D. Kneipp, J. M., Treptow, I. C., Müller, L. O., Gomes, C. M. (2018). *Práticas de inovação para a sustentabilidade em empresas de Santa Maria- RS*. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 5(3), 72-94. doi: 10.18226/23190639.v5n3.04
- Fundação Instituto de Administração (2009). *Técnicas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento e Inovação*. São Paulo. (Apostila).
- García, C. L., Cázares, M. M. T., & Jiménez, M. B. (2021). *Business success factors within business incubators, validation of the research tool*. Innovaciones de Negocios, 18(35). <https://doi.org/10.29105/rinn18.35-4>
- Gessi, N. L., Chaves, D. F., Ternes, A. R. L., Lazzaretti, L. A. F., Wietholter, D. L., Pinceta, A., Colpo, J., & Bordim, J. (2021). *Incubadoras de empresas de base tecnológica como indutora do desenvolvimento regional: estudo de caso lati-Fema / Technology-based business incubators as inducers of regional development: lati-Fem case study*. Brazilian Journal of Development, 7(6), 63426–63446. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n6-630>
- Godoy, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais* (8 ed) – Rio de Janeiro: Record.
- Lucion, E. V., Endo, G. Y., & Walter, S. A. (2020). *A incubação de empresas como fator estratégico: um estudo multicase em incubadoras paranaenses*. South American Development Society Journal, 6(18), 55. <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v6i18p55-81>
- Machado, A. D. B. (2018). *Habitat de inovação: construção do conhecimento em incubadoras*.
- Macintosh, A. (1997). *Position paper on knowledge management*. Artificial Intelligence Applications Institute, University of Adinburgh.
- Marcuzzo, R., Siluk, J. C. M., Gerhardt, V. J., Tascheto, P. H., & Maldonado, M. U. (2019). *Mapeamento de incubadoras tecnológicas no Brasil*. Revista Produção Online, 19(4), 1441-1469. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i4.3556>

- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), (1998). *Manual para implantação de incubadoras de empresas*. Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico: Brasília.
- Monitor, G. E. (2015). *Empreendedorismo no Brasil*. Global Entrepreneurship Monitor. Relatório Executivo.
- Monitor, G. E. (2017). *Empreendedorismo no Brasil*. Global Entrepreneurship Monitor. Relatório Executivo.
- O'Brien, J. A. (2003). *Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet*. tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2007). *Compartilhamento do Conhecimento em Incubadoras Brasileiras associadas à Anprotec*. RAM. Revista De Administração Mackenzie, 8(2), 38–59. <https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n2p38-58>.
- Rezende, J. F. de C., Avila, M., & Maia, R. S. (2012). *Geração e gestão do valor por meio de métricas baseadas nas perspectivas do capital intelectual*. Revista de Administração (São Paulo), 47(1), 51-67. <https://dx.doi.org/10.5700/rausp1025>
- Serasa Experian (2019). *Número de novas empresas no Brasil ultrapassa 2 milhões em agosto, revela Serasa Experian*. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/numero-de-novas-empresas-no-brasil-ultrapassa-2-milhoes-em-agosto-revela-serasa-experian>>. Acesso em: 13/08/2020.
- Serasa Experian (2022). *Nascimento de empresas cresce 17,8% em maio, aponta Serasa Experian*. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/analise-de-dados/nascimento-de-empresas-cresce-178-em-maio-aponta-serasa-experian/>>. Acesso em: 25/08/2022.
- Silva, R., & Deschamps, I. (2018). *Conhecimento Científico Tecnológico e a Relação Universidade-Incubadora-Empresa: O Caso de uma Incubadora de uma Universidade Comunitária em Santa Catarina*. Brasil.

- Silva, S. L. (2002). *Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais*. *Ciência da Informação*, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v31i2.969>
- Soares, A. M., Kovaleski, J. L., Gaia, S., & Betim, L. M. (2013). *Sete dimensões da gestão do conhecimento sob a percepção de gestores: estudo de caso em empresas madeireiras*.
- Soares, D. M. (2019). *A influência do ambiente de incubação no processo de compartilhamento de conhecimento tácito: estudo de caso da Farol Incubadora de Empresas*. <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2019.2555>
- Sveiby, K. E. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 1ª Edição. Rio de Janeiro.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (2008). *Gestão do Conhecimento* [recurso eletrônico]. tradução Ana Thorell. - Dados eletrônicos. - Porto Alegre: Bookman.
- Terra, J.C.C. (2001). *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. 3a ed. São Paulo. Negócio Editora.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*.