
AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO NO ESTADO DE SÃO PAULO

José Henrique Souza

Professor do Curso de Economia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (Puccamp)
Doutor pelo Instituto de Geociência (Unicamp)
E-mail: josehenriquesouza@yahoo.com.br - Brasil

José Eduardo Rodrigues de Sousa

Professor de Pós-graduação na Pontifícia Universidade Católica (PUC/Campinas)
Mestre pela Pontifícia Universidade Católica (PUC/Campinas)
E-mail: eduardo.sousa@puc-campinas.edu.br - Brasil

Isadora Dória Bonilha

Bacharel pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCCAMP)
E-mail: isaeconomia@uol.com.br - Brasil

Resumo: Este artigo resultou de uma monografia defendida na PUC-Campinas e de um trabalho do grupo de pesquisadores da Faculdade Campo Limpo Paulista. O objetivo era avaliar o desempenho do apoio técnico, gerencial e físico das incubadoras estabelecidas no Estado de São Paulo. Para isso, foi realizada uma série de entrevistas com empresas residentes em incubadoras paulistas visando coletar dados sobre o processo de incubação sob o ponto de vista das empresas clientes. Por meio de um questionário estruturado com questões de múltipla escolha, um estudo de campo entrevistou quarenta e seis empresas incubadas em treze municípios paulistas. O resultado da pesquisa aponta um alto grau de satisfação quanto ao espaço físico oferecido pelas incubadoras, mas uma considerável insatisfação em relação ao apoio em questões trabalhistas, ambientais e de relação com os clientes.

Abstract: This article resulted in a monograph held at PUC-Campinas and a working group of researchers in the School Campo Limpo Paulista. The objective was to evaluate the performance of technical, managerial and physical set of incubators in the State of São Paulo. For this, we performed a series of interviews with companies resident in incubators paulistas to collect data on the incubation process from the point of view of business customers. Through a structured questionnaire with questions of multiple choice, a field study interviewed forty-six companies incubated in thirteen municipalities paulistas. The search result indicates a high degree of satisfaction with the space offered by the incubators, but a considerable dissatisfaction with the support of labor issues, environmental and relationship with customers.

Palavras-chave: Incubadora de Empresas; Empreendedorismo; Mortalidade de Empresas.

1. INTRODUÇÃO

1.1. O Papel do Empreendedor para o Desenvolvimento Econômico

No século XIX, o economista francês Jean-Baptiste Say, em seu “Tratados sobre Economia Política” de 1803, já detalhava com grande propriedade o papel fundamental do empreendedor. Descrevendo o que chamava de “*Master-agent*”, ou “*Adventurer*”, SAY (1803, p. 177) expôs o que seria um empreendedor nos seguintes termos:

“It is commonly requisite for the adventurer himself to provide the necessary funds. Not that he must be already rich (...); but he must at least be solvent, and have the reputation of intelligence, prudence, probity, and regularity; and must be able, by the nature of his connections, to procure the loan of capital he may happen himself not to possess. (...) In the second place, this kind of labour requires a combination of moral qualities that are not often found together. Judgment, perseverance, and knowledge of the world, as well as of business. He is called upon to estimate, with tolerable accuracy, the importance of the specific product, the probable amount of the demand, and the means of its production: at one time he must employ a great number of hands; at another, buy or order the raw material, collect labourers, find consumers, and give at all times a rigid attention to order and economy; in a word, he must possess the art of superintendence and administration. He must have a ready knack of calculation, to compare the charges of production with the probable value of the product when completed and brought to market. (...). Those who are not possessed of a combination of these necessary qualities are unsuccessful in their undertakings; (...). Thus, the requisite capacity and talent limit the number of competitors for the business of adventurers.”

No século seguinte ao de SAY, SCHUMPETER (1912) elaborou um modelo teórico no qual o desenvolvimento econômico se dava por meio, sobretudo, da inovação tecnológica. Nesse modelo, o agente primordial que promove a inovação é justamente o empreendedor.

Schumpeter considerava a inovação sob cinco formas: 1) um novo bem, processo ou serviço ou qualidade; 2) novo método de produção ou de comercialização; 3) novo mercado; 4) novas fontes de matéria-prima, e 5) novas estruturas organizacionais. Mais recentemente, o Manual de Oslo (OECD, 1996 e 2005) passou a considerar dois tipos de inovação. As inovações radicais, cujas características tecnológicas ou uso diferem significativamente dos anteriores. Isso ocorre já que essas inovações incorporaram novas tecnologias ou combinações de tecnologias pré-existentes para novos usos. Outras inovações, que podem ser denominadas de “incrementais”, são aquelas que, através do uso de componentes, materiais ou subsistemas com melhor desempenho, melhoram o desempenho, a qualidade e os custos.

Obviamente que a inovação não se restringe ao ambiente interno das empresas, já que envolve atividades comerciais, financeiras, organizacionais, tecnológicas e científicas PLONSKI, (2005). Algumas inovações podem ser aplicadas no lançamento ou na melhoria de inúmeros produtos ou processos presentes em vários setores e segmentos. Outras têm uma aplicação mais específica com poucas externalidades TAFTIE, (1997). ARUNDEL et al. (1998) e PORTER (1989), por exemplo, consideram a habilidade da empresa inovar rapidamente como um componente vital para sua competitividade. Também consideram a transformação tecnológica como um dos principais condutores da concorrência. Por isso, o estímulo à inovação pode favorecer o crescimento econômico e o bem estar social.

DRUCKER (1986) também ressaltou que o conhecimento é o fator de produção primordial na nova “Sociedade do Conhecimento”, mas CASTALDI e DOSI (2008)

argumentam que o aprendizado relacionado à inovação é “local e cumulativo”. A conclusão que pode ser tirada das discussões acima é que o desenvolvimento econômico está estreitamente ligado à capacidade de uma nação ou região construir um ambiente e uma infraestrutura favoráveis ao empreendedorismo e à inovação. Daí a necessidade de que cada país estimule o surgimento daqueles agentes que buscam as mudanças tecnológicas como fontes de novas oportunidades.

Entretanto, não bastam grandes invenções. É preciso que essas novidades entrem no sistema produtivo gerando riquezas e oportunidades de emprego e renda. Para que isso ocorra, é necessário que a invenção se transforme em um novo empreendimento bem sucedido. E, para isso, é preciso que o empreendedor possua as qualidades descritas por SAY (1803) e esteja capacitado a identificar as mudanças tecnológicas do segmento onde opera. O empreendedor precisa avaliar a capacitação de sua empresa em tecnologias importantes e o custo de aperfeiçoamentos futuros. Para selecionar uma estratégia tecnológica, o empreendedor deve detectar aquelas tecnologias e transformações tecnológicas que são significativas para seu negócio. Em outras palavras, para que o desenvolvimento econômico ocorra é preciso que o país ou região conte com um recurso absolutamente essencial, o “empreendedor apto”. Se o ambiente social e as estruturas econômicas e institucionais naturalmente não favorecem o surgimento de empreendedores com qualidades avançadas, é preciso estimular a criação desse ambiente. E, para isso, é indispensável decompor esse ambiente para desvendar quais são seus principais componentes, que papéis lhe são conferidos e como eles se relacionam.

Desse modo, vários economistas passaram a considerar que o ato inovador é o principal promotor do desenvolvimento econômico. Daí a necessidade das nações que almejam o desenvolvimento estimularem a inovação e o empreendedorismo. Procurando sistematizar os principais atores responsáveis pelo processo de inovação, surgiram vários modelos teóricos nos quais o desenvolvimento econômico conta com agentes privados e não empresariais. São os casos, por exemplo, do “Triângulo de Sábato”, de Jorge Sábato; da “Hélice Tríplice” de Henry Etzkowitz; dos “Sistemas Nacionais de Inovação”, de Lundvall; do “diamante” de Porter; e da “rede técnico-econômica” de CALLON, LARÉDO E RABEHARISOA, (1992). No “modelo de hélice tríplice”, por exemplo, o processo de inovação resulta da integração institucional de três elementos do sistema de ciência e tecnologia: as universidades, as empresas e as agências governamentais. Daí o papel primordial das incubadoras de empresas. Para ALMEIDA (2004) a incubadora é um exemplo de atuação da hélice tríplice já que cria, estimula e internaliza o relacionamento entre as três hélices, ao mesmo tempo em que promove a inovação e a sustentabilidade de novas empresas.

2. OBJETIVO ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DAS INCUBADORAS

2.1. Objetivo

Inúmeras empresas não sobrevivem aos primeiros anos após sua criação devido às deficiências de capital inicial e de conhecimentos gerencial dos novos empresários. Segundo BEDÊ (2004) mais da metade das empresas registradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo, que foram fundadas em 1999 e que não foram instruídas por instituições de apoio, desapareceram do mercado em 5 anos. Na mesma direção, PUGA (2000) revela que experiências como os “*Business Incubators*”, nos Estados Unidos, e o Programa da IG na Itália diminuem a taxa de mortalidade das novas empresas. Desse modo, a incubação tem a função de

diminuir a “mortalidade” de empresas proporcionando apoio físico como, por exemplo, sala de recepção e reunião, auditório e áreas exclusivas para cada empresa incubada. Entretanto, as jovens empresas também necessitam de apoio técnico-gerencial como, por exemplo, orientação sobre recursos humanos, estratégia, contabilidade, planejamento, finanças, produção, marketing e sistema operacional. Segundo MARTINS, LIMA E XAVIER (2007) e VEDOVELLO E FIGUEIREDO (2005), as incubadoras, quando sediadas no interior de uma universidade, são capazes de promover o contato de suas empresas com pesquisadores e fontes de financiamento.

Os benefícios gerados pelas novas empresas que surgem das incubadoras são inúmeros. Em especial, pode-se destacar a aplicação de tecnologias desenvolvidas em centros de ensino e pesquisas no setor produtivo; a criação de postos de trabalho; a inclusão de grupos minoritários ou em condições econômicas desfavoráveis; o desenvolvimento de cadeias produtivas; e a difusão de produtos, processos e serviços, muitas vezes inovadores, melhores, mais eficientes e mais baratos. Prestando esses serviços, as incubadoras canalizam recursos para novos projetos em universidades. Muitos pesquisadores que não dispõem de capacitação gerencial são apoiados a montar seus próprios negócios. MARTINS, LIMA e XAVIER (2007) e MODENA e SHEFER (1998) argumentam que essas instituições promovem o fortalecimento da economia local e nacional, a aplicação econômica de criações acadêmicas geradas com recursos públicos, a expansão da rede de negócios, a diversificação da economia local, a inovação e a sustentabilidade dos novos patrimônios produtivos.

2.2. Origens

A prática de incubação de empresas é um fenômeno com pouco menos de meio século. Segundo a “*National Business Incubation Association*” (NBIA, 2007), a “*Batavia Industrial Center*”, fundada na Batavia, Nova York, em 1959, foi a primeira incubadora dos Estados Unidos. Para OLIVEIRA (2003), as incubadoras surgiram nos anos 1970 de trabalhos de alunos e pesquisadores da Stanford University e do “*Massachusetts Institute of Technology*”. Porém, a promoção de empreendimentos em estágios iniciais somente ganhou destaque a partir do final da década de 1970. No Vale do Silício, a concepção de abrigar novas empresas se espalhou entre acadêmicos recém formados. Na década seguinte, o número de incubadoras cresceu rapidamente. Estudiosos e empresários difundiram o papel da criação de novos negócios de pequeno e médio porte nas economias locais. Nesse momento, a “*U.S. Small Business Administration*”, promoveu conferências que divulgavam o conceito do processo de incubação o que resultou no aumento do número de incubadoras norte-americanas.

A partir do início da década de 1980, o estado da Pensilvânia tornou-se modelo para os demais com o “*Ben Franklin Partnership*”, programa que considerava a incubadora como um dos componentes que fortaleceria o crescimento industrial. Em seguida, diversos governos europeus passaram a apoiar experiências como “*Tecnópoles*”, “*Small Firms Centes*”, “*Maternidades de Empresas*” e “*Science Parks*”. Mais recentemente, o apoio público às incubadoras difundiu-se na América Latina como *iniciativ* anticíclicas para a geração de renda, emprego e desenvolvimento regional (Anprotec, 2006a; Arias, 2007; Navas; Palácios; Willis, 2006; Thomas e Versino, 2002 e Versino, 2001).

Para viabilizar a troca de informações e experiência entre as incubadoras, surgiu o “*National Business Incubation Association*” (NBIA) em 1985. No início, essa associação contava com 40 membros, passando para mais de 1400 incubadoras nos dias atuais (NBIA, 2007

e OECD, 1999). Assim, a organização “incubadora”, que surgira como um galpão subdividido em módulos localizados próximos às universidades ou institutos de pesquisa, ganhou contornos internacionais, sofreu profundas modificações e abriu novas frentes de atuação.

2.3. Desenvolvimento

Segundo BAETA, BORGES e TREMBLAY (2000) e OLIVEIRA (2003), apesar de não existir um único modelo de incubadora, esta, de modo geral, pode ser entendida como uma instituição de apoio aos novos empreendedores. Nos estágios iniciais de formação de uma empresa, a incubadora, por um período determinado, oferece espaço físico, equipamentos e serviços para as novas empresas se fortalecerem. Com a evolução da prática de incubação, o apoio também se estendeu ao suporte gerencial em: plano de negócios, treinamento de pessoal, pesquisa de mercado, financiamento, meio ambiente e legislação (Anprotec, 2007; Duarte, 2004; Furlanetto, 2007; Lalkaka, 2002; Liss, 2000; NBIA, 2007b; Puga, 2000 e Versino, 2001).

LISS (2000) considera que a incubadora deixou de ser um domínio das universidades e das agências públicas para se tornar área de ação da iniciativa privada interessada em tecnologias com potencial de sucesso, mas FRENKEL, SHEFER e MILLER (2005) argumentam que, em Israel, a experiência tem demonstrado que as incubadoras privadas não substituem as públicas. Aquelas tendem a se concentrar em poucos segmentos, enquanto que as incubadoras públicas buscam uma gama maior de atuação focando objetivos nacionais, a integração econômica e de minorias e a promoção do desenvolvimento regional.

Dada a evolução das práticas de incubação, existem vários tipos de incubadoras. Alguns estudos procuram criar tipologias para melhor entender os objetivos e formas de atuação das incubadoras. Nos trabalhos de Almeida (2004); OECD (1997 e 1999); Vedovello e FIGUEIREDO (2005); DE SORDI et al (2008); AZEVEDO et al (2004); FIGLIOLI, PORTO e DELAI (2006) e SOETANTO e GEENHUIZEN (2005) é possível detectar cinco tipos mais comuns de incubadoras:

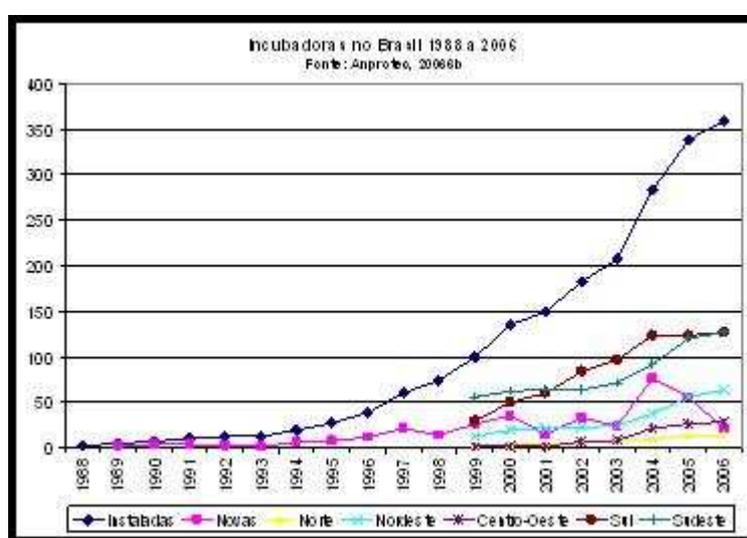
1. **Incubadoras Tecnológicas ou de Universidades:** Geralmente estão vinculadas a fontes de conhecimentos avançados como parques tecnológicos, agências de transferência de tecnologia e centros de ensino e pesquisa. Promovem o desenvolvimento de empresas de base tecnológica por meio da transferência e difusão de tecnologia ou encorajando o empreendedorismo de pesquisadores e acadêmicos.
2. **Incubadoras Focadas no Desenvolvimento Regional:** Geralmente mantidas por governos ou organizações locais, procuram apoiar empresas da região ou a comunidade com vista à geração de empregos, à renda e ao desenvolvimento ou reestruturação da economia local. Em alguns países, essas incubadoras apóiam empresas com características específicas como empresas controladas por jovens, mulheres e minorias étnicas. Também, podem dedicar-se a segmentos específicos de negócios como turismo, artesanato ou ramos industriais.
3. **Incubadoras Mistas:** Promovem o crescimento econômico regional por meio do desenvolvimento de empresas. Apóiam firmas baseadas em tecnologias modernas ou maduras, como empresas de serviços e de manufatura. Seu principal foco é o acesso das residentes às fontes locais de recursos financeiros, técnicos, gerenciais e de marketing.
4. **Incubadoras Comerciais Independentes:** Mantidas por empresas vinculadas ao capital de risco, são baseadas em competências internas, tecnologia, indústria ou região.

5. **Incubadoras Virtuais:** Não oferecem espaço físico, mas constroem e fortalecem plataformas e redes de acesso aos empresários, investidores e consultores, principalmente para negócios iniciais vinculados à tecnologia de informação.

2.4. As incubadoras no Brasil

As incubadoras surgiram no Brasil no início dos anos 1980 quando o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e a Financiadora de Estudos e Projetos começaram a fornecer recursos para atividades de incubação. Em 1984, foi criada a primeira incubadora na cidade São Carlos. Em seguida, segundo ALMEIDA (2004), ANPROTEC (2006b), AZEVEDO et alii (2004) e FURLANETTO (2007), nos municípios de Campina Grande (PB), Manaus (AM), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC), surgiram mais quatro incubadoras.

Gráfico 1 - Evolução das Incubadoras Brasileiras 1988/2006



Fonte: Anprotec, 2006b.

Em 1987, surgiu a primeira instituição voltada diretamente para o apoio ao processo de incubação. Foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Anprotec – para reforçar o desenvolvimento de parques tecnológicos e incubadoras por meio de ações de capacitação, articulação política, parcerias, divulgação e realização de eventos (Anprotec, 2006). Em 2006, já existiam 359 incubadoras brasileiras. A maioria operando nos estados do Sul e Sudeste, conforme pode ser visto no gráfico 01.

Não se sabe ao certo o número de empresas graduadas e residentes no Brasil. Sabe-se que, em 2002, havia por volta de 1.731 residentes para 183 incubadoras e, em 2005, existiam 2.327 incubadas para 339 incubadoras (Anprotec, 2002, 2006b e 2005). Isso significa uma relação de 6,86 a 9,45 residentes por incubadora. Como, segundo a Anprotec (2008), há cerca de 383 incubadoras, das quais 339 estão em operação, 32 em implantação e 12 na fase de projetos, é provável que existam no Brasil atualmente (2008) entre 2.300 a 3.200 empresas residentes.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Base Teórica e Objetivos da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida ao longo do ano de 2007 tendo por base o método “*grounded theory*” (Glaser e Strauss, 1967) que busca gerar novas teorias através de conceitos, categorias e propriedades. A ênfase é o aprendizado a partir dos dados (interativa e indutiva), e não a partir de uma visão teórica existente (dedutiva). O foco da “*grounded theory*”, desenvolvida no âmbito das ciências sociais, é o desenvolvimento da teoria por meio de uma contínua interdependência entre a coleta e análises sistemáticas de dados. Provê, assim, uma estrutura metodológica sem sacrificar a flexibilidade ou o rigor.

Autores como Glaser (1994 e 1998), Glaser e Holton (2004) e Strauss e Corbin (1990, 1994 e 1997) desenvolveram o método reafirmando que: (a) sua proposta principal é construir a teoria, e não apenas a codificação e análise de dados; (b) o pesquisador não deve definir um quadro conceitual que anteceda ao início da pesquisa, como premissa, para garantir que os conceitos possam emergir sem vieses conceituais pré-definidos; (c) a análise e a formação dos conceitos são obtidas através do processo de coleta de dados e comparação constante, no qual cada segmento de dados é comparado com construtos existentes, visando enriquecer uma categoria existente, formar uma nova ou estabelecer novos pontos de relação entre categorias.

Lalkaka (2002) argumenta que, nos Estados Unidos, no Brasil, na China e na Índia, as incubadoras vêm evoluindo com o uso de práticas modernas de gestão, *benchmarking*, e aprendizado contínuo. A presente pesquisa de campo procurou justamente verificar até que ponto as incubadoras paulistas atendem às necessidades das empresas residentes nas seguintes áreas de interesse: espaço físico, recursos humanos, tecnologia da informação, estratégia, contábil-financeira e operações. Para isso, um questionário solicitou que o novo empreendedor avaliasse o apoio prestado pela incubadora.

Para analisar o Espaço Físico oferecido pela incubadora, foram investigados os seguintes aspectos: 1) espaço individualizado; 2) espaço compartilhado; 3) acesso a laboratórios e bibliotecas; e 4) contatos com professores e pesquisadores. Sobre Recursos Humanos, o gestor da empresa incubada respondeu se havia recebido apoio sobre: 1) gestão de funcionários; 2) treinamento e aprimoramento de competências de funcionários; 3) gestão de cargos e salários; 4) motivação de funcionários; e 5) questões trabalhistas.

No que diz respeito à Tecnologia da Informação, as perguntas focaram o auxílio recebido nos seguintes pontos: 1) “site” da empresa na Internet; 2) compra, venda e treinamento via Internet; 3) fornecimento de recursos como computador, impressora, papel e programas e 4) acesso à Internet. Sobre Estratégia, as questões versaram sobre o apoio em: 1) implementação da estratégia; 2) análise ambiental; 3) pesquisa de mercado; 4) análise dos concorrentes; 5) pontos fortes e fracos, riscos e oportunidades; 6) parcerias; 7) comunicações internas e externas; 8) exportação e 9) inovação.

Na área Contábil-Financeira, foi verificado o apoio da incubadora sobre: 1) impostos e tributos; 2) cálculo do preço de venda; 3) controle e planejamento financeiro e de vendas; 4) desenvolvimento do processo contábil; 5) linhas de crédito; 6) análise de balanço; 7) livros e 8) projetos de redução de custos. Sobre Operações, as questões indagaram a respeito de: 1) melhoria na produtividade; 2) qualidade; 3) desperdício; 4) planejamento; 5) negociações com fornecedores; 6) logística; 7) inadimplência de clientes e 8) gerenciamento ambiental.

Para obter os dados, foi utilizado um questionário estruturado com questões de múltipla escolha. As respostas foram coletadas por meio de entrevista ou via e-mail após contato prévio com os responsáveis pelas empresas. Foram enviados e-mails com o questionário anexo para 358 empresas, porém somente 27 empresários responderam, o que corresponde a 8%. Outras 19 respostas foram coletadas via contato telefônico.

3.2. População e amostra

O plano de amostragem procurou atingir o maior número possível de empresas incubadas no Estado de São Paulo. SEGUNDO o Sebrae (2007), em 2007, existiam 75 cidades paulistas com incubadoras. Dessas cidades, foram escolhidas 13 cidades nas quais foram investigadas quarenta e seis residentes de 15 incubadoras - cerca de 12% das incubadoras paulistas. A amostra procurou tomar o cuidado de colher dados de empresas residentes em municípios de diferentes configurações como: a capital, cidades do interior e municípios litorâneos. O escopo da amostra está detalhado na tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Amostra de Incubadoras

Municípios	Empresas Incubadas
Total de Empresas Incubadas Pesquisadas	46
Municípios Paulistas com Incubadoras	75
Municípios Paulistas Pesquisados	13
Total de Incubadoras Pesquisadas	15

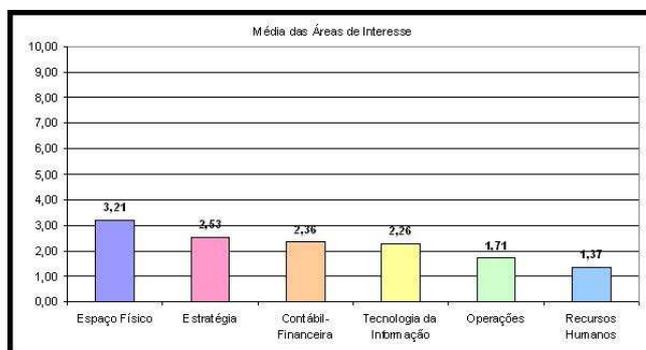
Fonte: Pesquisa dos autores, Anprotec (vários anos) e Sebrae (2007).

4. RESULTADOS DA PESQUISA E SUGESTÕES DE MELHORIAS

4.1. Critérios de Avaliação

Para avaliar o grau de satisfação das incubadoras, foi atribuída uma nota de zero a cinco para as respostas em “escala de rateio”. A nota zero se refere a “Não Recebi Apoio”, 1,0 representa uma avaliação do apoio recebido como “Muito Fraca”. Fraca seria uma nota 2,0, Regular 3,0, Bom 4,0 e “Muito Bom” 5,0. Nas tabelas abaixo, a mediana divide as notas obtidas entre a metade inferior e a metade superior e a moda, a resposta mais freqüente obtida para cada pergunta. O desvio padrão demonstra a dispersão dos dados ao redor da média.

Gráfico 2 – Avaliação Geral das Áreas de Interesse



Fonte: Pesquisa dos autores.

4.2. Análise dos Dados

Os dados coletados mostram a insatisfação dos novos empresários com o apoio recebido. A média geral (2,2) deixa claro que o suporte das incubadoras é considerado, na melhor das hipóteses, regular. Das 38 questões, somente 10 não registraram moda zero. A maioria dos empresários entrevistados aponta como inexistente o apoio em 73% dos tópicos perguntados. A única área que apresentou média acima de regular (3,0), como pode ser verificado no gráfico 2, foi a área de “espaço físico”.

Quanto ao desvio padrão, os maiores registros se referem a “acesso a laboratórios e bibliotecas”, “contato com professores e pesquisadores” e “treinamento e aprimoramento de competências de funcionários”. Esses altos valores de desvio padrão revelam que há grande diferença entre as incubadoras no tocante a temas importantes para o potencial inovador dos novos negócios. As maiores médias (4,09 e 3,91) e os menores registros de desvio padrão (1,33 e 1,50) foram encontrados no item “espaço físico compartilhado” e “espaço físico individualizado”. Tais dados revelam uma grande concordância em relação à satisfação dos gestores de empresas residentes com a infra-estrutura disponível nas incubadoras. Obviamente que parte da variabilidade das respostas pode ser atribuída ao fato da amostra ser pequena e de ter compreendido tanto incubadoras tecnológicas quanto incubadoras mistas. A grande diferença entre as notas obtidas pelas incubadoras, como demonstra a tabela 2, pode refletir esse fator.

Tabela 2 – Avaliação por Incubadora

Incubadora	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
1	0,41	0,00	0,00	1,07
2	2,92	4,00	4,00	1,78
3	1,50	2,00	2,00	1,27
4	1,77	2,00	0,00	1,90
5	2,98	4,00	5,00	2,07
6	2,51	3,00	5,00	1,99
7	3,24	4,00	4,00	1,86
8	2,43	3,00	0,00	1,85
9	2,31	3,00	0,00	1,96
10	0,49	0,00	0,00	1,06
11	1,73	2,00	0,00	1,68
12	2,59	3,00	3,00	1,62
13	1,71	1,50	0,00	1,63
14	2,97	3,00	3,00	1,64

Fonte: Pesquisa dos autores.

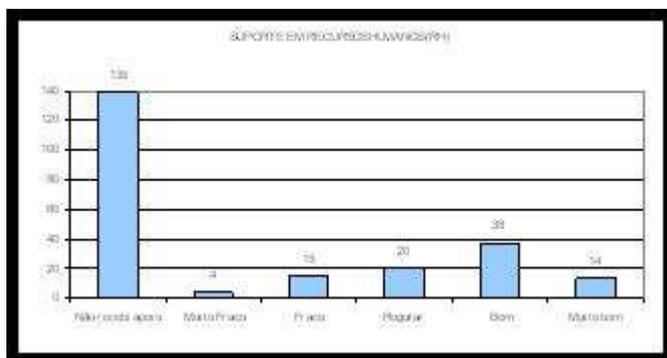
4.2.1. Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos obteve a menor média entre as áreas revelando o menor nível de apoio recebido por parte das incubadoras. Cerca de 60% dos entrevistados afirmaram não ter recebido nenhum auxílio e 10% consideraram o apoio fraco ou muito fraco. Desse modo, como se vê no gráfico 3, pode-se concluir que 69% das incubadas estão insatisfeitas com o apoio recebido no que diz respeito a Recursos Humanos.

Esses dados são preocupantes já que o setor de RH deve promover o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários para dar suporte à estratégia da organização. É somente

com o alinhamento do RH com a estratégia que a empresa pode executar um gerenciamento estratégico. Como os dados sobre estratégia são melhores, é possível verificar que há desequilíbrio na formação dos novos gestores a respeito das vinculações entre a base de sustentação e desenvolvimento da nova empresa, o RH, e sua capacitação para elaborar estratégias.

Gráfico 3 – Avaliação do Apoio Recebido em gestão de Recursos Humanos



Fonte: Pesquisa dos autores.

Tabela 3 – Avaliação do Apoio Recebido em Recursos Humanos (RH)

Questões	Frequência das Notas						Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4	5				
Total da Área	139	4	15	20	38	14	1,37	0,0	0	1,83
1 - Gestão de funcionários (valorização, comunicação, habilidades, responsabilidade)	24	1	3	6	9	3	1,65	0,0	0	1,89
2 - Treinamento e aprimoramento de competências	25	0	2	4	9	6	1,78	0,0	0	2,06
3 - Gestão de cargos, salários e benefícios	31	1	4	2	7	1	1,04	0,0	0	1,65
4 - Motivação de funcionários	29	1	3	6	6	1	1,17	0,0	0	1,66
5 - Questões trabalhistas	30	1	3	2	7	3	1,22	0,0	0	1,82

Fonte: Pesquisa dos autores.

Tabela 4 - Avaliação do Apoio Recebido em Tecnologia da Informação (TI)

Questões	Frequência das Notas						Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4	5				
Total da Área	56	18	19	29	37	25	2,26	2,0	0	1,86
1 - O Site da empresa	14	2	8	9	11	2	2,15	2,0	0	1,69
2 - Compra, venda e treinamento via Internet	22	0	3	6	9	6	1,96	2,0	0	2,02
3 - Fornecimento de recursos: computador, impressora, etc...	13	13	7	8	5	0	1,54	1,0	0	1,36
4 - Acesso à Internet	7	3	1	6	12	17	3,39	4,0	5	1,82

Fonte: Pesquisa dos autores.

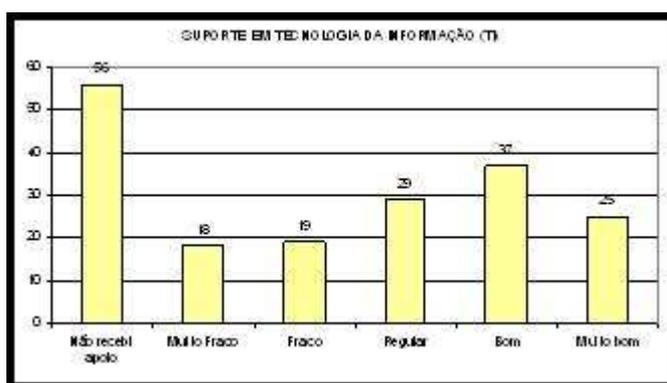
É provável que os futuros empresários enfrentem problemas de gestão relacionados a cargos, salários e benefícios. Tal deficiência, associada a problemas relacionados à valoriza-

ção do quadro de colaboradores e à comunicação entre gestores e funcionários, pode levar muitas novas empresas a sofrerem com baixa motivação e com reclamações trabalhistas.

4.2.2. Tecnologia da Informação

Em TI, 30% dos empresários que estão em estágio de incubação não receberam apoio. Cerca de 10% consideraram a orientação fraca e a mesma parcela afirmou que o apoio foi muito fraco. Nesta área, 20% dos entrevistados consideram boa a consultoria, já 14% avaliaram-na como muito boa. Ou seja, somente um quarto das empresas no regime de incubação está satisfeito com o serviço prestado pelas incubadoras em tecnologia da informação.

Gráfico 4 – Suporte em Tecnologia da Informação



Fonte: Pesquisa dos autores.

4.2.3. Apoio em Estratégia

Com relação à estratégia, um quarto dos empresários afirmou não ter recebido nenhum apoio, 6% consideraram-no muito fraco e 13%, fraco. Notou-se um nível de satisfação significativo, já que 24% avaliaram como sendo boa a atuação da incubadora e 15% consideraram-na muito boa. Assim, pode-se concluir que cerca de 40% das incubadoras receberam, de forma satisfatória, orientações em estratégias, embora um número elevado de jovens empresas (45%) acredite que o apoio recebido ficou abaixo do necessário.

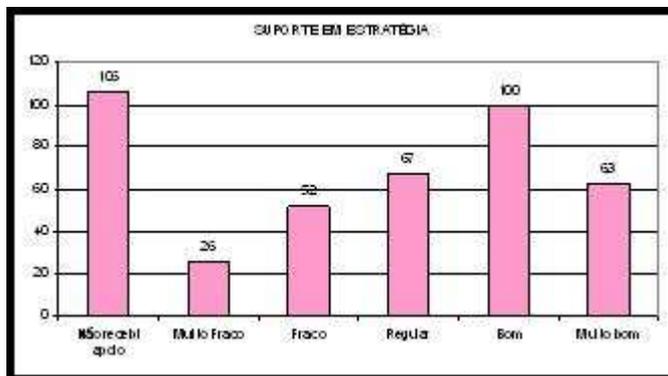
Tabela 5 - Avaliação do Apoio Recebido em Estratégia

Questões	Frequência das Notas						Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4	5				
Total da Área	106	26	52	67	100	63	2,53	3,0	0	1,82
1 - Como implementar	5	2	6	9	12	12	3,24	4,0	5	1,61
2 - Análise Ambiental	15	5	8	7	7	4	1,96	2,0	0	1,74
3 - Pesquisa de mercado	11	4	7	4	15	5	2,50	3,0	4	1,80
4 - Análises dos principais concorrentes	19	3	4	6	11	3	1,91	2,0	0	1,86
5 - “Pontos fortes e fracos” e “riscos e oportunidades”	9	1	4	6	15	11	3,09	4,0	4	1,81
6 - Parcerias	8	4	5	6	14	9	2,89	3,5	4	1,78
7 - Comunicações internas e externas	8	2	8	10	12	6	2,74	3,0	4	1,64
8 - Exportação	20	2	4	9	6	5	1,87	2,0	0	1,88
9 - Inovação tecnológica	11	3	6	10	8	8	2,54	3,0	0	1,81

Fonte: Pesquisa dos autores.

Excluindo a média referente à implantação da estratégia e da análise SWOT, tidas como pouco acima de regular (3,24), todos os demais itens de análise apontaram valores fracos ou muito fracos. Itens básicos como a análise do ambiente geral e de negócios não foram fornecidos, assim como a preparação dos empreendedores para o mercado externo.

Gráfico 5 – Suporte em Estratégia



Fonte: Pesquisa dos autores.

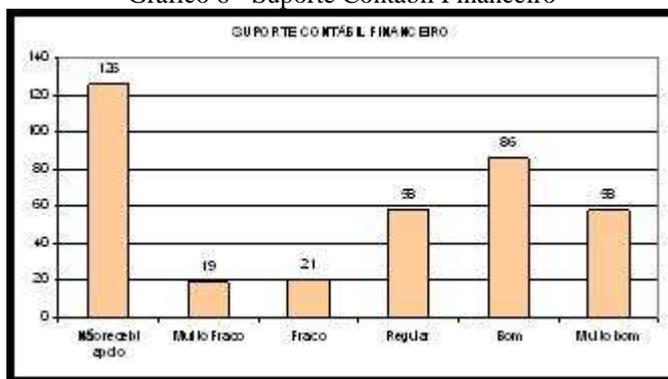
4.2.4. Apoio na Área Contábil e Financeira

Tabela 6 – Avaliação do Apoio Recebido em Contabilidade e Finanças

Questões	Frequência das Notas						Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4	5				
Total da Área	126	19	21	58	86	58	2,36	3,0	0	1,95
1 - Cálculos de impostos e tributos	21	2	4	5	8	6	1,89	1,5	0	1,98
2 - Cálculo do preço de venda	10	3	0	7	15	11	3,02	4,0	4	1,89
3 - Controle e planejamento financeiro e de vendas	11	3	3	8	10	11	2,78	3,0	0	1,92
4 - Desenvolvimento do processo contábil	22	0	3	6	10	5	1,93	2,0	0	1,99
5 - Linhas de crédito	10	3	4	9	13	7	2,72	3,0	4	1,78
6 - Análise de balanço	13	3	4	8	12	6	2,46	3,0	0	1,86
7 - Livros Diário e Razão ou livro Caixa	16	2	1	10	10	7	2,37	3,0	0	1,96
8 - Projetos de redução de custo	23	3	2	5	8	5	1,72	0,5	0	1,96

Fonte: Pesquisa dos autores.

Gráfico 6 - Suporte Contábil Financeiro



Fonte: Pesquisa dos autores.

Os dados da pesquisa apontaram que 23% dos respondentes consideraram as orientações como boas e 16%, como muito boas. O nível de insatisfação é significativo, já que 34% do total dos entrevistados revelaram não terem recebido nenhum apoio. Cerca de 5% informaram que receberam suporte nas áreas contábil e financeira, mas consideraram este apoio como muito fraco. 6% acharam fraco e 16% regular.

4.2.5. Apoio sobre Operações

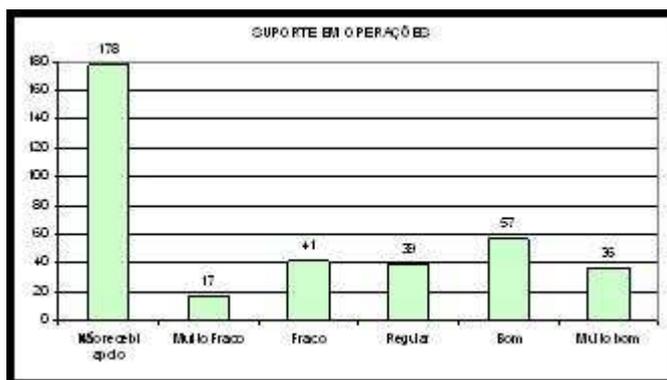
Nota-se um nível significativo de insatisfação na área de operações. Perto de 50% dos novos empresários responderam não terem recebido apoio. Quanto aos que receberam apoio, 5% avaliaram como muito fraca a consultoria, 10% como fraca e 12% como regular. Isso soma cerca de 75% de jovens empresas sem uma assistência aceitável na área operacional.

Tabela 7 - Avaliação do Apoio Recebido em Operações

Questões	Frequência das Notas						Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4	5				
Total da Área	178	17	41	39	57	36	1,71	1,0	0	1,88
1 - Como melhorar a produtividade	17	2	9	6	7	5	1,98	2,0	0	1,82
2 - Qualidade	14	2	3	6	12	9	2,59	3,0	0	1,98
3 - Problemas com desperdícios	21	3	7	6	7	2	1,59	1,0	0	1,71
4 - Planejamento	16	3	5	6	14	2	2,11	2,0	0	1,80
5 - Negociações c/ fornecedores	20	2	8	7	8	1	1,65	2,0	0	1,66
6 - Logística	27	1	1	6	5	6	1,54	0,0	0	2,00
7 - Como agir em caso de inadimplência de clientes	32	3	4	0	2	5	1,04	0,0	0	1,80
8 - Gerenciamento ou questões sobre a Questão Ambiental	31	1	4	2	2	6	1,15	0,0	0	1,86

Fonte: Pesquisa dos autores.

Gráfico 7 - Suporte em Operações



Fonte: Pesquisa dos autores.

Um dos fatores de análise com mais baixa pontuação encontrado neste segmento do estudo foi “como agir em caso de inadimplência de cliente”. A pesquisa também encontrou dados preocupantes em gerenciamento ambiental, de desperdícios e de logística.

4.2.6. Apoio em Espaço Físico

O apoio das incubadoras no que se refere ao espaço físico foi o que mais atingiu as necessidades dos empreendedores. Cerca de 40% do total de entrevistados afirmaram que o espaço oferecido foi muito bom e 18% avaliaram ter sido bom. O grau de insatisfação demonstrado no gráfico 8 abaixo decorre de reclamações relacionadas ao oferecimento de locais sem mobílias e utensílios eletrônicos.

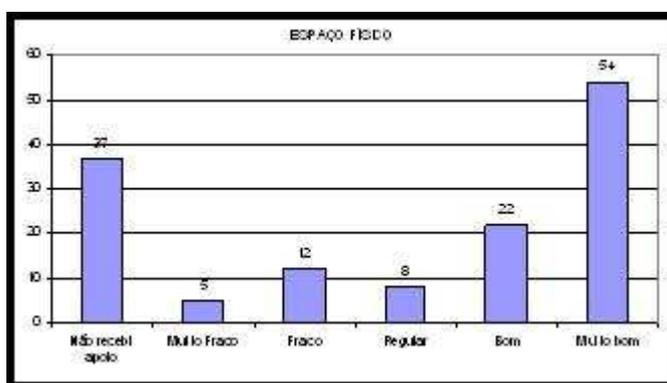
As maiores médias (4,09 e 3,91) e os menores registros de desvio padrão (1,33 e 1,50) foram justamente encontrados no item “espaço físico compartilhado” e “espaço físico individualizado”. Tais dados revelam uma grande concordância em relação à satisfação dos gestores de empresas residentes com a infra-estrutura disponíveis nas incubadoras.

Tabela 8 - Avaliação do Apoio Recebido em Espaço Físico

Questões	Frequência das Notas						Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4	5				
Total da Área	37	5	12	8	22	54	3,21	4,0	5	2,00
1 - Espaço individualizado	3	2	2	5	11	23	3,91	4,5	5	1,50
2 - Espaço compartilhado	1	3	2	4	11	25	4,09	5,0	5	1,33
3 - Acesso a laboratórios e bibliotecas	20	1	6	1	4	14	2,22	2,0	0	2,22
4 - Contato com professores e pesquisadores de universidades	16	1	4	3	7	15	2,63	3,0	0	2,17

Fonte: Pesquisa dos autores.

Gráfico 8 - Suporte em Espaço Físico



Fonte: Pesquisa dos autores.

4.3. Limites da Pesquisa e Sugestões de Melhorias

A presente pesquisa contou com várias etapas de elaboração, desenvolvimento de metodologia e testes de campo. Após os ensaios e as correções, chegou-se à constatação de que a metodologia de pesquisa poderia ser empregada na pesquisa de campo. Realizada a pesquisa, foi feita uma avaliação da metodologia empregada por meio da qual foi possível detectar algumas falhas que podem ser superadas para melhorar a precisão de pesquisas futuras. Um dos problemas da pesquisa foi não ter escolhido para entrevista somente empresas incubadas residentes a mais de um ano, ou após um tempo hábil, para as incubadoras oferecerem suporte

imaterial. Uma amostra contendo um número elevado de incubadoras recém ingressantes distorce os dados em direção à média zero.

Igualmente necessário seria entrevistar a mesma quantidade de empresas por incubadora. Na atual pesquisa, ocorreu uma falta de padronização nos números de empresas residentes entrevistadas por incubadora. Por exemplo, nos casos de Botucatu, Limeira, Bauru e Itu, foi entrevistada apenas uma empresa, enquanto na cidade de Jundiaí foram entrevistadas seis residentes. Desse modo, os dados dificultam comparações entre as incubadoras, embora permitam análises panorâmicas. Outro limite da pesquisa é que seria preciso agregar os resultados por tipo de incubadora. Tal medida é essencial já que existem distinções claras na forma de atuação dessas instituições e fundamental para enriquecer a pesquisa. Igualmente saudável seria a entrevista com os gestores das incubadoras para apresentar os dados obtidos. É preciso considerar o ponto de vista desses agentes para entender se existem problemas por eles enfrentados e que dificultam o oferecimento de serviços de apoio mais avançados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas principais economias modernas, as incubadoras proporcionam o desenvolvimento econômico e social gerando emprego, renda e novas oportunidades de negócios. Promovem a redução da mortalidade das novas empresas e a inclusão no mundo empresarial e profissional de “minorias” ou grupos sob condições desvantajosas. Facilitam a transformação de descobertas científicas e invenções em inovações lucrativas tornando a relação universidade-empresas mais consistente. Desse modo, as incubadoras são instituições que aceleram a inovação e contribuem para a modernização das estruturas produtivas, de serviços e distribuição.

A pesquisa que forneceu os dados para este artigo verificou o desempenho das incubadoras paulistas sob o ponto de vista dos gestores das empresas residentes nas áreas de: operações, recursos humanos, estratégia, tecnologia da informação, contábil-financeira e espaço físico. O objetivo foi verificar se as incubadoras capacitam os empresários na gestão de funcionários, inovação tecnológica e qualidade; serviços de contabilidade e assistência sobre legislação e negociação com clientes e financiadores.

Constatou-se, em relação espaço físico, um alto grau de satisfação dos novos empresários. Ocorre que um dos principais motivos da alta mortalidade das novas empresas é a falta de conhecimentos técnicos sobre como conduzir de forma eficaz um negócio. Esse problema não parece estar sendo tratado de forma satisfatória na visão das empresas residentes entrevistadas. O principal ponto positivo que destacam é o espaço físico. Entretanto, as empresas incubadas devem receber apoio técnico-gerencial nas áreas de recursos humanos, estratégia, contabilidade, planejamento, finanças, produção, marketing e operações.

A incubadora como um elo no “modelo de hélice tríplice” e que internaliza o relacionamento entre universidade, empresa e governo, parece não estar ocorrendo de forma convincente. Assim, o objetivo de minimizar as deficiências do empreendedor iniciante pode ser melhorado com uma visão mais audaciosa por parte dos gestores de incubadoras.

6. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Mariza Costa. **A Evolução do Movimento de Incubadoras no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2004 (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção).

ARIAS, Johnny Tamayo. **Diseño de sistemas de trabajo basados en conocimiento para empresas universitarias incubadas al interior de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.** *Revista Espacios*, vol 28, no. 1, 2007.

ARUNDEL, Anthony ; SMITH, Keith ; PATEL, Pari ; SIRILLI, Giorgio. **“The future of Innovation Measurement in Europe”** *STEP Group*, IDEA Paper Series 3, 31 julho, 1998.

Associação Nacional De Entidades Promotoras De Empreendimentos Inovadores. Panorama 2005. Anprotec. Brasília: Anprotec, 2005.

Associação Nacional De Entidades Promotoras De Empreendimentos Inovadores. **O Movimento Atual.** Anprotec. Brasília: Anprotec, 2008. Disponível e acessado em: Acesso em: 01 jun. 2008, http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/panorama2003port_pdf_44.pdf.

Associação Nacional De Entidades Promotoras De Empreendimentos Inovadores. Panorama 2002. Anprotec. Brasília: Anprotec, 2002.

Associação Nacional De Entidades Promotoras De Empreendimentos Inovadores. Portal Anprotec. Brasília: Anprotec, 2006a. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/>. Acesso em: 01 out. 2007.

Associação Nacional De Entidades Promotoras De Empreendimentos Inovadores. **Evolução do Movimento Brasileiro de Incubadoras – 2006. Número de incubadoras em operação.** Anprotec. Brasília: Anprotec, 2006. Disponível e acessado em: Acesso em: 01 out. 2007, http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Graficos_Evolucao_2006_Locus_pdf_59.pdf.

AZEVEDO, Alessandra de ; OLIVEIRA, Luiz José Rodrigues de ; BALDEÓN, Nguyen Tu-fino ; SOUZA, Maria Carolina A.F. de. **Incubadora Tecnológica de Cooperativas - ITCP x Incubadora de Empresas de Base Tecnológica - IEBT - Diferencias y semejanzas en el proceso de Incubación.** São Paulo: Altec, 2004. Disponível e acessado em 01 out 2007.: <http://www.altec.secyt.gov.ar/pdfs/informe12.pdf>.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho ; BORGES, Candido Vieira ; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. **Empreendedorismo nas incubadoras: Reflexões sobre tendências atuais.** *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa, vol 12, nº 1, p. 7-18, 2006.

BEDÊ, Marco Aurélio. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos.** São Paulo: Sebrae, 2004.

CALLON, M. ; LARÉDO, P. ; RABEHARISOA, V. **The Management and Evaluation of Technological Programmes and the Dynamics of Techno-Economic Networks: The Case of the AFME.** *Research Policy*, Volume 21, Issue 3, June 1992, Pages 215-236.

CASTALDI, Carolina ; DOSI, Giovanni. **The technical Change and Economic Growth: some lessons from secular patterns and some conjectures on the current impact of ICT technologies.** *Working Paper Series.* Laboratory of Economics and Management. Sant’Anna School of Advanced Studies (LEM), Pisa, Italy: 2008.

DE SORDI, José O.; SOUZA, José H.; TACHIZAWA, Takeshy; BONILHA, Isadora D. **A Inovação No Processo De Incubação: Viabilidade Para O Sucesso Do Empreendedorismo.** In: **Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas**, 3, 2008, São Paulo. Anais do V Egepe. São Paulo: V Egepe, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Uma Era de Descontinuidade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

DUARTE, Renata Barbosa de Araújo (org.). **Histórias de sucesso: experiências empreendedoras.** Brasília: Sebrae, 2004.

FIGLIOLI, Aline ; PORTO, Geciane Silveira ; DELAI, Ivete. **Interação Universidade-Empresa Incubada: A Importância Na Geração De Vantagem Competitiva E Os Papéis Desempenhados Pelas Incubadoras De Base Tecnológica.** In: **Simpósio De Administração Da Produção, Logística E Operações Internacionais**, 09, 2006, São Paulo. Anais do IX Simpoi. São Paulo: IX Simpoi, 2006.

FRENKEL, Amnon ; SHEFER, Daniel ; MILLER, Michal. **Public Vs. Private Technological Incubator Programs: Privatizing The Technological Incubators In Israel.** 4th Congress Of The European Regional Science Association, Amsterdam, August, 2005.

FURLANETTO, Egidio Luiz. **Modelo De Gestão Integrada De Incubadora De Empresas: O Caso Da Rede Paraibana De Incubadoras.** In: **Simpósio De Administração Da Produção, Logística E Operações Internacionais**, 10, 2007, Rio de Janeiro. Anais do X Simpoi. Rio de Janeiro: X Simpoi, 2007.

GLASER, B. ; HOLTON, J. **Remodeling Grounded Theory.** *The Grounded Theory Review*. V.4, n.1, November 2004.

GLASER, B. **Doing grounded theory: issues and discussions.** Mill Valley, Ca.: Sociology Press, 1998.

GLASER, B. **More grounded theory methodology: a reader.** Mill Valley, Ca.: Sociology Press, 1994.

LALKAKA, Rustam. Technology business incubators to help build an innovation-based economy. *Journal of Change Management*. Vol. 3, n. 02, p. 167-176, 2002.

LISS, Kenneth. Incubators: The New Venture Capitalists? *Harvard Business Working Knowledge*, 21 de março de 2000.

MARTINS, Guilherme Silveira ; LIMA, Afonso Augusto T. de F. C. ; XAVIER, Wesley Silva. O Papel das Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica como Agentes Facilitadores da Interação Universidade/Empresa. In: **SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS**, 10, 2007, Rio de Janeiro. Anais do X Simpoi. Rio de Janeiro: X Simpoi, 2007.

MODENA, Vittorio ; SHEFER, Daniel. Technological Incubators as Creators of New High Technology Firms in Israel. European Regional Science Association. 38th European Congress, Vienna, Austria, 1998.

NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION. How many business incubators are there? Athens, OH: NBIA. Disponível em: http://www.nbia.org/resource_center/bus_inc_facts/index.php. Acesso em: 05 out 2007a.

NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION. The History of Business Incubation. Athens, OH: NBIA. Disponível em: http://www.nbia.org/resource_center/what_is/beginnings_of_inc/index.php. Acesso em: 10 ago 2007b.

NAVAS, Laura ; PALACIOS, Patricia ; WILLIS, Edgar. Preincubadoras de empresas em red. Su plan de negocio. *Revista Espacios*, vol 27, no. 1, 2006.

OLIVEIRA, Luiz José Rodrigues de. Incubadoras Universitárias de Empresas e de Cooperativas: Contrastes e desafios. Campinas: Unicamp/IG/DPCT, 2003. (Dissertação de Mestrado em Política Científica e Tecnológica).

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Business Incubators: international case studies**. Paris: OECD, 1999.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo Manual: principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation**. Troisième édition. Paris: OECD, 2005.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo Manual**. Paris: OECD, 1996.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Technology Incubators: nurturing small firms**. Paris: OECD, 1997.

PLONSKI, Guilherme Ary. Bases Para Um Movimento Pela Inovação Tecnológica no Brasil. *São Paulo Em Perspectiva*, v. 19, n. 1, p. 25-33, jan./mar. 2005.

PORTER, Michael. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PUGA, Fernando Pimentel. Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. *Texto para Discussão*, n. 75. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

SAY, Jean-Baptiste. **A Treatise on Political Economy**. Traduzido da quarta edição francesa publicada por C. R. Prinsep, M. A. New American Edition. C. R. Prinsep, M.A. Philadelphia: Lippincott, Grambo & Co., 1880. Primeira edição de 1803. Ontário: Batoche Books, 2001.

SCHUMPETER, Joseph. Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Col. Os Economistas, Abril Cultural: São Paulo, 1983. Primeira edição de 1912.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SÃO PAULO. Municípios que Possuem Incubadoras. SP: Sebrae/SP, 2007. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/principal/sebrae%20em%20ação/incubadoras/documentos_incubadoras/mapa_incubadoras.pdf. Acesso em: 20 out. 2007.

SOETANTO, Danny P ; GEENHUIZEN, Marina van. Technology Incubators as Nodes in Knowledge Networks. 45TH CONGRESS OF THE EUROPEAN REGIONAL SCIENCE ASSOCIATION. "Land Use and Water Management in a Sustainable Network Society". Amsterdam: Free University Amsterdam, August 2005.

STRAUSS, A. ; CORBIN, J. **Grounded Theory Methodology - An Overview**. Handbook of Qualitative Research, N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994.

STRAUSS, A. ; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park: Sage, 1990.

STRAUSS, A. ; CORBIN, J. **Grounded Theory in Practice**. Londres: Sage, 1997.

THE ASSOCIATION FOR TECHNOLOGY IMPLEMENTATION IN EUROPE (Taftie). *The Taftie Guidelines On Performance Indicators For Evaluation And Monitoring*. The Taftie Evaluation Network. Madri, Espanha, Versão 20.11.97.

THOMAS, Hernán ; VERSINO, Mariana. Modelos de vinculación inter-institucional en América Latina: Un análisis crítico de experiencias locales de generación de empresas innovadoras. *Revista Espacios online*. set. 2002, vol.23, no.3, p.5-37. Disponível em: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152002000300002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 12 mai 2008.

VEDOVELLO, Conceição ; FIGUEIREDO, Paulo N. Incubadora de Inovação: que Nova Espécie é Essa?. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 10, jan./jul. 2005. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2363&Secao=ARTIGO S&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>. Acesso em 05 set 2007.

VERSINO, Mariana. Discursos, representaciones y ficciones en el proceso de difusión de incubadoras de empresas de base tecnológica en la Argentina. *Revista Espacios*, vol 22, no. 2, 2001.