

*A CONTRIBUIÇÃO DE RECURSOS
DE UMA INCUBADORA NO
DESENVOLVIMENTO DE
NEGÓCIOS INOVADORES DE
BASE TECNOLÓGICA*

*THE CONTRIBUTION OF
RESOURCES OF AN INCUBATOR
IN THE DEVELOPMENT OF
INNOVATIVE BUSINESSES BASED
ON TECHNOLOGY*

Igor Ceratti **Treptow***, Universidade Federal de Santa Maria(UFSM). Brasil.
E-mail: eiceratti@hotmail.com

Paulo Roberto Silveira Machado, Universidade Federal de Santa Maria
(UFSM). Brasil. | E-mail: paulorosm@gmail.com

Marta Olivia Rovedder de **Oliveira**, Universidade Federal de Santa Maria
(UFSM). Brasil. | E-mail: mrovedder@gmail.com

Roberto Schoproni **Bichueti**, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).
Brasil. | E-mail: roberto.bichueti@ufsm.br

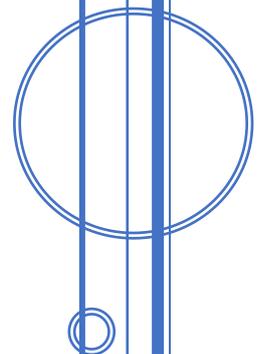
Julio Cezar Mairesse **Siluk** , Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).
Brasil. | E-mail: jsiluk@ufsm.br

Jordana Marques **Kneipp** , Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).
Brasil.
E-mail: rjordana.mk@gmail.com

Submetido: Julho 2018

Aceito: outubro 2018

*Contato para Correspondência



Resumo

Devido ao cenário altamente competitivo imposto as empresas, torna-se evidente a necessidade de apoio para possibilitar o crescimento de novos empreendimentos. Este artigo tem como objetivo principal analisar a contribuição da Incubadora Tecnológica de Santa Maria [ITSM] no processo de graduação de empresas incubadas no que se refere ao auxílio oferecido para o desenvolvimento de pequenas empresas. Para isso, foi realizado um estudo de caso exploratório de abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com a diretora da incubadora analisada e com quatro sócios-fundadores de empresas graduadas, pesquisa documental e observações diretas *in loco*. Os resultados obtidos demonstram que a incubadora analisada possui papel fundamental para o desenvolvimento de empreendimentos e pequenos negócios em fases iniciais. A oferta de recursos intangíveis como o conhecimento adicional e treinamentos aos empresários, aumento do capital social por meio da expansão da rede de network e legitimidade por agregar o nome da instituição de ensino superior da qual a incubadora pertence, podem ser considerados valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis, o que permite o alcance da competitividade frente aos concorrentes já estabelecidos no mercado. Além disso, tem papel fundamental no estímulo do empreendedorismo, contribui para o desenvolvimento regional por meio de geração de empregos e retenção de capital intelectual.

Palavras-chave: Inovação. Incubadora de negócios. Recursos.

Abstract

Due to the highly competitive scenario imposed on companies, it becomes evident the need for support to enable the growth of new ventures. The objective of this article is analyzing the contribution of the Santa Maria Technological Incubator [ITSM] in the graduation process of incubated companies regarding the aid offered for the development of small companies. For that, an exploratory case study of a qualitative approach was conducted through semi-structured interviews with the director of the incubator analyzed and with four founding partners of graduate companies, documental research and direct observations in loco. The results show that the analyzed incubator plays a fundamental role for the development of small businesses and businesses in the initial stages. The offer of intangible resources such as additional knowledge and training to entrepreneurs, increase of social capital through network expansion and legitimacy by adding the name of the institution of higher education of which the incubator belongs, can be considered valuable, rare and imperfectly imitable, which allows the competitiveness of competitors already established in the market. In addition, it plays a key role in stimulating entrepreneurship, contributes to regional development through job creation and retention of intellectual capital.

Keywords: Innovation. Business incubator. Resource.

1 Introdução

Com o crescente acirramento da competitividade entre organizações, percebe-se a dificuldade de pequenas empresas em sobreviverem e fazerem frente à concorrência consolidada no mercado. Uma alternativa para auxiliar esse tipo de empreendimento são as Incubadoras de Empresas.

A incubadora de empresas tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para desenvolverem ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao seu desenvolvimento (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores [ANPROTEC], 2017).

Além do objetivo de fornecer suporte inicial a pequenos negócios, também possuem o objetivo de contribuir para o desenvolvimento local, sendo que assumiram um papel relevante na promoção da interação entre as entidades públicas e privadas, com a finalidade de estimular a cooperação entre universidades, centros de pesquisa, empresas privadas e o poder público (Fonseca, 2014).

Segundo Vivaldini e Soriano (2014), percebe-se um movimento para incentivar a competitividade e a inovação tecnológica por meio da criação de polos de desenvolvimento. Nessa linha, as chamadas incubadoras de empresas destacam-se como uma alternativa na preparação dos empresários para conduzir a inovação tecnológica e seu negócio em um ambiente empresarial marcado pela concorrência. Weele, Rijnsoever e Nauta (2017) sugerem que a popularidade das incubadoras demonstra que elas são ferramentas eficazes para apoiar as novas empresas.

O Brasil possui 369 incubadoras, abrigando 2.310 empresas incubadas e 2.815 graduadas, gerando 53.280 postos de trabalho e o faturamento de empresas apoiadas por incubadoras ultrapassa os R\$ 15 bilhões (ANPROTEC, 2017), sendo que o viés tecnológico se encontra presente em 67% dos negócios (Fonseca, 2014).

Tendo em vista a relevância das incubadoras para a economia, este artigo tem como objetivo analisar o papel de uma incubadora no processo de graduação de empresas no que se refere à importância desses espaços para o desenvolvimento do negócio. Também será observado se os recursos oferecidos são suficientes para auxiliar no desenvolvimento inicial das empresas. Para alcançar tal objetivo, foi realizado um estudo de caso exploratório de abordagem qualitativa através de entrevista semiestruturadas com a coordenadora da incubadora estudada e quatro sócios fundadores de empresas já graduadas, além de observações *in loco* e pesquisa documental. A compreensão de quais recursos são relevantes para apoiar negócios inovadores de base tecnológica em seu estágio inicial pode fornecer subsídios para que as incubadoras compreendam como potencializar o auxílio a esses empreendimentos.

Este artigo está estruturado em cinco partes. Além desta introdução, a seção dois apresenta o referencial teórico que embasou o estudo. A seção três traz o método realizado na

investigação. Na quarta seção são apresentados os resultados. E por fim na última seção são apresentadas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1 Incubadoras: origem, conceitos e definições

O fato que gerou a concepção de incubadoras de empresas foi o êxito da relação entre a Universidade de Stanford e a região hoje conhecida como Vale do Silício, na Califórnia, que na década de 50 já criava um Parque Industrial e, posteriormente, um Parque Tecnológico, com objetivo de promover a transferência da tecnologia desenvolvida na Universidade às empresas e a criação de novas empresas intensivas em tecnologia, sobretudo do setor eletrônico (Ministério da Ciência e Tecnologia [MCT], 2000).

No Brasil, a primeira incubadora surgiu na cidade de São Carlos, no estado de São Paulo, em 1985, por iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico [CNPq] (Ortigara, Grapeggia, Juliatto, Lezana, & Bastos, 2011). Inicialmente, as incubadoras brasileiras apresentavam foco para o desenvolvimento científico e tecnológico, passando também, a atuarem em outros setores. Atualmente, distribuem-se entre os setores de tecnologia, tradicional, mista, cultural, social, agroindustrial, e de serviços (Marques & Cajavilca, 2015).

O Brasil deu passos importantes para seu sistema de inovação, adaptando e ampliando o modelo de incubadora americano, que visava indústrias de alta-tecnologia, expandindo-o para empresas de média-tecnologia, baixa-tecnologia e até não tecnológicas (Valente, 2010).

A lei 13.243 de 11 de janeiro de 2016, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação na redação do artigo Art. nº2, inciso III, define as incubadoras de empresas como:

Organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação (Lei nº 13.243, 2016).

Segundo Más-Verdy, Ribeiro-Soriano & Roig-Tierno (2015) as empresas se formam na incubadora, que possui como objetivo principal produzir empresas de sucesso, estimulando a inovação e o desenvolvimento regional. Portanto, uma função chave das incubadoras é ajudar os futuros empreendedores a iniciar suas atividades comerciais. Essa assistência inclui fornecer

aos empreendedores infraestruturas básicas, recursos financeiros e diferentes tipos de serviços e informações necessários. Dessa forma, agem como catalisadoras do empreendedorismo.

Tendo em vista a origem e o conceito das incubadoras, o próximo subitem do referencial abordará o seu papel com relação ao desenvolvimento das empresas.

2.3 A função das incubadoras para o desenvolvimento das empresas

A influência da inovação tecnológica para o desenvolvimento e a competitividade empresarial é unanimemente reconhecida como necessária, sendo a principal força motriz do crescimento econômico e um importante fator de contribuição para a evolução social e cultural de regiões (Garcia & Terra, 2011).

Nesse cenário, as universidades possuem papel crucial no processo de incubação, visto que são as principais indutoras desse mecanismo de inovação (Lima & Santos, 2017). Dessa maneira, as universidades são consideradas parte de um ecossistema de inovação e consideradas atores chave na criação e processamento do conhecimento que é explorado e comercializado no mercado (Redondo & Camarero, 2017).

Esse entendimento vai de encontro com a teoria da Hélice Tríplice, que emergiu a partir de observações de Henry Etzkowitz da atuação do Massachusetts Institute of Technology [MIT] e sua relação com o polo de indústrias de alta tecnologia. Tal autor percebeu que a inovação pode ocorrer como resultado de um processo complexo e contínuo de experiências nas relações entre ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento nas universidades, indústrias e governo (Valente, 2010).

As empresas aprovadas para participar das incubadoras normalmente possuem uma ideia que é transformada em projeto, no entanto apresentam poucos recursos financeiros e baixo grau de informações sobre processos administrativos (Vivaldini & Soriano, 2014). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina [SEBRAE/SC] (2017), a incubação consiste em apoiar e/ou abrigar empreendimentos em três estágios, a saber: pré-incubação, incubação e pós-incubação.

Peters, Rice e Sundarajan (2004) argumentam que o papel da incubadora no processo empresarial modificou-se ao longo do tempo, passando de centros de negócios para fornecer treinamento, redes e consultoria em todas as áreas de especialização para empresas iniciantes. Para os autores, há 3 fatores críticos a serem observados com relação à estrutura oferecida pelas incubadoras as empresas, conforme consta no Quadro 1.

Quadro 1. Estrutura das Incubadoras de Empresas

FATOR	SUORTE OFERECIDO
Infraestrutura	A infraestrutura física inclui espaço, equipamentos, instalações administrativas como fax, telefone, linhas de internet, certos laboratórios de casos, instalações para conferências e assim por diante.
Coaching	Treinamento e workshops educacionais oferecidos. Seminários ou programas oferecidos por uma taxa ou gratuitamente para os inquilinos das incubadoras.
Networking	Acesso aos incubados a gerentes, consultores administrativos, administrativos, financeiros, legais, de seguros, cientistas, acadêmicos, potenciais clientes, seja por uma taxa ou gratuitamente.

Fonte: Adaptado de Peters, Rice e Sundarajan (2004, p. 86).

Sob o ponto de vista da Visão Baseada em Recursos (RBV) proposta por Barney (1991), consideram-se os recursos essenciais para a competitividade das organizações frente aos concorrentes, sendo necessários quatro atributos relacionados aos recursos a saber: (a) devem ser valioso; (b) devem ser raro (c) devem ser imperfeitamente imitável e, (d) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes (Barney, 1991), conforme visto no Quadro 2.

Quadro 2. Atributos necessários para a RBV

ATRIBUTO	DEFINIÇÃO
Valiosos	Recursos que permite que uma empresa conceba ou implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.
Raros	Recursos que poucas empresas tenham capacidade de explorar simultaneamente.
Não imitáveis/ Imperfeitamente Imitáveis	Recursos que não são possíveis de serem copiados ou não podem ser perfeitamente copiáveis.
Insubstituível	Recursos que não podem ser substituídos por semelhantes.

Fonte: Elaborado a partir de Barney (1991).

Segundo Somsuk, Wonglimpiyarat & Laosirihongthong (2012), a RBV implica que o ambiente de recursos pode ser potencialmente determinante para o sucesso. Compreendendo a importância dos recursos para a competitividade das empresas iniciantes, Weele *et al.* (2017) elencam recursos tanto tangíveis (capital físico e financeiro), quanto recursos intangíveis (conhecimento, capital social e legitimidade) que as incubadoras devem oferecer às empresas conforme pode ser visto na Quadro 3.

Quadro 3. Necessidades de recursos iniciais e suporte ofertado pelas incubadoras

Necessidade de Recursos	Suporte da incubadora para atender às necessidades de recursos
Capital Físico	<ul style="list-style-type: none">• Espaço de escritórios• Equipamento e biblioteca universitária
Capital Financeiro	<ul style="list-style-type: none">• Capital inicial• Acesso aos investidores
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none">• Fornecer conhecimento tecnológico através da proximidade com grupos universitários e laboratórios• Fornecer conhecimento comercial através de treinamento e treinamento
Capital Social	<ul style="list-style-type: none">• Facilitar a criação de redes externas organizando eventos, criando parcerias e fazendo apresentações• Facilitar a criação de uma comunidade através da co-localização, eventos sociais e apresentações
Legitimidade	<ul style="list-style-type: none">• Associação com uma incubadora estabelecida

Fonte: Weele *et al.* (2017).

Então, incubadoras fornecem uma variedade de serviços de acompanhamento e apoio que incluem oferta instalações para atividades empresariais, treinamento em diversas áreas de negócios, acesso a redes, entre outros (Redondo & Camarero, 2017).

Exposto o referencial que embasará o estudo, a próxima seção abordará o método que possibilitou a sua operacionalização.

3. Método do estudo

3.1. Delineamento do estudo

Para operacionalizar o presente estudo, optou-se pela estratégia do estudo de caso. Segundo Yin (2010), essa opção objetiva compreender fenômenos sociais complexos, permitindo uma investigação para se preservarem as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, onde se examina o “caso” em profundidade, no seu contexto natural, reconhecendo sua complexidade e recorrendo a todos os métodos que se revelem apropriados.

A pesquisa possui abordagem qualitativa que, segundo Minayo (2009), responde a questões particulares e nas ciências sociais se ocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificada e de natureza exploratória que, para Gil (2010) visa proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito.

3.2. Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de três fontes de evidências: entrevistas em profundidade, pesquisa documental e observações diretas. Isso permitiu a triangulação dos

dados, para Flick (2009) “a triangulação supera as limitações de um método único, por combinar diversos métodos”.

A entrevista, para Prodanov & Freitas (2013), busca obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema, podendo ser realizada com base em um roteiro de questões pré-estabelecidas. Sendo que para melhor compreensão foram realizadas em profundidade, definida por Malhotra (2011) como aquela que tem por característica duração de trinta minutos a uma hora.

As entrevistas foram adaptadas de Weele *et al.* (2017) e realizadas com os sócios-fundadores de quatro empresas graduadas e com a coordenadora da incubadora analisada, totalizando cinco entrevistas. A realização ocorreu *in loco* na Incubadora e nas empresas A, B e D e por teleconferência na empresa C, durante os meses de novembro e dezembro de 2017. Com autorização dos participantes foram gravadas e posteriormente transcritas para análise. A seleção população deu-se pelo fato de as quatro serem graduadas pela incubadora analisada e pelo critério de acessibilidade. Para fins deste estudo, os nomes das empresas foram ocultados, recebendo a denominação de Empresa A, B, C e D. O resumo das entrevistas pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1. Resumo da coleta de dados por meio de entrevista

	Responsável pelas informações	Método Utilizado	Duração
ITSM	Coordenadora	Entrevista Presencial	39:12 minutos
Empresa A	Diretor de Operações	Entrevista Presencial	37:39 minutos
Empresa B	Diretor de Criação	Entrevista Presencial	42:37 minutos
Empresa C	Diretor Comercial	Teleconferência	31:30 minutos
Empresa D	CEO	Entrevista Presencial	32:06 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistas totalizaram 3 horas e 3 minutos de conteúdo. Salienta-se que o número de entrevistas e o tempo de duração foram suficientes para a saturação de dados, visto contemplaram todas as categorias analisadas neste estudo.

Visando complementar a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa documental através de relatórios disponibilizados pela incubadora, sites, notícias veiculadas em meios impressos e digitais. Segundo Fachin (2006) a pesquisa documental corresponde a toda informação coletada, seja de forma, oral, escrita ou visual. Considera-se documento qualquer informação sob a forma de textos, imagens entre outros.

Além disso, foi realizada uma observação direta *in loco* na incubadora analisada, por meio de uma visita conduzida pela coordenada da mesma, o que possibilitou a compreensão do espaço físico e materiais disponibilizados aos incubadores, o que permitiu a complementação dos dados. Marconi & Lakatos (2003) ressaltam que observações diretas são úteis pois ajudam o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não possuem consciência, mas que orientam seu comportamento.

3.3 Análise dos dados

Para analisar os dados, utilizou-se técnica da análise de conteúdo, que segundo Severino (2007), consiste em uma metodologia de tratamento e análise de informações, trata-se de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações, envolvendo a análise das mensagens, enunciados dos discursos e a busca do significado das mensagens.

As categorias analisadas foram a partir do modelo de Weele *et al.* (2017) que investiga o processo de ingresso e os recursos oferecidos pelas incubadoras tais como: Capital Físico, Capital Financeiro, Conhecimento, Capital Social e Legitimidade.

A partir das entrevistas realizadas, a transcrição possibilitou a melhor compreensão do conteúdo e demonstrou principalmente a visão dos entrevistados sobre os assuntos abordados. A observação direta serviu essencialmente para compreensão dos recursos físicos disponíveis no local onde a incubadora se encontra, enquanto a pesquisa documental acrescentou informações a análise que não foram abordadas nas entrevistas e observações.

3.2.1 Caracterização da Incubadora e das Empresas Estudadas

3.2.1.1 ITSM

A Incubadora tecnológica de Santa Maria [ITSM] localiza-se à entrada do Campus da Universidade Federal de Santa Maria [UFSM]. Instituída pela Portaria n.º 025/99-CT, em março de 1999, recebeu as primeiras empresas em agosto do mesmo ano, quando passou a operar oficialmente como projeto de extensão do Centro de Tecnologia [CT].

Com a finalidade de apoiar empreendedores em início de atividade e transformar ideias em negócios viáveis, busca contribuir para o desenvolvimento de uma mentalidade empresarial com viés inovador na região central do Rio Grande do Sul, onde está localizada. Também apoia projetos que tenham como principal insumo o conhecimento, que sejam inovadores, que não

prejudiquem o meio ambiente e que demonstrem, por meio de seu Plano de Negócios, viabilidade técnica e econômica, são recebidos e avaliados pelo Conselho de Administração da Incubadora. O Modelo de Incubação da ITSM contempla o apoio de projetos empresariais de base científica e/ou tecnológica nos três estágios pré-incubação, incubação e pós-incubação. Atualmente, a equipe administrativa é composta pela Coordenadora, que é docente da instituição e participante da entrevista, um servidor técnico-administrativo e 3 bolsistas. Atualmente possui 15 empresas ocupando suas dependências.

3.2.1.2 Empresa A

A empresa A iniciou suas atividades no ano de 2010, em decorrência de pesquisas realizadas pelos sócios nos laboratórios GMicro e LEMA, do Centro de Tecnologia da UFSM. Em 2012, a empresa ingressou na ITSM com o objetivo de desenvolver soluções inovadoras e de alta tecnologia, integrando eletrônica embarcada e software com 5 colaboradores. Permaneceu incubada até final de 2014, quando finalizou o ano com 18 colaboradores, terminando o ano de 2017 com 25. O principal produto oferecido consiste em uma coleira que monitora remotamente o rebanho de gado, demonstrando possíveis problemas de saúde dos animais antes de apresentarem sinais visíveis, o que possibilita a antecipação de doenças potencialmente fatais, evitando a morte dos animais. Atualmente, o produto e serviço carro-chefe da empresa chama-se “Call Med”, que seria um plano de saúde para rebanho, com foco na atuação de vacas leiteiras. Ainda em 2017, foi a primeira empresa a receber aporte financeiro do maior fundo de investimentos da América Latina. Com a aceleração de dois milhões de reais, a meta é alcançar 100 mil animais monitorados até 2021. A empresa foi graduada em 2014 quando fechou o faturamento em cerca de 300 mil reais e estima fechar 2017 superando 1 milhão de reais.

O entrevistado para realização do estudo foi um dos sócios fundadores, que é Diretor de Operações e possui formação em Engenharia e Mestrado em Computação pela UFSM.

3.2.1.3 Empresa B

No ano de 2007 com 4 sócios, a empresa B iniciou suas atividades após o ingresso na Incubadora Tecnológica de Santa Maria [ITSM] como um estúdio de ilustração e design e tem como principal característica a resiliência e inovação inserindo-se nas oportunidades do mercado. No ano de 2010, a empresa permaneceu com apenas um sócio fundador, que

continuou as atividades e remodelou o modelo de negócios, fazendo com que a empresa evoluísse para uma equipe de desenvolvimento de jogos completos. Em 2014, a empresa recebeu o convite da Samsung e Oculus, para a criação de jogos personalizados, o que desencadeou a mudança em seu portfólio, iniciando as atividades na área de realidade virtual. Em 2015, participaram do Game Founders, programa de aceleração e mentoria realizado na Malásia, onde foram finalistas da competição de inicialização Slush 100 na cidade de Helsínquia. No ano de 2016, uma equipe da empresa participou do Boost VC, o acelerador líder para empresas no Vale do Silício, quando foram estabelecidas parcerias com empresas de grande porte como HTC, Valve, Sony, Oculus, OSVR e Samsung. Atualmente desenvolve jogos para empresas parceiras, entretanto o foco está em ser referência em jogos próprios no campo da realidade virtual. Ainda em 2016, graduou-se com 7 colaboradores e, em um ano, dobrou o faturamento.

O entrevistado e responsável pelas informações obtidas é o CEO e Diretor de Criação, possui graduação em Desenho Industrial pela UFSM, além de ser sócio fundador.

3.2.1.4 Empresa C

Fundada por acadêmicos do curso de Ciência da Computação da UFSM, a empresa C ingressou na ITSM em 2003 com 4 funcionários, permanecendo incubada até 2007, ano em que se graduou com 14 funcionários. Atualmente, desenvolve para diversos segmentos de mercado, e de forma personalizada, soluções em sistemas de informação. Através da parceria com Instituições de Ensino na execução de projetos de pesquisa e desenvolvimento, mantém as soluções tecnológicas utilizadas em constante processo de atualização. A empresa atuou em diferentes áreas da prestação de serviço na área de tecnologia. No ano em que saiu da Incubadora faturava 200 mil reais e, em 2017 estima-se o faturamento em 660 mil.

O entrevistado e responsável pelas informações obtidas é Diretor Comercial, sócio fundador e possui graduação em Ciência da Computação pela UFSM.

3.2.1.5 Empresa D

A empresa D começou suas atividades em outubro de 2011 com 5 sócios, sendo 4 destes alunos de graduação da UFSM e um egresso da mesma instituição. No ano de 2011 ingressou na Incubadora ainda na fase de planejamento do produto. A empresa mantém sua ideia original de negócio: delivery online para empresas de alimentação. Com o avanço da tecnologia,

expandiu seu negócio oferecendo também um aplicativo para smartphones. Ainda na Incubadora, com o objetivo de aumentar as vendas e a visibilidade do negócio, iniciou o processo de franchising, comercializando seu produto para empreendedores em outras cidades. Através da tecnologia e do fortalecimento das relações humanas, além de Santa Maria, o delivery online, encontra-se em mais de 120 municípios.

Ainda em 2017, recebeu investimentos do grupo investidor da CVI Refrigerantes - que atua na comercialização dos produtos das linhas The Coca-Cola Company e Heineken – com o intuito de acelerar a prospecção de novos franqueados. Quando graduada no ano de 2016, possuía o faturamento anual de 400 mil reais e a expectativa para 2017 é de 4.2 milhões de reais, um crescimento acelerado de mais de 12% ao mês. Fruto desse crescimento, a empresa saiu de 17 colaboradores para 54 em um ano e proporciona oportunidade para mais de 200 empreendedores com suas franquias.

O entrevistado e responsável pelas informações obtidas é o CEO e possui graduação em Engenharia Florestal pela UFSM, além de ser um dos sócios fundadores.

4 Apresentação e discussão dos Resultados

4.1 Ingresso na Incubadora

Os dados revelam que as empresas participantes do estudo buscaram a incubadora tecnológica por diferentes motivos. Segundo o gestor da empresa A o principal motivo que levou os sócios a buscarem a ITSM foi a possibilidade de obterem um espaço próprio, ou seja, inicialmente o interesse foi pela estrutura física. A empresa B recorreu à Incubadora por ocasião, já que os sócios fundadores possuíam vínculo estudantil com a instituição. Além disso, contaram com o incentivo do corpo docente para ingressar com projeto empresarial, sendo a primeira candidata fora da área das ciências exatas a buscar tal estrutura. O entrevistado da empresa C relatou que o ingresso na incubadora se deu pela necessidade de orientação, visto que não possuíam conhecimento para operacionalizar suas ideias. Os sócios fundadores da empresa D recorreram à Incubadora pela infraestrutura oferecida e pelo networking que poderia proporcionar, o entrevistado destaca que a visibilidade de estar dentro de uma incubadora facilita o networking.

Verificou-se através de consulta ao site da incubadora, que os editais de seleção são lançados de acordo com a disponibilidade de espaço físico no prédio da ITSM. Nos últimos cinco anos, de acordo com o site da instituição, foram lançados um edital de seleção por ano.

Os projetos selecionados ganham um espaço individual e infraestrutura compartilhada, podendo usufruir outros benefícios, entre os quais se destaca a possibilidade de integração com pesquisadores e de acesso a laboratórios da UFSM e de outras instituições científicas e tecnológicas (UFSM, 2018).

Nenhum dos entrevistados mencionou dificuldades em participar da seleção para ingresso na Incubadora além do protocolo a ser seguido pelo edital de ingresso. De acordo com os editais de ingresso, as candidatas precisam criar um plano de negócios com as suas ideias e apresentá-lo para uma banca, que sempre é constituída por docentes da UFSM e por representantes da administração do município.

Evidenciou-se que as empresas se encontravam no período de pré-incubação quando buscaram o ingresso na ITSM. Dessa maneira, o suporte proporcionado pela Incubadora adquire relevância devido à responsabilidade em atender de maneira eficiente as necessidades dos inquilinos. Apesar de relatarem que as experiências voluntárias em grupos acadêmicos influenciaram a abertura de seus negócios, os gestores das empresas B e D não desenvolveram produtos/serviços devido à realização de pesquisas desenvolvidas dentro do âmbito da UFSM. As empresas A e C surgiram a partir de pesquisas desenvolvidas no âmbito da instituição, sendo que a empresa A é derivada de pesquisas nos laboratórios GMicro e Lema do Centro de Tecnologia (CT) e a empresa C dos laboratórios de Solos e Sementes do Centro de ciências rurais (CCR) e do grupo de pesquisa CESPE, pertencente ao Centro de Tecnologia (CT).

4.2 Suporte da incubadora às empresas incubadas

A seguir serão apresentados os resultados da análise referentes aos recursos oferecidos pela Incubadora às empresas inquilinas e a discussão dos dados obtidos.

4.2.1. Capital físico

Com relação ao suporte físico ofertado pela incubadora às empresas inquilinas, o Quadro 4 traz as principais evidências obtidas.

Quadro 4. Suporte Físico oferecido

ATOR	EVIDÊNCIAS
ITSM	A observação <i>in loco</i> permitiu verificar que a incubadora oferece espaço físico para as atividades da empresa: uma sala individual, sala de reuniões e ponto de acesso à internet. Além disso, segundo a entrevistada facilita acesso à infraestrutura de laboratórios para testes e à biblioteca universitária para pesquisas, cobrando apenas uma taxa simbólica destinada para a manutenção das instalações e serviço de limpeza.
Empresa A	O gestor apontou o espaço físico ofertado pela Incubadora adequado para o funcionamento da empresa, citando como suporte oferecido: Sala física e acesso à internet
Empresa B	O gestor menciona que a estrutura proporcionada foi adequada para as atividades que a empresa desenvolvia na ocasião, sendo oferecido acesso à internet e uma sala comercial.
Empresa C	Além da infraestrutura proporcionada, o gestor menciona o apoio à gestão da empresa.
Empresa D	A infraestrutura era apropriada segundo o entrevistado, tendo em vista o valor simbólico pago pela utilização do espaço. Entretanto o acesso à internet de baixa qualidade foi apontado como uma fraqueza, pois a empresa necessitou contratar o próprio acesso.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados obtidos.

Considerando a importância do suporte físico, de maneira geral, foi possível constatar que a Incubadora oferece suporte físico necessário e adequado para as empresas desenvolverem suas atividades. O capital físico representa um dos alicerces para o desenvolvimento das empresas incubadas, visto que a ITSM disponibiliza um grande e variado espaço físico que colabora para o melhor desenvolvimento dos projetos incubados (UFSM, 2017).

O sócio fundador da empresa A destaca que o espaço físico possui impacto direto na motivação psicológica para o empreendedor: “[...] quando tu vai para uma incubadora tu tem aquele espaço de uma empresa, mesmo pequeno, entende. Uma questão psicológica. Tu estás pagando por uma sala que é o teu negócio, tem uma responsabilidade com aquilo, a brincadeira começa a ficar séria”.

No mesmo sentido, o entrevistado da empresa D também menciona a importância do suporte físico como motivador para os empreendedores e negócios em fase inicial:

Se nós não tivéssemos o apoio da Incubadora, teríamos feito o nosso próprio escritório em uma sala de algum dos apartamentos dos sócios fundadores. Ter um escritório, ter que sair de casa pela manhã e ir para o teu escritório trabalhar... então tu estás no teu trabalho, tu precisar ir trabalhar, não tem aquela de ficar em casa ou no *homeoffice* (Entrevistado da empresa D).

A percepção dos entrevistados destaca que além do recurso físico ser importante para as empresas realizarem as suas atividades, possuem também uma importante influência motivadora. Mrkajic (2017) menciona que o oferecimento de infraestrutura é importante, pois leva a economia para quem está iniciando seus negócios, o que possibilita a diminuição de custos e dessa forma as empresas podem se concentrar e investir nas suas atividades principais.

4.2.2. Capital Financeiro

Tendo em vista que o capital financeiro é essencial para o início dos negócios, buscou-se verificar como a Incubadora proporciona apoio para as empresas obterem recursos financeiros. No quadro 5 consta a visão dos entrevistados:

Quadro 5. Suporte Financeiro oferecido

ATOR	EVIDÊNCIAS
ITSM	A Incubadora busca divulgar editais, prestando auxílio às empresas incubadas interessadas em participar. Por um período de tempo participou ativamente na captação de projetos.
Empresa A	O apoio financeiro oferecido à empresa limita-se à divulgação de editais, porém, o gestor da empresa A, considera que a tarefa de buscar recursos deve partir de dentro da empresa, sendo uma função dos empresários e não da gestão da Incubadora.
Empresa B	O apoio financeiro segundo o gestor da empresa B ocorria de maneira incisiva pela diretora da incubadora, porém destaca o fato de que os fundos de investimento não possuíam interesse em investir em empresas incubadas.
Empresa C	O entrevistado da empresa C relata que, apesar da divulgação de editais da incubadora, sempre teve investimento próprio.
Empresa D	O entrevistado não relatou suporte com relação à facilitação para conseguir investimentos, sendo o capital gerado pela própria empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados obtidos

Percebe-se pelas entrevistas realizadas que a Incubadora não fornece capital ou fontes de financiamento direto, limitando-se a fornecer orientações para a participação de editais. Isso ficou evidente em todas as falas dos entrevistados, no entanto o entrevistado da empresa A acredita que essa não seja uma função da Incubadora, visto que as próprias empresas devem buscar recursos conforme fica explícito na narrativa:

Eu tenho uma teoria de que muita empresa entra na Incubadora esperando que a Incubadora faça as coisas por ela. Venda por ela, consiga estagiário por ela. Eu via isso acontecer. Com recursos financeiros é a mesma coisa. Se tu quer dinheiro de banco tu vai lá falar com teu gerente. Mas é uma questão de o empresário ir atrás. Não da Incubadora trazer isso de mão beijada (Entrevistado da empresa A).

Tendo em vista que o papel da Incubadora é operar como facilitadora para as empresas que estão iniciando suas atividades, pode-se considerar que as operações da ITSM estão de acordo com o esperado. Destaca-se que a ITSM procura aproximar-se das agências de fomento que visam promover o desenvolvimento do estado. Conforme noticiado no site da incubadora, aconteceu, por exemplo, a visita de uma agência de fomento que teve como objetivo a apresentação das empresas incubadas (UFSM, 2017).

Além disso, a incubadora já foi selecionada por editais do SEBRAE e ANPROTEC, e os recursos obtidos tinham como objetivo: cursos de gestão empresarial, ampliação da

visibilidade e atratividade da incubadora e palestras sobre empreendedorismo, inovação e tecnologia (UFSM, 2012).

Segundo Hong e Lu (2015), as restrições financeiras são o obstáculo mais crítico para as pequenas empresas em seus estágios iniciais e inúmeras pequenas e médias empresas fecham devido à falta de capital. Dessa forma, apesar de não ser uma função direta da Incubadora fornecer recursos financeiros, a facilitação para obtenção é um ponto a ser melhor explorado pela gestão da Incubadora.

4.2.3 Conhecimento

Quanto a esse aspecto, o quadro 6 apresenta a visão dos entrevistados com relação ao conhecimento proporcionado às quatro empresas.

Quadro 6. Suporte Humano oferecido

ATOR	EVIDÊNCIAS
ITSM	A Incubadora visa ofertar treinamento na parte de planejamento, a restrição financeira é uma barreira citada pela coordenadora da empresa para a prestação de cursos, dependendo de recursos financeiros de editais públicos para a realização de tais atividades. Como alternativa, busca-se trazer orientações e treinamentos desenvolvidos pelo corpo docente da própria universidade.
Empresa A	A Incubadora ofereceu às empresas incubadas cursos em diversas áreas de conhecimento enquanto a empresa permaneceu incubada, sendo requisitado pelos gestores, porém com baixa adesão de participação.
Empresa B	Segundo o gestor, a Incubadora frequentemente buscava desenvolver o conhecimento, entretanto menciona que nem sempre os cursos oferecidos atendiam às necessidades vivenciadas pela empresa, visto que algumas vezes a oferta ocorria de maneira genérica, para ser mais efetiva, deveria ser focada para a área tecnológica.
Empresa C	Relata-se que a empresa participava de todos os treinamentos oferecidos, que todos eram importantes principalmente os ligados à gestão.
Empresa D	Na visão do entrevistado havia várias capacitações principalmente com outras instituições. Mas a falta de um mentor com feedbacks constantes e maior supervisão por parte da Incubadora é apontada como uma oportunidade a ser explorada para o maior sucesso das empresas inquilinas.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados obtidos

Constatou-se que, apesar das restrições financeiras vivenciadas pela Incubadora, há um esforço em proporcionar capacitação às empresas incubadas, como por exemplo workshops, cursos, palestras. Porém, em algumas ocasiões, constatou-se baixa adesão, conforme o entrevistado da empresa A cita: “Eles fizeram alguns treinamentos. Que até não tinha tanta adesão. O pessoal reclamava dos treinamentos e, quando tinha, não tinha muita adesão”.

Tal fato pode ser explicado pela fala do entrevistado da empresa B, ao afirmar: “eu me lembro específico um ponto de que a gente não aguentava mais ver Canvas, porque era sempre a mesma coisa sabe, todo semestre era alguém dando Canvas”. O entrevistado B acredita que

na área de tecnologia é necessário Coaching direcionado para negócios inovadores e sugere ser necessário a adequação dos cursos para essa área, tendo em vista que a aplicação de negócios tradicionais não agrega conhecimento e se adequam para os empresários presentes na Incubadora. O entrevistado da empresa C considerou os cursos realizados de excelente qualidade, atendendo às necessidades pelas quais a empresa buscou a Incubadora, e o entrevistado da empresa D acredita ser necessário a implementação um programa de mentoria pela Incubadora com acompanhamento para os inquilinos.

De acordo com Peters, Rice e Sundarajan (2004) a capacitação deve ocorrer por meio de treinamentos, workshops educacionais, seminários e/ou programas, entre outros, que podem ser oferecidos por uma taxa simbólica ou gratuitamente para os inquilinos, dessa forma a Incubadora possui práticas descritas na literatura. Uma forma de viabilizar a mentoria sugerida por um dos entrevistados pode ser por meio do aproveitamento de capital intelectual e voluntário de empresas já graduadas pela Incubadora, dessa forma não haveria custos para a Incubadora, que já enfrenta restrições financeiras, e ainda aumentaria o networking dos incubados.

4.2.4 Capital Social

O capital social como elemento facilitador da interação é essencial para o sucesso das empresas, dessa forma buscou-se verificar se a Incubadora em questão facilitava o networking. O resultado das entrevistas encontra-se no Quadro 7:

Quadro 7. Suporte Social oferecido

ATOR	EVIDÊNCIAS
ITSM	Há uma sinergia pelas empresas que estão inseridas na Incubadora no entendimento da entrevistada. Além disso, o <i>network</i> e o ambiente propício contribuem para o desenvolvimento de relações com diversos atores e stakeholders, foi observado que a distância entre as empresas favorece o contato entre os empresários.
Empresa A	O <i>network</i> com outras empresas incubadas forneceu aprendizado para os sócios, por meio do espírito colaborativo da Incubadora.
Empresa B	O networking ocasionou momentos em que a empresa foi prestadora serviço para as demais empresas da Incubadora.
Empresa C	Relata-se que sempre houve eventos de aproximação do mercado para com as empresas e, também, eventos internos.
Empresa D	O <i>networking</i> auxiliou o relacionamento com outras empresas.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados obtidos

Foi observado durante a visita *in loco* à incubadora analisada, a proximidade entre as empresas, o que facilita o contato entre os empresários incubador. Esse fato é levantado pelo entrevistado B, de que “houve momentos em que a empresa foi prestadora serviço para as

demais empresas da Incubadora”. Ou seja, o ambiente proporcionou um networking importante para todas as organizações analisadas. Isso está de acordo com a visão de Bruneel, Ratinho, Clarysse e Groen (2012) de que o networking oferecido por este tipo de ambiente facilita acesso à tecnologia, profissionais e agentes financeiros que de outra maneira não estariam ao alcance de novos empreendimentos.

4.2.5 Legitimidade

A legitimidade refere-se à credibilidade que estar dentro de uma incubadora tecnológica proporciona para a empresa. Dessa forma, os resultados das entrevistas realizadas encontram-se no Quadro 8.

Quadro 8. Suporte Físico oferecido

ATOR	EVIDÊNCIAS
ITSM	A coordenadora acredita que a inserção das empresas na estrutura traz credibilidade pelo status proporcionado pelo vínculo institucional com uma Instituição Federal de Ensino que possui grande reconhecimento pela comunidade.
Empresa A	As empresas incubadas sofrem preconceito no âmbito da cidade de Santa Maria.
Empresa B	Relata-se que para empresas que atuam no setor de tecnologia traz, sim, bom reconhecimento por estar em uma incubadora. Entretanto, acredita que em outros setores pode atrapalhar.
Empresa C	Relata-se que a Incubadora por estar dentro de uma universidade renomada traz muita relevância para as empresas que estão atuando no mercado.
Empresa D	Segundo o entrevistado em algumas ocasiões o fato de pertencer a uma incubadora trazia credibilidade, mas devido ao fato de lançarem um sistema de franquias, tal fato trazia descrédito perante os investidores.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados obtidos

Na visão dos entrevistados, estar associado a uma incubadora traz credibilidade no início do ciclo de vida do negócio devido ao reconhecimento da importância da UFSM. Porém, na medida em que as empresas adquirem maturidade, torna-se um aspecto negativo, principalmente em negociações, quando são associadas a empresas imaturas, ocasionando desconfiança e prejudicando a captação de investimentos. Isso fica evidente na fala do gestor da empresa A: “Muitas vezes tem preconceito. Ah, uma empresinha lá da Incubadora [...] Mas acho que isso mudou bastante, talvez”.

Do mesmo modo, o gestor da empresa D relata ter presenciado situação semelhante, conforme expõe: “Ah não, são empresas que estão dentro de uma universidade? Mas vocês estão dentro de uma universidade ainda?”

Um estudo realizado por Lai e Lin (2015) demonstrou que a maioria dos inquilinos acreditam que os serviços de recursos oferecidos prestam assistência somente para superar

barreiras no início do negócio. Considerando a legitimidade como um recurso intangível, percebe-se que de modo similar, no início do período de incubação é um fator positivo, porém na etapa final do processo de incubação traz credibilidade ao negócio.

4.2.6 Aspectos relevantes

De maneira geral, pode-se afirmar que a Incubadora possuiu papel fundamental para o desenvolvimento dos negócios que estão em fase inicial e para o desenvolvimento regional. Sob o ponto de vista da Visão Baseada em Valores (RBV) proposta por Barney (1991), as evidências demonstram que os recursos tangíveis (espaço físico e financeiros) demonstraram ser valiosos pela importância para a motivação aos empresários, porém substituíveis.

Barney (1991) argumenta que os recursos são valiosos quando permitem que uma empresa conceba ou implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, o que é percebido pela oferta adequada de recursos físicos às empresas incubadas. No entanto, o mesmo autor define como necessário a insubstituibilidade como uma fonte de vantagem competitiva, o que não ocorre com as empresas incubadas, pois conforme os resultados, aponta-se a importância desse recurso para a fase inicial das empresas, porém pode ser substituível por outras alternativas.

Com relação aos recursos intangíveis (Conhecimento, Network e Legitimidade) além de valiosos e raros, são imperfeitamente imitáveis por empresas que estão fora das incubadoras, já que esse espaço proporciona conhecimento gerencial para aumentar a competitividade, facilitando a interação com outras empresas, tanto pela proximidade, quanto pelos contatos entre os incubados e no momento inicial de incubação garante a legitimidade advinda da instituição onde se encontra.

Ainda, Barney (1991) menciona que os recursos são considerados valiosos quando aumentam a eficiência e eficácia das empresas e raros quando outras empresas não os possuem. No entanto, recursos organizacionais valiosos e raros só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentada se as empresas que não possuem esses recursos não puderem obtê-las (Barney, 1991). Os resultados demonstram que os recursos intangíveis ofertados pela incubadora são exclusivos aos inquilinos e além de aumentar a eficiência, são difíceis de obter e imperfeitamente copiáveis por outras empresas que não estão incubadas.

Diante do exposto, infere-se que a ITSM atinge seu objetivo ao facilitar o desenvolvimento de negócios embrionários por meio de oferta de recursos necessários, contribuindo para o desenvolvimento regional ao reter o capital intelectual gerado pela própria

instituição. Considerando que a inovação é nos dias de hoje um dos veículos em que se baseia a construção de vantagens competitivas (Azevedo, 2011), o desenvolvimento regional busca ampliar as possibilidades de geração de riqueza em um determinado local, tendo como referência as características e potencialidades regionais, encontradas em seu território (Gevaerd, 2005).

5 Considerações finais

Tendo em vista os resultados obtidos, considera-se que a ITSM cumpre sua missão de proporcionar auxílio à pequenos negócios em estágios iniciais, contribuindo para aumentam suas chances de sucesso e desenvolvimento com maior segurança.

A análise dos resultados evidencia que os recursos oferecidos pela incubadora tecnológica contribuem de maneira significativa para o desenvolvimento de negócios inovadores. A utilização da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) mostrou-se de grande utilidade para analisar a relevância dos recursos ofertados, sobretudo os descritos como intangíveis - conhecimento, network e legitimidade – que demonstraram aumentar a competitividade das empresas por serem valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis.

Como contribuição prática, este estudo evidência sobretudo para empreendedores, a importância desses espaços para desenvolver de forma eficiente negócios em estágios iniciais, contribuindo para o desenvolvimento regional e com a geração de riqueza local. Além disso, destaca-se a retenção do capital intelectual que, possivelmente, seria evadido para outras regiões brasileiras, com maiores recursos na área tecnológica, capacidade de investimentos e incentivos fiscais.

O estudo possui como limitação o número de empresas participantes, sendo apenas quatro empresas do total de empresas graduadas. Como possibilidade de estudos futuros, sugere-se a investigação da população total de empresas graduadas para traçar um panorama geral sobre a percepção dos incubados referentes aos recursos disponibilizados para o sucesso do negócio.

Referências

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. (2017). Recuperado em 07 dezembro, 2017, de <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>.

Azevedo, M. I. C. (2011). *Os Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras e o Desenvolvimento Regional*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão das Cidades. Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 7(1), 99-120.

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 generation. *Technovation*, 32, 110-121.

Fachin, O. (2006). *Fundamentos de Metodologia*. (5a ed.). São Paulo: Saraiva.

Flick, W. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (3ª ed., J. E. Costa, Trad.). Porto Alegre: Artmed.

Fonseca, M. L. M. (2014, setembro). Análise das incubadoras de empresas de base tecnológica como promotora do desenvolvimento regional brasileiro: uma abordagem teórica. *XXIV Seminário nacional de Parques Tecnológicas e Incubadoras de Empresas*, Belém, PA, Brasil, 24.

Garcia, Q. R. & Terra, B. (2011). A importância das incubadoras na criação e desenvolvimento de empresas inovadoras de base tecnológica: um estudo de caso do instituto gênese da PUC-Rio e da empresa Minds at Work. *Polem!ca*, 10(2), 223-245.

Gevaerd, E. C. (2005). *A importância da incubadora de base tecnológica CELTA para o desenvolvimento da microrregião de Florianópolis*. Dissertação de Mestrado. Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, SC, Brasil.

Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Hong, J. & Lu, J. (2015). Assessing the effectiveness of business incubators in fostering SMEs: evidence from China. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 20(1), 45-60.

Lai, W. H. & Lin, C. C. (2015). Constructing business incubation service capabilities for tenants at post-entrepreneurial phase. *Journal of Business Research*, 68, 2285-2289.

Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 (2016). Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF

Lima, F. V. R. & Santos, J. A. B. (2017). Mapeamento dos Bens de Propriedade Intelectual em Empresas de Base Tecnológica Vinculadas a Incubadoras. *Revista FSA*, 25(4), 03-31.

Marconi, M. D. & Lakatos, E. V. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Marques, N. S. & Cajavilca, R. S. R. (2015). Análise da maturidade de uma incubadora de empresas tecnológica com base na metodologia cerne In: *XVI Congresso latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia*. 19-22.

Más-Verdy, F., Ribeiro-Soriano, D. & Roig-Tierno, N. (2015). Firm survival: The role of incubators and business characteristics. *Journal of Business Research*, 68, 793-796.

Minayo, D. S. (2009). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Ministério da Ciência e Tecnologia. (2000). *Manual para a implantação de incubadoras de empresas*. Brasília, DF.

Mrkajic, B. (2017). Business incubation models and institutionally void environments. *Technovation*. 68, 44–55.

Ortigara, A. A., Grapeggia, M., Juliatto, D. L., Lezana, A. G. R. & Bastos, R. C. (2011). Análise por agrupamento de fatores de desempenho das incubadoras de empresas. *Revista de Administração e Inovação*, 8(1), 64-91.

Peters, L., Rice, M. & Sundarajan, M. (2014). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *Journal of Technology Transfer*, 29, 83-91.

Prodanov, C. C. E. & Freitas, C. F. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2a ed.). Novo Hamburgo: Feevale.

Redondo, M. & Camarero, C. (2017). Dominant logics and the manager's role in university business incubators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 282-294.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Quais são os estágios de apoio de uma incubadora aos empreendimentos?* Recuperado em 07 dezembro, 2017, de <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4823&%5E%5E>

Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. (23a ed.). São Paulo: Cortez.

Somsuk, N., Wonglimpiyarat, J., Laosirihongthong, T. (2012). Technology business incubators and industrial development: resource-based view. *Industrial Management & Data Systems*, 112(2), 245-267.

Universidade Federal de Santa Maria. (2012). *Incubadora Tecnológica obtém R\$ 120 mil em edital do Sebrae e Anprotec*. Recuperado em 10 setembro, 2018, de <https://www.ufsm.br/2012/04/26/incubadora-tecnologica-obtem-r-120-mil-em-edital-do-sebrae-e-anprotec/>

Universidade Federal de Santa Maria. (2017). *ITSM recebe visita de diretores de agência de fomento BADESUL*. Recuperado em 10 setembro, 2018, de <http://itsm.ufsm.br/index.php/noticias/24-itsm-recebe-visita-de-diretores-de-agencia-de-fomento-badesul>

Universidade Federal de Santa Maria. (2017). *Por que ser uma das empresas incubadas na ITSM?* Recuperado em 12 setembro, 2018, de <http://itsm.ufsm.br/index.php/noticias/23-por-que-ser-uma-das-empresas-incubadas-na-itsm>

Universidade Federal de Santa Maria. (2018). *Agittec abre processo de seleção de bolsista para ITSM*. Recuperado em 12 setembro, 2018, de <https://www.ufsm.br/busca?q=edital+itsm>

Valente, L. (2010). Hélice tríplice: metáfora dos anos 90 descreve bem o mais sustentável modelo de sistema de inovação. *Conhecimento & Inovação*, 6(1), 6-9.

Vivaldini, M. & Soriano, J. E. (2014). Processos de negócios na cadeia de suprimentos: um estudo de caso em incubadoras de empresas. *Raimed – Revista de Administração IMED*, 4(3), 286-299.

Weele, M., Rijnsoever, F. J. & Nauta, F. (2017). You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness. *Technovation*, 59, 18-33.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.