

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DE PARANAÍBA  
PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

**O *MODUS OPERANDI* DE UMA INCUBADORA UNIVERSITÁRIA: UM  
ESTUDO DE CASO**

**JUSCENI DE FATIMA APARECIDA QUEIROZ**

Paranaíba  
2019

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DE PARANAÍBA  
PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

**O *MODUS OPERANDI* DE UMA INCUBADORA UNIVERSITÁRIA: UM  
ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentado ao MBA Gestão  
Estratégica e Organizações como requisito  
parcial para obtenção do título de especialista  
em Gestão Estratégica de Organizações

Orientador:  
Prof. Dr. Wesley Ricardo Souza Freitas

Paranaíba  
2019

## AGRADECIMENTOS:

A Deus

Pela vida.

Aos meus pais Lazaro e Guiomar

Pelo amor e educação recebida.

Aos meus irmãos

Pelo carinho e por sempre estarem ao meu lado nos momentos de dificuldades.

Ao meu marido e filhas

Pelo apoio, incentivo e compreensão durante toda a execução deste trabalho.

Aos mestres

Por ter nos transmitido os conhecimentos necessários para a nossa formação.

Ao Prof. Dr. Wesley Ricardo Souza Freitas

Pelo apoio, compreensão, dedicação e paciência nas orientações e por ter me indicado o melhor caminho a seguir em todas as etapas do trabalho.

Jusceni



República Federativa do Brasil  
Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

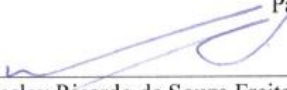


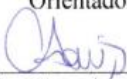
**CAMPUS DE PARANAÍBA  
PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

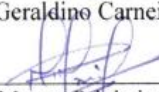
**ATA DE DEFESA PÚBLICA**

Neste dia 23 de agosto de 2019, às 09:00 horas, em sessão pública, nas dependências do Câmpus de Paranaíba (CPAR), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), realizou-se a apresentação da monografia, sob o título **“O processo de uma incubadora: Um estudo de caso”**, de autoria de **Juseni de Fatima Aparecida Queiroz**, aluna da Pós-Graduação MBA Gestão Estratégica de Organizações. A Banca examinadora esteve constituída pelos professores: Wesley Ricardo de Souza Freitas (presidente), Geraldino Carneiro de Araújo (membro) e Magno Pinheiro de Almeida (membro). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidata foi APROVADA com Nota 9,3 - “A” pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo Presidente da Comissão do MBA e pelos membros da Banca Examinadora.

Paranaíba, 23 de agosto de 2019

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas (presidente)  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo (membro)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Magno Pinheiro de Almeida (membro)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas  
Presidente da Comissão Especial do Curso Pós-Graduação  
MBA Gestão Estratégica de Organizações  
UFMS/CPAR

# **O MODUS OPERANDI DE UMA INCUBADORA UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO**

## **Resumo**

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo principal de verificar e descrever o modo de operação de incubadora de empresas em uma Universidade Pública. Para atender o objetivo da pesquisa foi feito um aporte teórico sobre conceitos e características de incubadoras, importância de empreender quando se está na graduação, incubadoras universitárias e processo de incubação. Realizou-se uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, buscando descrever o processo de incubação em uma universidade pública, por meio de entrevistas semiestruturadas, com o Gerente Operacional da CIAEM – Centro de Incubação de atividades empreendedoras, instalada na UFU – Universidade Federal de Uberlândia, utilizou-se de análise documental e observações. Verificou-se que a universidade é um ambiente propício à inovação, pela concentração de conhecimento e de capital intelectual, uma vez que, a mesma possui a capacidade de gerar uma direção estratégica, formulando objetivos acadêmicos claros e transformando o conhecimento gerado na universidade em um valor econômico e social.

Palavras-chave: Incubadora. Incubadora Universitária. Empreendedorismo.

## 1 INTRODUÇÃO

Transformações na economia global têm impulsionado a formação de novos modelos de organizar negócios, no qual o conhecimento criativo e a inovação tornam-se relevantes para as decisões de mercado. Existe uma nova perspectiva de gestão empresarial, com foco no desenvolvimento econômico e tecnológico que é o processo de incubação no desenvolvimento sócio empresarial das empresas. (NASCIMENTO *et al.* 2014).

Andrade e Torkomian (2001) definem que os Programas de Educação Empreendedora acontecem em vários estágios: Atividades isoladas, disciplina específica, conjunto de disciplinas específicas, cultura empreendedoras nas disciplinas do programa de graduação e centro de empreendedorismo. Ainda de acordo com o autor o objetivo é de contribuir para a formação dos acadêmicos que, paralelamente à aquisição de informações e conhecimentos técnicos em sua área de formação, recebe também referenciais importantes para o seu posicionamento profissional e principalmente a percepção de um mundo de oportunidades ao seu redor, sendo estimulado a considerar a opção da carreira empreendedora.

Nesse sentido, a cultura empreendedora torna-se cenário para o fomento da inovação, da busca, seleção e identificação de oportunidades, do trabalho criativo e do trabalho integrado. Para que isso se torne realidade, faz-se necessária uma série de ações com foco nos processos, e principalmente, nas pessoas, que devem se sentir motivadas para agirem de forma empreendedora, sendo recompensadas por buscar algo novo, muitas vezes assumindo riscos (DORNELAS, 2003).

De acordo com Etzkowitz (2003), a universidade possui um ambiente propício à inovação, pela concentração de conhecimento e de capital intelectual, onde os estudantes são uma fonte de potencial empreendedores, uma vez que a Universidade Empreendedora possui capacidade de gerar uma direção estratégica a seguir, formulando objetivos acadêmicos claros e transformando o conhecimento gerado na Universidade em um valor econômico e social.

Gava et. al. (2006) afirmam que as incubadoras são vistas pelos empreendedores como uma excelente oportunidade de iniciar seu negócio, por possuir um ambiente favorável e uma série de auxílios, justamente nos momentos iniciais, quando os empreendimentos mais carecem de estruturação. As incubadoras, em geral, oferecem ao empreendedor instalações físicas, ambiente instrucional e suporte técnico e gerencial no início e durante as etapas de desenvolvimento do negócio.

Incubadoras de empresas de base tecnológica, caracterizam-se pelo forte conteúdo tecnológico – como informática e biotecnologia. Já as incubadoras voltadas ao desenvolvimento econômico se destinam a acolher empresas inovadoras ligadas aos ramos tradicionais da economia, como têxtil, calçados e agroindústria. Além dessas duas, podem existir ainda incubadoras que abrigam os dois tipos de empresas: as de base tecnológica e aquelas vinculadas aos setores tradicionais, sendo conhecidas por incubadoras mistas (AMATO NETO, 2000).

O empreendedorismo não está ligado apenas a área empresarial, mas sim, a todas as áreas do saber humano, sendo assim, torna-se importante estimular os jovens a descobrirem seus potenciais e incentivá-los a desenvolver essas características que são intrínsecas a cada indivíduo. Uma vez que muitas instituições de ensino poderiam trabalhar em parcerias com a comunidade, governo e acadêmicos, através de projetos inovadores, criando-se um ambiente universitário para esses jovens empreendedores, contribuindo para o desenvolvimento local, social e econômico (NETO; BENTES; ANDRADE, 2014),

Após esta seção introdutória, o artigo é apresentado em três partes: a primeira trata de definições de termos básicos referente aos temas: conceitos e características de incubadoras, importância de empreender quando se está na graduação, incubadoras universitárias e processo de incubação. Na segunda parte, realizou-se uma análise documental e uma pesquisa semiestruturada com o Gerente operacional da Incubadora CIAEM de Uberlândia. Finalizando o artigo será apresentada proposta de um modelo de elaboração de projeto para criação de incubadoras em uma universidade pública. Deste modo, chega-se a questão da pesquisa que orientará o desenvolvimento do trabalho: Quais são os processos e o modo de operação de incubadora de empresas em Universidades Públicas?

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceitos e características de incubadoras**

Surgiu em 1959 no estado de Nova Iorque (EUA), o modelo pioneiro do processo de incubação de empresas como se conhece hoje, quando uma das fábricas da Massey Ferguson fechou, deixando um significativo número de residentes nova-iorquinos desempregados. O comprador das instalações da fábrica Joseph Mancuso, resolveu sublocar o espaço para pequenas empresas iniciantes os apoiando (ANPROTEC, 2013).

Incubadora de negócios é um procedimento que suporta e acelera o desenvolvimento de novos empreendimentos, oferecendo uma ampla gama de recursos e serviços. O principal

objetivo de uma incubadora tecnológica é orientar empresas que ao concluírem o programa estarão economicamente viáveis e capazes de exercer suas funções com estabilidade. Estes novos empreendimentos terão o potencial de criar novos empregos, revitalizar bairros, comercializar novas tecnologias, e fortalecer a economia local e nacional (NORO; CAPELARI; ABBADE, 2011).

De acordo com Nascimento *et al.* (2014) incubação de empresas, trata-se de um processo de maturação de organizações empresariais, dando-se por meio de cuidados técnicos para a consolidação de uma atividade econômica e para a gestão estratégica de recursos e objetivos organizacionais.

Segundo Dornelas (2002), uma incubadora de empresas é um mecanismo, mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários, etc., de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional.

A Anprotec & Sebrae (2002) pontuam que o processo de incubação confere às empresas condições favoráveis para detectar tendências, incorporar novidades e acompanhar as mudanças de mercado, principalmente atuando como interface entre o setor acadêmico e produtivo, e define basicamente três tipos de incubadoras:

Incubadora Tradicional: apoia empreendedores que almejam atuar no setor tradicional da economia. São geralmente indústrias, como confecção, embalagens, eletroeletrônicos, plásticos, etc.

Incubadora de Base Tecnológica: apoia empreendedores que utilizam a tecnologia como principal insumo. Seus produtos têm alto valor agregado.

Incubadora Mista: utiliza-se de empreendimentos dos dois tipos anteriores.

Ainda de acordo a Anprotec & Sebrae (2002), com a difusão do processo de incubação, tem-se observado o surgimento de outros tipos de incubadoras que são:

Incubadora Setorial: que apoia empreendimentos de apenas um setor da economia.

Incubadora Agroindustrial: que apoia empreendimentos de produtos e serviços agropecuários.

Incubadora de Cooperativa: que abriga cooperativas em processo de formação e/ou consolidação.

Incubadora Social: que apoia empreendimentos oriundos de projetos sociais.

Incubadora Cultural: que apoia empreendimentos voltados a produtos e serviços culturais.

Incubadora de Artes: que apoia pessoas criativas que querem desenvolver um negócio na área de artes.

Quanto às empresas vinculadas, existem basicamente três tipos, segundo a Anprotec & Sebrae (2002):

Empresa incubada: Empreendimento que está passando pelo processo de incubação, isto é, está abrigada em incubadora de empresas, passa por processo de seleção e recebe apoio técnico, financeiro, gerencial de rede de instituições criadas especialmente para constituir e acelerar o desenvolvimento de pequenos negócios. Algumas instituições usam o termo empresa residente;

Empresa graduada: São empresas que passaram pelo processo de incubação e que alcançou maturidade para ser habilitada a sair da incubadora. Algumas instituições usam o termo empresa liberada. A empresa graduada pode continuar mantendo vínculo com a incubadora na condição de empresa associada;

Empresa associada: São empresas recém-criada ou já existente no mercado que utiliza a infraestrutura e os serviços oferecidos pela Incubadora, sem ocupar espaço físico, mantendo vínculo formal.

Diniz e Oliveira (2001) demonstram que os empreendimentos são vulneráveis e as incubadoras são ferramentas para minimizar riscos aos novos empreendimentos, afirmando que a incubadora facilita o empreendedorismo e a inovação das pequenas empresas de base tecnológica.

Na mesma linha de pensamento Boeta et. al (2004) descreve que um novo modelo de organização e gestão para criação de empresas inovadoras advém de experiências com incubadora de empresas e parques tecnológicos

## **2.2 Importância de empreender quando se está na graduação**

No seio das universidades nascem as incubadoras com a intenção de fomentar o surgimento de empresas inovadoras, nas vertentes de projetos de pesquisas e desenvolvimento científico e tecnológico. Por intermédio de uma plataforma de incubação de empresas, as universidades criam um vínculo entre o mundo acadêmico e o mundo empresarial, estimulando um ambiente propício para o desenvolvimento dos seus projetos e pesquisas, bem como o apoio junto dos recém-formados da criação do auto emprego. Os projetos são desenvolvidos por empreendedores (estudantes, professores e pesquisadores) que necessitam de montar um negócio e usufruir de um espaço físico, infraestrutura, gestão, suporte técnico e operacional que leva à sobrevivência de negócios recém-criados (MANUEL; SIMÃO, 2018).

Clark (2003) e Etzkowitz (2003) têm usado o termo empreendedorismo com frequência na área acadêmica, onde sustentam que a visão de uma Universidade Empreendedora é resultado das demandas da sociedade e da procura de sustentabilidade das instituições.

O termo Universidade Empreendedora destaca com mais ênfase e clareza a necessidade de ações e de uma visão que leve às mudanças na postura das instituições e define a Universidade Empreendedora como sendo uma instituição ativa que faz mudanças na sua estrutura e no modo de reagir às demandas internas e externas (CLARK, 2003).

Universidades que pretendem, assumir um perfil empreendedor deveriam ter como meta primária a criação de um setor integrado capaz de atuar como um núcleo de empreendedorismo. Este núcleo seria um elo entre o ambiente empresarial e a universidade, trabalhando de forma integrada o ensino, extensão e pesquisa, de tal maneira que as demais ações de interação com outros setores ocorressem espontaneamente (BRITO FILHO, 1999).

Costa, Barbosa e Silva (2011), afirmam que são várias as ações que podem auxiliar no desenvolvimento do empreendedorismo dentro das universidades: criação de disciplinas que estejam voltadas a este tema, tanto na graduação quanto na pós-graduação; incentivo à criação de empresas juniores e incubadoras de empresas; sistema de consultoria envolvendo os docentes e discentes das universidades e o setor produtivo.

Dornelas (2008) e Sarkar (2008) enfatizam a relação do empreendedor com inovação à partir do século XX considerando, para isso, as ideias do economista Joseph Schumpeter de 1949 evidenciam o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Lavieri (2010) demonstra que a educação empreendedora tem sua essência no progresso social e tecnológico e o empreendedor tem o espírito inovador.

Dornelas (2003) conceitua que a cultura empreendedora é o cenário para o fomento da inovação, da busca, seleção e identificação de oportunidades, do trabalho criativo e do trabalho mais integrado. Para que isso se torne realidade faz-se necessária uma série de ações com foco nos processos, e principalmente, nas pessoas, que devem se sentir motivadas para agirem de forma empreendedora, sendo recompensadas por buscar algo novo, muitas vezes assumindo riscos.

Para Martens e Freitas (2008), as Instituições de Ensino Superior, preparavam seus graduandos para um mercado de trabalho formal, que vem se modificando em consequência da globalização, economia dinâmica e avanços tecnológicos. Tornando-se imprescindível a inserção do tema empreendedorismo nos currículos do curso de administração e outras áreas,

objetivando desenvolver a capacidade empreendedora dos alunos. Acredita-se que o novo método geraria novas fontes de emprego, renda e desenvolvimento local.

### **2.3 Incubadoras universitárias e processo de incubação**

No Brasil são encontradas 369 incubadoras que estão em operação, estas abrigam 2.310 empresas incubadas e já graduaram 2.815 empresas. Estes números refletem uma empregabilidade de 53.280 novos postos de trabalho e um faturamento que ultrapassa os R\$ 15 bilhões nas empresas apoiadas por incubadoras (ANPROTEC & SEBRAE, 2016).

Gava et. al (2006) pontuam que as entidades de fomentos apoiam as incubadoras à criação e desenvolvimento de novas empresas. Salienta que as incubadoras são ambientes planejados, preparados para acolher empresas em seu estágio inicial, ou empresas que buscam inovação de suas atividades. Ainda de acordo com os autores, o processo de incubação confere às empresas, eventualmente, condições favoráveis para detectar tendências, incorporar inovações e acompanhar as mudanças de mercado, principalmente atuando como interface entre os setores acadêmico e produtivo.

Chandra e Chão (2016) afirmaram que as incubadoras universitárias, além de ceder o espaço físico, oferece serviços e suportes técnicos (recepcionista, internet, acesso facilitado as pesquisas das universidades assessoria legal, serviços de consultoria em contabilidade, finanças, marketing, entre outras) para as empresas incubadas, bem como proporcionam orientação prática e profissional (cursos e palestras) para os empreendedores destas organizações.

Os modelos de incubação universitária estimulam o desenvolvimento econômico através da inovação e da criação de empregos. Ainda de acordo com os autores, esses modelos de incubação possibilitam mecanismos de transferência de tecnologia e de suporte para a criação de empresas *spin-out* (MACADAM; MILLER; MACADAM, 2016).

Oliveira (2003) cita que, gestores das universidades brasileiras tomaram as primeiras iniciativas para a implementação de incubadoras universitárias no Brasil, na década de 1970, inspirados no sucesso da maioria das incubadoras universitárias dos Estados Unidos, na mesma época. Ainda de acordo com o autor, dentre as possibilidades das incubadoras, dois pontos principais são evidenciados: i) a disponibilização de infraestrutura e ii) os serviços que os empreendedores podem fazer uso.

As incubadoras universitárias são particularmente associadas a espaços que produzem conhecimento, que abrigam micro e pequenas empresas principalmente as de base tecnológicas. Não existe um modelo único de processo de incubação, varia de acordo com o tipo de

incubadora e até mesmo com a cultura local. De qualquer forma, o processo é compreendido por etapas que garantem a criação, desenvolvimento e fortalecimento do empreendimento (ALMEIDA, 2015; AZEVEDO; CASTILHO; TEIXEIRA, 2018).

Existem três etapas fundamentais que caracterizam o processo de incubação de uma empresa, sendo elas, a implantação, o crescimento e consolidação e a maturação (ANDINO et. al, 2004; AZEVEDO; CASTILHO; TEIXEIRA, 2018).

1) Implantação: Essa fase se inicia a partir da seleção dos interessados a se instalar na incubadora.

2) Crescimento e consolidação: essa etapa se inicia quando a empresa incubada passa a utilizar toda estrutura e começa a receber os serviços prestados pela incubadora, de acordo com sua necessidade, para que a empresa desenvolva seu produto e adentre o mercado com seus próprios recursos.

3) Maturação: nessa etapa a empresa já está consolidada e pronta para enfrentar o mercado.

Segundo Franco (2016) faz-se necessário a captação de recursos para investir na melhoria da infraestrutura da incubadora e também para subsidiar os serviços oferecidos às empresas. Diante disso toda incubadora deve ter uma pessoa que oriente as empresas incubadas e tenha conhecimento das linhas de fomento e financiamento e esteja apto a elaborar projetos para captação de recursos junto à agência de fomentos. O autor afirma que as principais fontes de financiamento a nível nacional são: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e tecnológico – CNPq, Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para atender ao objetivo da pesquisa, foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, buscando descrever o processo de incubação em uma universidade pública. Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo é considerado um Estudo de Caso, que segundo Yin (2010), é uma pesquisa empírica que envolve três características: investigar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto do mundo real; as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não se apresentam claramente evidentes; e múltiplas fontes de evidência podem ser utilizadas. Foi aplicado o estudo de caso no (Centro de Incubação de Atividades Empreendedoras) - CIAEM instalada na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), objetivando verificar e descrever o modo de operação de incubadora de empresas em uma Universidade Pública

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista, observação e análise documental, conforme Quadro 1.

| Construto                      | Conceito                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Autor                      | Roteiro                                                                                       |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desenvolvimento de incubadora  | Universidades criam um vínculo entre o mundo acadêmico e o mundo empresarial, estimulando um ambiente propício para o desenvolvimento dos seus projetos e pesquisas, bem como o apoio junto dos recém-formados da criação do auto emprego.                                                                 | Manuel e Simão (2018)      | Surgimento e processo de implantação.                                                         |
| Cultura empreendedora          | Torna-se cenário para o fomento da inovação, da busca, seleção e identificação de oportunidades, do trabalho criativo e do trabalho integrado.                                                                                                                                                             | Dornelas (2003)            | Ideias e projetos chegam à incubadora.                                                        |
| Educação empreendedora         | São desenvolvidas em instituições de ensino superior de todo o mundo, com o objetivo de contribuir para uma melhor formação acadêmica.                                                                                                                                                                     | Andrade e Torkomian (2001) | Graduandos estimulados à se tornarem empreendedores                                           |
| Incubadoras                    | São vistas pelos empreendedores como uma boa oportunidade de iniciar seu negócio, por possuir um ambiente favorável e uma série de auxílios nos momentos iniciais.                                                                                                                                         | Gava et. Al (2006)         | Vantagem oferecidas aos incubados                                                             |
| Processo de Incubação          | não existe um modelo único de processo de incubação. Ele varia de acordo com o tipo de incubadora e até mesmo com a cultura local.                                                                                                                                                                         | Almeida (2015)             | Processos utilizados para incubar.                                                            |
| Parcerias                      | Uma incubadora de empresas é um mecanismo, mantido por vários entes.                                                                                                                                                                                                                                       | Dornelas (2002)            | Principais parceiros e suas contribuições                                                     |
| Impactos sociais e econômicos. | Os modelos de incubação universitária estimulam o desenvolvimento econômico através da inovação e da criação de empregos.                                                                                                                                                                                  | Macadan et al (2016).      | Impactos sociais e econômicos, causados pelas incubadoras.                                    |
| Realidade das incubadoras.     | No Brasil são encontradas 369 incubadoras que estão em operação, estas abrigam 2.310 empresas incubadas e já graduaram 2.815 empresas. Estes números refletem uma empregabilidade de 53.280 novos postos de trabalho, e um faturamento das empresas apoiadas por incubadoras ultrapassa os R\$ 15 bilhões. | Anprotec & Sebrae (2016)   | Pontos positivos e negativos no processo de incubação.                                        |
| Captação de recursos           | Necessita-se de captação de recursos para investir na melhoria da infraestrutura da incubadora e também para subsidiar os serviços oferecidos às empresas.                                                                                                                                                 | Franco (2016)              | Projetos para captação de recursos e as principais fontes de financiamento.                   |
| Empresa graduada               | São empresas que passaram pelo processo de incubação e que alcançou maturidade                                                                                                                                                                                                                             | Anprotec & Sebrae (2002)   | Índice de mortalidade de empresas que passaram pelo processo de incubação e estão no mercado. |

Quadro 1: Definição do roteiro para coleta de dados  
Fonte: Elaborado pela autora

A entrevista foi realizada durante o mês de abril de 2019, foi gravada e durou aproximadamente 37 minutos. Após a transcrição, a entrevista foi devolvida ao entrevistado para validação. O entrevistado foi o Gerente Operacional da Incubadora, escolhido pela expertise à frente da gestão da incubadora.

Visando a triangulação dos dados, também valeu-se da pesquisa documental e da observação. A observação também foi realizada duas vezes, em dezembro de 2018 e abril de 2019, para compreender os processos de gestão da incubadora e num segundo momento entender a relação entre as empresas incubadas e a incubadora.

Para a pesquisa documental analisou-se os seguintes documentos: regimento interno, edital, fichas de inscrições da pré incubada e incubadas, modelo de plano de negócios que as incubadas precisam fazer cumprindo normas do edital. Os dados foram analisados e interpretados de forma qualitativa, através de análise de conteúdo.

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, a qual Gil (2009) define como uma técnica utilizada na análise de depoimentos ou entrevistas, quando corretamente transcritos. Neste trabalho, transcreveram-se as informações colhidas na entrevista para uma análise do conteúdo, comparando os resultados com o referencial utilizado.

Os dados foram colhidos por meio, principalmente, de entrevistas semiestruturadas onde a mesma foi aplicada de modo a deixar o respondente à vontade para acrescentar algo que fosse pertinente. A observação participante também foi importante para a coleta dos dados, uma vez que ela possibilita ao pesquisador e aos participantes desenvolver um relacionamento e confiança, necessário para os participantes revelarem o que realmente acontece e expor suas experiências (PATERSON; BOTTORFF; HEWAT, 2003).

#### 4 RESULTADOS

O Centro de Incubação de Atividades Empreendedoras (CIAEM) foi criado com o objetivo de fortalecer o setor produtivo do município, foi instituído através de uma parceria entre a Secretaria Municipal de Ciência e Tecnologia de Uberlândia e a Universidade Federal de Uberlândia (UFU) com o intuito de implantar uma incubadora multidisciplinar de base tecnológica instalada dentro de um do campus da Universidade, conforme o quadro 2:

| ANO  | DESCRIÇÃO DO HISTÓRICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2001 | Formação de uma comissão multi-institucional, formada pela PMU (Prefeitura Municipal de Uberlândia), UFU (Universidade Federal de Uberlândia), ACIUB(Associação Comercial e Industrial de Uberlândia), SEBRAE(Serviço Brasileiro de Apoio à Pequenas e Médias Empresas), FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais), SUCESU (Sociedade dos Usuários de Tecnologia de Minas Gerais), TRISOFT (Núcleo de Tecnologia do Triângulo) e UNIMINAS (União Educacional de Minas Gerais), para definir as ações de criação do CIAEM. |

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2003 | Lançamento do 1º edital para seleção de projetos para incubação no CIAEM. Seleção de dois projetos; 2004: Inauguração do espaço físico da Incubadora no Campus Santa Mônica da UFU; e Lançamento do 2º edital do CIAEM para seleção de projetos para incubação. Seleção de mais dois projetos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2006 | Lançamento do 1º edital para Pré-incubação no CIAEM. Seleção dos dois primeiros projetos pré-incubados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2007 | Remodelagem do processo de seleção da incubadora e lançamento do I Programa de Prospecção de Novos Negócios do CIAEM em parceria com a BIOMINAS, CENTEV e ITEC, e apoio da FINEP. Seleção de cinco projetos para pré-incubação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2008 | Lançamento do “II Programa de Prospecção de Novos Negócios” e entrada de 05 projetos pré-incubados e 03 empresas incubadas. Graduação dos 04 primeiros projetos no CIAEM.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2009 | Criação da nova modalidade: Incubação não Residente e lançamento do III Programa de Prospecção de Novos Negócios para o CIAEM.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2010 | Cinco empresas incubadas contempladas pelo PRIME - Programa Primeira Empresa, da FINEP, recebendo R\$120.000,00 cada, destinados à gestão da empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2011 | Graduação de um empresa incubada residente e três incubadas não residentes. Lançamento do IV Programa de Prospecção de Novos Negócios, com 2 vagas para pré-incubação e 2 vagas para incubação residente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2012 | Elaboração de um diagnóstico da incubadora para adequação aos processos de implantação do CERNE – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos, promovido pela ANPROTEC e o SEBRAE. Assessoria e consultoria para elaboração de Plano de Negócios para as empresas incubadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2012 | Institucionalização do CIAEM junto à PROPP – Pró Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Uberlândia através da Diretoria de Inovação e Transferência de Tecnologia – Agência Intellecto, como um programa da Divisão de Transferência de Tecnologia e Empreendedorismo. Seleção e organização de nova equipe do CIAEM contando com uma estrutura institucional respaldada pelo Diretor de Inovação, Coordenador de Gestão e Coordenador Acadêmico. Reestruturação dos serviços prestados e reformulação das estratégias de atuação do CIAEM, visando padronizar suas ações, formando indicadores para melhor gestão da incubadora. Lançamento do V Programa de Prospecção de Novos Negócios. Entrada de 02 incubados residentes, 02 incubados não residentes e 03 projetos pré-incubados. Graduação de 01 empresa. |
| 2014 | Depois de toda essa criação de novas concepções, o CIAEM promoveu sua reinauguração, tanto do espaço físico que passou por revitalização, quanto da nova formulação dos seus processos, tendo em mente sempre fomentar a inovação, o desenvolvimento tecnológico e atividade empreendedora diante e juntamente com seus incubados, a Universidade, sociedade e parceiros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Quadro 2 - Histórico da incubadora analisada

Fonte: institucional Site da Incubadora

Ao longo de sua trajetória, desde sua criação em 2001, o CIAEM buscou formar um espaço de sinergia entre Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica (ICT), centros de pesquisas, empresas e governo, firmou convênios, parcerias e formas de apoio com várias entidades dentre as quais UFU, PMU, Rede Mineira de Inovação (RMI), SEBRAE, FIEMG, FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais), Fundação Biominas,

CENTEV (Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa), FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores), entre outros. Ao todo, foram 18 projetos de pré-incubação, 13 projetos de incubação residente, 06 projetos de incubação não residente e 12 empresas graduadas, sendo que todos os envolvidos passaram por ações de amadurecimento, capacitação e treinamento dentro do CIAEM.

Após o levantamento do histórico da incubadora em estudo, pode-se iniciar uma análise mais aprofundada de alguns aspectos dos respectivos processos de incubação.

Em relação ao “Processo de surgimento e implantação”, verificou-se que surgiu a partir de um acordo de cooperação entre a PMU e UFU, mas que a gestão da incubadora era dividida entre essas duas organizações, o que ocorreu até o ano de 2013, mas efetivamente *“era o pessoal da prefeitura que fazia a gestão”*. Em relação, a transição na gestão da incubadora, verificou-se que existia um conflito pois a universidade acreditava que a Prefeitura era responsável por liderar a gestão da incubadora enquanto a Prefeitura acreditava que era de responsabilidade da Universidade. Esse conflito foi resolvido com a institucionalização da Incubadora na Universidade, com a criação de uma agência de transferência de tecnologia, além da criação de regulamento e diretrizes para a incubadora.

*“A gente brinca que cachorro que tem dois donos, morre de fome, prefeitura achava que a universidade estava cuidando, universidade achava que prefeitura estava cuidando e o lugar estava um pouco solto, não estava da forma que deveria estar”*.

Verificou-se que existe duas formas: *“nós temos aqui os processos de sensibilização e prospecção, o processo de prospecção se dá através da criação de eventos”*. Observou-se que *“O objetivo além de fomentar é gerar conteúdo, levar esse conteúdo para a nossa região”*. Isso acontece através da criação de eventos onde o CIAEM é divulgado, mostrando como o pessoal pode participar. *“a gente faz cursos de treinamentos abertos, desenvolvimentos de novos produtos, gestão na área de projetos, e a gente traz palestras sobre área jurídica, para design jurídico, para startup”*. Isso tudo acontece de forma aberta, quando o pessoal tem interesse eles procuram os cursos, participam dos treinamentos e ficam conscientes do que se deve fazer para trabalhar no CIAEM. Ainda de acordo com o entrevistado *“A universidade abraçou o projeto em 2013 e institucionalizou a incubadora na universidade dentro da própria reitoria de pesquisa e pós-graduação na universidade.”* Dentro dessa reitoria, tem a diretoria de inovação e transferência de tecnologia que é conhecida com agência intelecto, dentro dessa agência existe a parte de transferência de tecnologia e a parte de empreendedorismo e essa parte de empreendedorismo é a CIAEM que é objeto de empreendedorismo dentro da universidade.

Em relação a forma aque os graduandos são estimulados a se tornarem empreendedores *“os professores cedem o espaço, nós vamos até lá e divulgamos ou dependendo da matéria, principalmente a de empreendedorismo na Engenharia, na Administração, nós vamos nessas aulas, falamos sobre inovação, sobre incubadora, usamos uma dinâmica, como por exemplo, uma dinâmica de design Thinking sobre metodologia de criação, divulgamos o CIAEM e falamos pra eles procurar a gente.”* Verificou-se que em relação a visita técnica. *“pessoas ligam para conhecer, agendamos, mostramos nosso espaço, mostramos as startups que já estão incubadas e a forma como a gente trabalha.”* Quando sai o edital, existe um mailing gerado por eles facilitando os constatos, eles divulgam através das redes sociais que também são seguidas por pessoas da região. *“Aí tudo que a gente posta o pessoal fica sabendo, a gente criou um ecossistema aqui dentro da nossa região que é o uber hub, um sistema de inovação.”*

Atentou-se que o Gerente operacional e demais membros da CIAEM consideram-se incubado e pré-incubado. *“A gente tem nosso principal serviço que é a qualificação de Recursos humanos. Nosso intuito é que o empreendedor entra aqui, se qualifique, pra quando ele sair ele seja qualificado pra pivotar o negócio dele, lançar um novo produto no mercado, pra começar uma ou outra empresa do zero.”* Observeu-se que já houve caso na CIAEM que os interessados entraram com um negócio, tentaram e não deram certo, saíram e abriram outra empresa e conseguiram. Porque já tinham toda experiência que adquiriram na incubadora. Então o objetivo da Incubadora hoje *“é deixar a empresa robusta, dando qualificação na área de gestão principalmente, a gente não trabalha com qualificação técnica.”*

De acordo com o Gerente operacional: *“Dentro do nosso edital vai ter o período da inscrição, fez a inscrição, a 1ª etapa é a gente verificar se a documentação está correta, a gente tem os dois momentos pré incubação e incubação.”* O processo de pré incubação é mais simples: os interessados precisam responder um questionário sobre o projeto dele, precisa observar se é uma ideia inovadora, se não existe um plano de negócio, se a ideia não validou no mercado. Enviando os documentos corretos, pagando a taxa de inscrição, passa se da primeira fase. A incubação é um pouquinho mais completa, além do projeto escrito ela tem que me mandar o plano de negócio completamente preenchido, se tiver lacunas não é aceito. Cumpriu o edital, enviou o projeto, plano de negócio, pagou a taxa, vai pra segunda etapa. O entrevistado ainda confirma que *“Antes disso acontecer a gente faz um curso agora de canvas, porque não é área deles gestão, inclusive nossa função aqui é ajudar eles com gestão, então pra facilitar a gente passa uma metodologia de canvas para o pessoal começar a estruturar modelos de negócios deles, começar dar ordem pra aquela ideia.”*

Em relação aos parceiros atentou-se que: *“Há vários, a própria prefeitura é uma parceira hoje, a gente tem o sebrae que é um grande parceiro, a gente tem algumas empresas aí do ecossistema, e como que eles auxiliam a gente, vou te dar alguns exemplos:”*

Observou-se que o Sebrae é um grande parceiro ele traz qualificações, algumas vezes ele libera para os nossos participantes integrarem, o sebrae ele traz por exemplo eventos de programas de aceleração, ele já trouxe para Uberlândia GO Minas, e trouxe também o Agita, o Agita é um programa de pré aceleração o GO Minas é um programa de aceleração, em 2017 foi o último GO Minas que veio e a gente teve 02 ou 03 GO Minas. 2017 foi o último que veio, nós fomos uma das universidades parceira no programa, uma das nossas startups participou e ganhou o programa. E a execução de parte desse programa foi feita aqui no CIAEM, eu fui um dos consultores e a gente trabalhou aqui com 17 startups, dessas 17 que a gente acompanhou eu sei que 6 ainda está no mercado algumas em fase de alavancagem, outras vendendo os produtos, serviços pra caramba, é um tipo de parceria que a gente consegue cumprir as nossas metas que é gerar novos negócios, fomentar o ecossistema, então é um parceiro nosso, agora ele lançou o Agita que é um programa de pré aceleração, a gente não colocou nem uma startup nossa específica até porque é um programa de pré aceleração tem que estar muito no começo e as que a gente tem aqui hoje está incubada.

De acordo com o entrevistado *“Nossa principal maneira de gerar impacto social e econômico, primeiro pelas nossas startups, porque a gente qualifica o empreendedor, a gente gera uma nova empresa, que gera novos impostos, que traz novos funcionários, que gera economia e mais emprego.”*

Segundo o entrevistado *“Os pontos positivos: A empresa que está começando principalmente o pessoal mais técnico, eles não sabem onde começar, a gente está aqui para orientar eles, eles não têm a qualificação para gerar uma gestão, validação do produto e todo esse processo de criação da startup a gente tem, então a gente está passando pra eles, a gente não tem só nossa experiência, a gente tem a experiência dos nossos empresários que já estão aqui a mais tempo que já saíram e esses servem como mentor. Pontos negativos, acredito não ter, pois tudo é experiência.”*

De acordo com o entrevistado *“No momento certo convidamos os investidores como a FUNDEPAR de Belo Horizonte, faz uma rodada de apresentações de PITCH, eles analisam e se tiverem interesse faz investimento.”*

Disse também que *“A mesma coisa funciona com vários parceiros nossos relacionados a fundo de investimento, captação de recursos, a gente tá sempre levantando edital do governo, da FAPEMIG, do que vier, hoje está escasso, o governo não está investindo.”*

Enfatizou o entrevistado que: *“de quatro que nós lançamos, de 2013 para cá, só uma não deu certo.”* ele disse também que: *“acontece da gente acompanhar a empresa, a empresa não está pronta e ela desliga, isso aconteceu com duas empresas que chegaram a incubar, na etapa final, desenvolveu ideia com a gente, desenvolveu o plano de negócio com a gente, mais quando chegou no final, fechou a empresa e não foi para o mercado, tem outras que desistiram no comecinho, na metade do caminho que eu não estou nem considerando, elas saem a gente já pega outras e continua o processo.”*

A partir do modelo estudado foi possível descrever e analisar, com maior propriedade, a incubadora apontada na pesquisa, da Universidade Federal de Uberlândia (UFU, analisando-a de forma a conhecer os elementos primordiais para a estruturação e gestão de uma incubadora. A literatura indica que as incubadoras podem ter diferentes focos como ser agroindustrial, cultural, de artes, de cooperativas, de empresas de base tecnológica, de setores tradicionais e social, todavia, o papel das universidades nesse processo é fundamental.

## **5 DISCUSSÃO**

A incubadora pesquisada foi selecionada por apresentar características importantes: ser incubadora de base tecnológica e estar implantada em universidade pública federal. Além desses motivos foram considerados ainda a facilidade de acesso e a proximidade geográfica da incubadora objeto da pesquisa.

Durante a aplicação da entrevista foi possível perceber a necessidade de uma gestão eficiente, aquela que é capaz de integrar todos os envolvidos de forma estruturada, fazendo parcerias, sensibilizando, oferecendo uma visão geral do negócio para os seus incubados. Somente com uma boa gestão, envolvimento, projetos, essas incubadas conseguem alavancar no mercado.

Baseado na problemáticas levantada no início deste estudo, definição dos objetivos gerais e específicos a serem alcançados e análise de dados através de pesquisa semiestruturada e documental estabeleceu-se como resultado final a elaboração de uma proposta de processo de implantação de uma incubadora de base tecnológica nas Universidades Públicas.

Fluxograma de Atividades a serem desenvolvidas para a implantação de Incubadora nas Universidades Públicas.

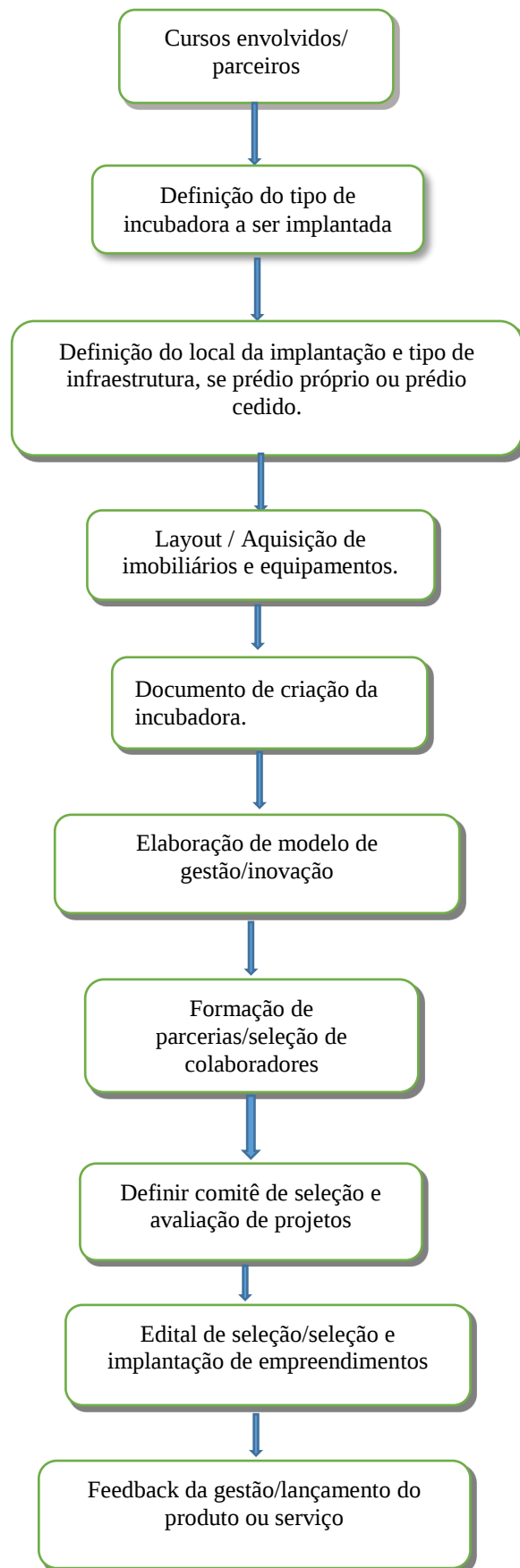


Figura 1: processo de implantação de uma incubadora universitária - Elaborado pela autora

Levando em consideração o interesse da universidade, a primeira decisão a ser tomada é quais são os cursos envolvidos, possíveis parceiros e a definição do tipo de incubadora a ser implantada. Em seguida, definição do local de implantação: se o prédio a ser utilizado será cedido ou construído para abrigar o empreendimento e qual sua infraestrutura.

Será necessário o aporte de recursos financeiros para investir em uma estrutura física para a instalação da incubadora, contando com a seguinte estrutura: sala de coordenação da Incubadora, de reunião, salas para abrigar as empresas e laboratórios, bem como aquisição de mobiliários e equipamentos. Segundo Franco (2016) faz-se necessário a captação de recursos para investir na melhoria da infraestrutura da incubadora e também para subsidiar os serviços oferecidos às empresas. Como lembra Manuel e Simão (2018) os projetos são desenvolvidos por empreendedores (estudantes, professores e pesquisadores) que necessitam de montar um negócio e usufruir de um espaço físico, infraestrutura, gestão, suporte técnico e operacional que leva à sobrevivência de negócios recém-criados

Na sequência procede à elaboração de um documento de criação da incubadora, no sentido legal, no caso seria o Regimento Interno. A próxima etapa é definir o modelo de gestão a ser utilizado. Propõe-se a gestão baseada na Inovação, tanto de processo, produto e serviço.

Verificou-se durante o estudo a importância das parcerias para que as incubadoras obtenham sucesso. Elenca-se um rol de possíveis parceiros: Órgãos Públicos (Prefeitura Municipal, governo federal e estadual), Sebrae, ANPROTEC, Universidades e universitários, Empresas privadas, comunidade, Senai, Investidores interessados, etc. Segundo Dornelas (2002), uma incubadora de empresas é um mecanismo, mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários, etc., de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional.

No tocante a Gestão o ideal seria definir que cargos de coordenador e gerentes sejam efetivos, e os demais poderiam ser temporários (alunos bolsistas para auxiliar no processo), com a finalidade de evitar quebra de sequência de trabalho de gestão da incubadora. Gava et. al. (2006) afirmam que as incubadoras são vistas pelos empreendedores como uma boa oportunidade de iniciar seu negócio, por possuir um ambiente favorável e uma série de auxílios, justamente nos momentos iniciais, quando os empreendimentos mais carecem de estruturação. As incubadoras em geral oferecem ao empreendedor instalações físicas, ambiente instrucional e suporte técnico e gerencial no início e durante as etapas de desenvolvimento do negócio.

Na sequência se faz necessário o estabelecimento dos parâmetros de seleção dos projetos de negócios a serem incubados, e que deverão constar do edital de seleção: a) número de

empresas que serão incubadas em cada fase; b) critérios de avaliação em cada fase; c) valor a ser pago a título de taxa administrativa em cada fase; d) período de permanência da empresa em cada fase; e) pesquisadores que irão compor o comitê de avaliação; e f) direitos e obrigações do incubado e da incubadora.

Com a definição de tais critérios e selecionadas as empresas, procede-se à implantação dos empreendimentos selecionados, dando início às atividades de desenvolvimento dos projetos. Por último tem-se o *feedback* da gestão por parte das empresas incubadas, no final, estando tudo de acordo com o que foi planejado e proposto, acredita-se que a incubada possa ser lançada no mercado.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A cultura empreendedora torna-se cenário para o fomento da inovação, da busca, seleção e identificação de oportunidades, do trabalho criativo e do trabalho integrado. Para que isso se torne realidade, faz-se necessária uma série de ações com foco nos processos, e principalmente, nas pessoas, que devem se sentir motivadas para agirem de forma empreendedora.

O presente trabalho teve como objetivo verificar e descrever o modo de operação de incubadora de empresas em uma Universidade Pública. O processo de geração e desenvolvimento de novos negócios envolve a interação com empreendimentos em uma parceria de médio e longo prazo. Desse modo, é fundamental o estabelecimento de parcerias de fomento com empresas, institutos de pesquisa, universidades, governo, e com a sociedade em geral para a consecução de bons resultados.

Observou que o ambiente da CIAEM proporciona aos empreendedores um lugar seguro e orientado para empreender, além de prover a interação com o setor empresarial, os centros de pesquisa e instituições públicas. Além disso, aproxima os universitários e instiga os a pensar em outras vias para soluções inovadoras de problemas cotidianos, otimizando a aplicação de recursos, promovendo a geração de projetos tecnológicos entre os principais atores local, regional e nacional.

Dessa forma a universidade é um ambiente propício à inovação, pela concentração de conhecimento e de capital intelectual, onde os estudantes são uma fonte de potencial empreendedores, uma vez que, a mesma possui a capacidade de gerar uma direção estratégica, formulando objetivos acadêmicos claros e transformando o conhecimento gerado na universidade em um valor econômico e social.

Como contribuição, acredita-se, ser um trabalho que norteará os interessados, universitários, governo, comunidade à prática de um processo de incubação.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. S. de. **Proposta de critérios para avaliação do ciclo de maturidade das empresas incubadas, a partir do modelo cerne**: um estudo na incubadora tecnológica de Curitiba (INTEC). 171f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2015.
- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDINO, B. F. A. et al. **Avaliação do processo de incubação de empresas em incubadoras de base tecnológica**. In: Encontro Anual da Anpad, 28. Curitiba. 2004.
- ANDRADE, R. F; TORKOMIAN, A. L. Fatores de influência na estruturação de programas de educação empreendedora de ensino superior. **Anais do II egepe**, p.299-311 – Londrina-PR, nov. 2001.
- ANPROTEC & SEBRAE. **Planejamento e implantação de incubadoras de empresas**. Brasília: Anprotec, 2002.
- ANPROTEC & SEBRAE. Estudo de impacto econômico: **Segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. 2016.
- ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. **Relatório ANPROTEC Panorama**. Brasília, 2013.
- AZEVEDO, I. S. C.; CASTILHO S.; TEIXEIRA, C. S. **As Incubadoras de Santa Catarina. 2018**. Disponível em: <http://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2018/04/e-book-Perfil-das-Incubadoras-de-SC.pdf>
- BOÊTA, A. M. C. BORGES, Jr. C. TREMBLAY, D. G. Empreendedorismo Internacional: o desafio das incubadoras de empresas de base tecnológica. **II Seminário Internacional - Empreendedorismo, Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**, Rio de Janeiro, RJ, 2004.
- BRITO FILHO, J. P. **Modelo de universidade empreendedora**. Revista Symposium. Pernambuco: ano 3, número especial, dez. 1999.
- CHANDRA, A; CHAO, C. Country Context and University Affiliation: A Comparative Study of Business Incubation in the United States and Brazil. **Journal Technology Management & Innovation**, v. 11, n.2, p. 33-45, 2016.
- CLARK, B. **Creating Entrepreneurial Universities**. Oxford: IAU Press-Elsevier Science Ltd., 2003.
- COSTA, D. M; BARBOSA, F. V; SILVA, C. H. P; Empreendedorismo e inovação: o papel da educação superior nas economias mundiais. **II Congresso Internacional – IGLU**, 2011.

DINIZ, M F. S. OLIVEIRA, R. S. **Interação universidade - Empresa, inovação e desenvolvimento local**: um estudo de caso da incubadora CENTEV/UFV. Universidade de Fortaleza. Disponível em: [www.unifor.br/notitia/file/372.pdf](http://www.unifor.br/notitia/file/372.pdf). Acesso em: 07.02.2019.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

ETZKOWITZ, H. **The norm of entrepreneurial science**: cognitive effects of the new university–industry linkages. <http://www.oni.uerj.br/media/downloads/1-s2.0-S0048733398000936-main.pdf> - Acesso em: 18 de março de 2018.

FRANCO, E. R. P. S. **Manual incubação de empresas**: Conceitos, Metodologias e Práticas. Goiânia-GO, 2016.

GAVA, R; OLIVEIRA, A, R; LIMA, A, A, T, F, C; XAVIER, W. S; MARTINS G, S. A interação universidade/empresa nas Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica de Minas Gerais. **XXIV simpósio da Gestão da Inovação Tecnológica**, Anpad – Gramado-RS, 2006.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAVIERI, C. Educação empreendedora? In: LOPES, Rosemary A. (Coord.). **Educação Empreendedora**: Conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: SEBRAE, 2010.

MACADAM, M; MILLER, K; MACADAM, R. Situated regional university incubation: A multi-level stakeholder perspective. **Technovation**, v. 50, p. 69-78, 2016.

MANUEL, L; SIMÃO, D. A importância da incubação de empresas: Benchmarking no contexto Africano. **Revista de direito comercial**. 27 de janeiro 2018.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. **A Influência do Ensino de Empreendedorismo nas Intenções de Direcionamento Profissional dos Estudantes**. Estudo & Debate, Lajeado, vol. 15, n. 2, p. 71-95, 2008.

NASCIMENTO, R. N; CAVALCANTE A. L; SOUZA, T.C; SILVA, E. K. L. Incubadoras de empresas e sua relevância para o empreendedor: uma análise a partir da satisfação das empresas incubadas. **IV semana do economista e IV semana dos egressos – GT 7 Economia solidária, economia criativas e políticas públicas**. UESC, 2014.

NETO, V. L. S; BENTES, I. B; ANDRADE, F. A. V. A importância do ensino do empreendedorismo na formação básica dos alunos de nível médio regular da rede pública estadual no município de Parintins/AM. **Revista: Atlante**. Cuadernos de Educación y Desarrollo, 2014 - ISSN: 1989-4155.

NORO, G; CAPELARI, N; ABBADE, E. B. Incubadoras tecnológicas e o apoio ao empreendedorismo. **VIII SEGET - simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2011.

OLIVEIRA, L. J. R. **Incubadoras universitárias de empresas e de cooperativas**. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Política Científica e Tecnológica, Universidade Estadual de Campinas. Campinas.2003.

PATERSON, B. L.; BOTTORFF, J. L.; HEWAT, R. Blending observational methods: possibilities, strategies and challenges. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 2, n. 1, p. 29-38, 2003.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.