08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A NATUREZA JURIDICA DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS COMO DIFERENCIAL DE RESULTADO: ESTUDO SOBRE AS INCUBADORAS DE BASE TECNOLOGICA DE MANAUS

ROCHELLE MONTEIRO BRITO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

ALAN FERREIRA DE FREITAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

A NATUREZA JURIDICA DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS COMO DIFERENCIAL DE RESULTADO: ESTUDO SOBRE AS INCUBADORAS DE BASE TECNOLOGICA DE MANAUS

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do movimento de Incubadoras de Empresas no Brasil vem mostrando que a articulação universidade-governo-empresa se tornou um modelo eficaz na geração de novos negócios baseados em Inovação Tecnológica. Apesar da inauguração das primeiras incubadoras brasileiras em 1982, elas somente se consolidaram como meio de incentivo para a produção tecnológica, a partir da realização do Seminário Internacional de Parques Tecnológicos, em 1987, no Rio de Janeiro. Nesse mesmo ano, surgia a ANPROTEC, que passou a representar não só as incubadoras de empresas, mas todo e qualquer empreendimento no Brasil como, por exemplo, parques e polos tecnológicos, que utilizem o processo de incubação para gerar inovação (ANPROTEC, 2007; GUIMARÃES; SENHORAS; TAKEUCHI, 1999; PNI, 2000).

As incubadoras de empresas atuam diretamente nas dificuldades das MPEs (Engelman, Fracasso & Brasil, 2011), com o fornecimento de infraestrutura de qualidade, serviços e apoio gerencial e, mais recentemente, acesso a redes de empresas (Bruneel, *et al*. 2012). Além disso, as incubadoras são catalisadoras do crescimento dos negócios, funcionando como uma ponte entre o ambiente protegido das incubadoras e o ambiente externos de negócios, que é bastante exposto e competitivo (Brunett & McMurray, 2008).

As incubadoras de empresas estão vinculadas, na maioria das vezes, às universidades e às instituições de pesquisa e têm como finalidade primordial apoiar o desenvolvimento de ideias e a formação de empresas. Elas têm como papéis principais: facilitar a integração das empresas incubadas em redes relacionais, dar assistência técnica e gerencial e treinamentos para desenvolvimento dos novos negócios, além da tradicional disponibilização de infraestrutura de uso compartilhado e de recursos, entre outros, que ampliem a possibilidade de sobrevivência dos novos negócios (SERRA *et al*., 2011).

Existem várias modalidades de incubadoras de empresas, sendo que as de base tecnológica – as IEBTs – constituem o foco deste estudo. As incubadoras de empresas de base tecnológica apoiam empreendimento nascentes que desenvolvam algo inovador por meio da utilização de tecnologia (MACIEL, 2020). De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), disseminar a cultura empreendedora, gerar novas empresas, postos de trabalho e renda tem sido a meta do sistema brasileiro de incubação. Nas localidades onde atuam, desenvolvem políticas de apoio às empresas incubadas na gestão tecnológica e, sobretudo, são o centro mais importante da cultura empreendedora da região.

A evolução da compreensão do fenômeno incubadoras-incubação implicou, portanto, diretamente o modo como o conceito de incubadora seria definido por diversos teóricos na literatura. Para Allen (1988), as incubadoras eram instalações que ofereciam aluguel acessível para novas e pequenas empresas, um escritório compartilhado e serviços logísticos, além de organizar gestão de negócios e assistência financeira. Allen e McCluskey (1990), Bruneel *et al*. (2012), Garcia *et al*. (2015), Grimaldi e Grandi (2005), Becker e Gassamann (2006) e Dee *et al*. (2015) optam por estudar o tema adotando perspectivas mais genéricas – no âmbito dos modelos estruturalistas –, sugerindo abordagens analíticas das incubadoras-incubação a partir de três perspectivas inéditas: a geração à qual as incubadoras pertencem; a influência do modelo de negócios – público ou privado – para a constituição de uma taxonomia de incubadoras e de incubação; e, por fim, a incubação como um conceito mais genérico, que abrange diferentes

formatos organizacionais, tais como incubadoras, espaços de coworking, hackathons e aceleradoras.

Uma incubadora é conceituada como aquela que "estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas" (INOVATIVA, 2017). Várias startups ou empresas no seu início de vida decidem recorrer a incubadoras ou programas de aceleração para ajudar o seu negócio até um crescimento saudável e sustentado.

A incubadora pode ser pessoa jurídica de direito público ou privado ou estruturada dentro dessa pessoa jurídica. Conforme Parolin e Volpato (2008), a importância das incubadoras de empresas diz respeito a criar dispositivos de fomento às micro e pequenas empresas, ao empreendedorismo e à inovação, além de conceber novas tecnologias e disponibilizá-las no mercado através dos centros de pesquisa aplicada do Brasil. A incubadora, de uma forma geral, não possui fins lucrativos, sendo mantida por instituições públicas, enquanto a aceleradora é uma instituição privada, possui fins lucrativos e é mantida por investidores, que buscam obter lucro com o retorno da venda de ações da empresa sob seus cuidados. A natureza jurídica e finalidade da organização que concebe e coloca em prática a incubadora/aceleradora parece, assim, definir parte de sua forma de ação, determinando também seus resultados.

É nesta direção que este trabalho procura analisar as diferentes fontes de recursos das incubadoras, sua natureza jurídica e como esses elementos influenciam a forma de ação e os resultados das incubadoras de empresas de base tecnológica. Para isso toma-se como elemento empírico para estudo as incubadoras da cidade de Manaus. Manaus é uma capital peculiar devido a Zona Franca de Manaus e a presença sólida de universidade federal e estadual, além de centros de pesquisa e um robusto ecossistema de inovação.

Analisando a literatura referente às IEBTs na cidade de Manaus, observa-se que, embora alguns trabalhos tenham analisado as incubadoras (SILVA, BAÊTA E OLIVEIRA (2016) ARAÚJO (2013) TEIXEIRA (2015)), eles analisaram principalmente elementos relacionados a gestão de incubadoras, no entanto, identifica-se que nenhum desses trabalhos produzidos sobres as incubadoras de Manaus relatam as diferentes formas de atuação dessas incubadoras, resultando numa carência de estudos que abordem as diferenças existentes em incubadoras que estão sediadas em instituições de natureza jurídica diferentes. Fica então uma lacuna nesse ambiente de linha de pesquisa, abrindo brecha para que novas pesquisas possam compreender esses elementos relevantes.

Este trabalho de pesquisa, pretende colaborar para o aprofundamento do conhecimento relacionado ao processo de incubação das empresas, e tem como objetivo analisar como as diferentes fontes de recursos financeiros das incubadoras de base tecnológica imprimem ritmos e formas diferentes ao processo de incubação e de suporte as empresas incubadas. A tese que guia esta indagação é que as diferentes naturezas jurídicas das instituições que abrigam as incubadoras implicam em formas atuação singulares, evidenciando diferenças nas metodologias, nos resultados e nas conexões com o ecossistema de inovação ao qual estão inseridas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O APOIO EMPREENDEDORISMO, STARTUPS E INCUBADORAS

O empreendedorismo vem se firmando como um campo legítimo, dotado de métodos e de teorias específicas, reconhecidas e institucionalizadas. A criação de novas empresas é um

mecanismo fundamental para o desenvolvimento econômico de uma região, contudo, as pequenas empresas, especialmente as nascentes, podem precisar de uma ajuda significativa em seu processo de consolidação. Na experiência brasileira e de outros países, as incubadoras de base tecnológica representam um esforço para formação desse ambiente favorável, adotando estratégias que reflitam seu papel de agente promotor do desenvolvimento econômico. Para isso, torna-se necessário um aperfeiçoamento no processo de gestão das incubadoras de empresas, visando um planejamento adequado, apoio financeiro e político, além de uma melhor articulação com outros agentes de inovação. (ENGELMAN; FRACASSO, 2013).

Empreender é identificar oportunidades e desenvolver meios de aproveitá-las, assumindo riscos e desafios para alavancar mudanças e gerar um impacto positivo e para o crescimento do empreendedorismo no país é necessário um ambiente que promova negócios e inovação, esse sistema é chamado de ecossistema empreendedor/inovação, onde é necessário que 3 pilares estejam em atuação: **Empreendedores** – São os inconformados com o status atual e que desejam solucionar um problema. **Conhecimento** – É o ensino necessário para que os empreendedores conheçam as ferramentas para solucionar um determinado problema. **Investidores** – Responsáveis pelo capital necessário para transformar a ideia na prática e elevar o negócio para um nível maior.

As Startups se apresentam como um novo modelo de negócios. Um estágio inicial de uma empresa caracterizado pelo uso de tecnologia, baixo custo nos investimentos iniciais, produtos inovadores e que, normalmente, causam mudanças significativas no mercado ao qual estão inseridos. Segundo Moreira (2011 apud Gitahy *et al*., 2011), apesar de o termo ser utilizado há alguns anos, especialmente nos EUA, este ganhou maior visibilidade coma chamada bolha da Internet no final da década de 90 e com o surgimento de inúmeras startups de tecnologias que surgiram no Vale do Silício situado na Califórnia. Entretanto, somente no período de 1999 a 2001 que o termo começou a ser difundido no Brasil.

Empreendedorismo está focado na descoberta e na exploração de oportunidades que visem ao lucro. Atualmente, conforme afirma Gitahy (2011), o tema empreendedorismo tem acrescentado competitividade e desenvolvimento tecnológico nas empresas, estimulado pela criatividade e pela inovação, o que instiga a criação de empresas com caráter inovador, abrangendo um papel importante no ambiente social a partir da criação de novos modelos de negócios.

Neste caminho de empreendedorismo surgem as startups, que são empresas com ideia rentável, baixo investimento, alto grau de inovação, e que podem apresentar uma rentabilidade grande. A startup apresenta um modelo de negócio inovador que se encontra em estágio embrionário e seu crescimento é acelerado (MORAES; OLIVEIRA, 2013).

Startup caracteriza-se como uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras (SEBRAE, 2017). É um modelo de empresa jovem em fase de construção de seus projetos, que está vinculada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras, no qual se encontra um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Startups são consideradas empresas nascentes de base tecnológica, que possuem na inovação tecnológica disruptiva os fundamentos de sua estratégia competitiva. Entre as principais características de tais negócios está o caráter de organização temporária com potencial de rápido crescimento. Estes negócios atuam em um ambiente de extrema incerteza, em busca de um modelo de negócios que possa tornar-se repetível e escalável. (Associação Brasileira de Startups, 2014).

Assim, o principal alicerce de uma startup é apresentar e desenvolver solução para problemas de uma maneira inovadora, mas que tem grandes chances de dar certo e se tornar um excelente negócio. Trazem serviços que sempre foram necessários, mas que nunca foram

pensados antes. Igualmente, acontece com os produtos, pois servem como soluções certeiras referentes as inúmeras e diferentes demandas da sociedade. (PIMENTA, LANA; 2020).

De acordo com o SEBRAE-SP – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - as startups podem estar classificadas de acordo com seu estágio de evolução nas fases de ideação, operação e tração. Na fase ideação, as startups já possuem uma ideia do negócio, mas ainda estão avaliando sua viabilidade. Precisam ainda estruturar seu modelo de negócio, validar e fazer o seu protótipo para coleta e validação do modelo, ou seja, estão na fase de busca de informações, pesquisando e validando ideias junto a clientes. No estágio da operação, as startups já estão faturando. Portanto o seu modelo já foi testado e está sendo aceito pelo mercado. Elas ainda precisam de investimentos para incrementar novas estratégias e ampliar suas habilidades e competências.

Existem vários programas que se dedicam ao apoio de empreendedores e que são fundamentais para o sucesso de negócios nascentes. Um desses programas são as incubadoras e aceleradoras que desempenham um importante papel nos processos de criação, desenvolvimento e expansão dos negócios sociais. Ao entender os reflexos da atuação das incubadoras, fica claro que melhorias realizadas no processo de incubação influenciarão no sucesso dos novos negócios e, consequentemente, na economia de todo país

Aceleradoras e Incubadoras são empresas que visam impulsionar financeiramente startups, oferecendo também treinamentos e mentorias em troca de uma participação acionária da empresa. No caso das aceleradoras, Travers & Teixeira (2017) dizem que constantemente oferecem ajuda com capital e ambiente de trabalho em troca de uma participação acionária no negócio. Apesar de tais organizações possuírem o mesmo objetivo, apoiar empresas de base tecnológica, cada uma possui características individuais.

As incubadoras oferecem diversos recursos como espaço físico, serviços de apoio a fim de reduzir custos para as empresas incubadas, oferecimento de suporte profissional, aconselhamento e treinamento e ainda possibilita aos incubados o acesso a rede interna ou externa de contatos e negócios, é ainda um meio eficaz de vincular tecnologia, capital e knowhow, com a finalidade de alavancar o empreendedorismo (GRIMALDI; GRANDI, 2005; CLARYSEE *et al*., 2005; BERGEK; NORRMAN, 2008).

As aceleradoras possuem algumas características que as diferenciam do modelo tradicional de incubação, primeiro, não foram concebidas para oferecer recursos físicos ou serviços de apoio de escritório. Segundo, em muitos casos oferecem capital em troca de participação. Terceiro, elas têm foco menor em grandes investidores de risco, mas sim em pequenos investidores anjos. Quarto, enfatizam o desenvolvimento de empresas altamente inovadoras, oferecendo mentoria intensiva, incentivam redes de apoio e promovem o acesso a um ambiente de cultura empreendedora. Quinto, e último, o tempo de aceleração é de 3 a 6 meses, com foco em interação intensa, monitoramento e instrução para permitir o desenvolvimento rápido (PAUWELS *et al.*, 2016).

Em relação à comparativa entre incubadoras e aceleradoras, quanto à sua forma de atuação, citado por Moreira (2011 apud Gitahy *et al*., 2011) diz: Incubadoras pedirão seu plano de negócio, e aceleradoras estudarão seu modelo de negócio -a verba pública que normalmente apoia as incubadoras pede maior formalidade e transparência na avaliação de projetos, além de terem mais critérios ao avaliarem um plano completo. Aceleradoras podem apostar somente em uma boa ideia. (Moreira, 2011). De acordo com Cohen (2013), grande parte das empresas nascentes buscam por incubadoras e aceleradoras, tendo as mesmas como alternativa de crescimento, podendo se estruturar e acelerar seu crescimento através de processos bem elaborados, o apoio de pessoal capacitado e ainda a possibilidade de obter apoios de outros que venham a simpatizar com o empreendimento, assim podendo alcançar muitos de seus objetivos e metas de forma mais acelerada e eficaz.

2.2 ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO E O FINANCIAMENTO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Quase todas as inovações exigem algum tipo de arranjo cooperativo para seu desenvolvimento ou comercialização e uma empresa terá múltiplos motivos para realizar uma aliança com outra organização (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Ecossistemas de inovação se constituem como sistemas de longo prazo ou temporários, formado por vários atores e organizações, cujo objetivo funcional é promover a interação, a comunicação e o desenvolvimento de tecnologias, inspirando a inovação dentro da rede (Wu *et al*., 2017; Skute *et al*., 2019).

O conhecimento dos ecossistemas de inovação possibilita a formulação de estratégias pelos atores nele inseridos sejam eles: empresas de todos os portes, Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica, organizações governamentais e não governamentais. A busca por essa compreensão é inicialmente mais voltada aos formuladores de políticas e articuladores setoriais, tais como: agências de fomento, federações do sistema indústria etc., em tempos recentes, despertam o interesse de empresas que pautam o planejamento estratégico no desenvolvimento de inovação.

Assim como a inovação emerge a partir da interação de diversos fatores, o ecossistema de inovação só é possível a partir da atuação integrada de agentes que fomentam, organizam, e desenvolvem empreendimento. As incubadoras de empresas, inseridas nesse ecossistema, colaboram para criar alternativas para o desenvolvimento regional, no sentido de promover aumento da geração de emprego e renda, oriundos das empresas incubadas e promovem incentivo à consolidação de empreendimentos inovadores.

O termo Incubadora de Empresas - IE é utilizado para definir um programa desenvolvido por organizações públicas e privadas em parceria com instituições fomentadoras de empreendedorismos e inovação para apoio às micro e pequenas empresas oferendo consultorias especializadas, orientações e capacitações gerenciais e técnicas, espaço físico adequado e infraestrutura nos primeiros anos de vida do negócio. Desta forma proporcionam um melhor desenvolvimento e consolidação de novos empreendimentos (SEBRAE, 1998).

O Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos - MCT (2000, p.11) conceitua uma incubadora de empresas de base tecnológica como “um local que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços originam-se dos resultados da investigação aplicada, dos quais a tecnologia representa um alto valor agregado”. Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OECD (2002), as incubadoras tecnológicas têm quatro objetivos principais:

1) estimular o desenvolvimento econômico;
2) estimular a comercialização de tecnologia;
3) estimular o desenvolvimento de propriedades imobiliárias;
4) estimular o empreendedorismo

As Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBT) são, por sua natureza, um ambiente singular em que predomina a complexidade e a incerteza do processo de inovação, aliadas à rapidez das transformações tecnológicas. Acrescente-se a isto o fato de uma Incubadora de Base Tecnológica normalmente estar de perto associada a institutos ou departamentos de pesquisa em Universidades, onde convivem pesquisadores de cultura altamente voltada para publicação acadêmica e pouquíssimo viés empreendedor, agências de fomento provedoras de recursos para o desenvolvimento das pesquisas e empresas focadas em resultados rápidos, lucro e necessidade de lançamentos constantes de novos produtos e serviços. Segundo Dias e Carvalho (2002, p.13), “Os programas de incubação de empresas nasceram nos Estados Unidos, da expansão de três diferentes movimentos, que se desenvolveram

simultaneamente – o de condomínios de empresas, o de programas de empreendedorismo e o de investimentos em novas empresas de tecnologia", e todo o processo passou a ser visto pelos investidores como uma oportunidade de negócios em um ambiente de inovação.

Os programas de incubação de empresas no Brasil, sejam eles fomentados por órgãos governamentais ou agências privadas, encontram nos ecossistemas de inovação uma oportunidade singular para ampliar a capacidade das incubadoras em gerarem, sistematicamente, empreendimentos inovadores e exitosos.

Para que a empresa desenvolva seus produtos ou projetos, é preciso que haja algum tipo de capital**.** Um dos fatores limitadores na disseminação do empreendedorismo no Brasil é a falta de apoio financeiro às micro e pequenas empresas para desenvolvimento e continuação dos projetos. A dificuldade de acesso a recursos financeiros de terceiros, seja pela procura limitada a recursos em instituições bancárias e programas governamentais, seja pela disponibilidade de recursos, considerados insuficientes e de difícil acesso, burocrático e incapaz de alcançar os empreendedores que, de fato, necessitam desse tipo de apoio para desenvolverem seus negócios (GEM, 2007).

Para desenvolverem inovação tecnológica e se manterem no mercado, empresas de base tecnológica necessitam de elevados investimentos financeiros em aquisições de ativos de suporte tecnológico, equipamentos e no desenvolvimento de capacidades internas que respondam ao desafio da produção de conhecimento. O mercado de atuação é novo e compreende a exploração de novas tecnologias; por conseguinte, são considerados investimentos de risco. (FARIAS, 2014).

Cada organização possui características que a distingue em relação aos seus concorrentes, essas características únicas são responsáveis pela heterogeneidade das organizações, considerando então que seus ativos únicos - os recursos - são as capacidades, competências, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimento que elas possuem, são eles então os responsáveis por garantir um posicionamento diferenciado no mercado (FAHY, 2000). Outro aspecto relevante e que deve ser levado em consideração é a natureza jurídica das Incubadoras de Empresas. Quanto a este aspecto, segundo a ANPROTEC (2006), as Incubadoras podem ser:

- Privadas e sem fins lucrativos;
- Privadas e com fins lucrativos;
- Pública Federal;
- Pública Estadual;
- Pública Municipal;
- Outras não mencionadas.

Os vários tipos de financiamentos ofertados pelo mercado financeiro estabelecem a necessidade de assistência especializada que deve ser ofertada pela incubadora através de parcerias e consultores que auxiliem os incubados na captação de recursos financeiros que possibilitem às empresas nascentes condições de competição frente aos seus concorrentes (SOMSUK; LAOSIRIHONGTHONG, 2014). Stainsack (2003) complementa, afirmando que as incubadoras podem atuar na facilitação à obtenção de capital de fomento através de programas específicos destinados a incubadoras e a empresas nascentes.

Vale destacar algumas instituições brasileiras relacionadas ao financiamento de projetos da inovação em suas diversas modalidades: O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES; Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq; Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Pessoal – CAPES; Fundação de Estudos e Projetos – FINEP; Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, entre outros.

3 METODOLOGIA.

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, pois "não se preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc." (SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009, p. 31). Diante disto, optou-se por um caminho de pesquisa que uniu os formatos: exploratório e descritivo

Em sua dimensão qualitativa, os esforços foram direcionados a prospectar as situações reais vivenciadas pelas incubadoras, incluindo a sua constituição, dinâmicas e processos de funcionamento, a partir da visão e percepção dos gestores. Isto é, observar prospecção de financiamentos e principais processos que fogem de indicadores quantitativos, dado que necessariamente ocorrem em dinâmicas particulares e específicas de cada incubadora a partir da experiência e comportamento de seus atores.

Tomaram-se quatro incubadoras existentes na cidade de Manaus-AM como fonte e pesquisa. Para melhor conhecimento do tema abordado, definiram-se como unidade de observação os gestores das incubadoras, foi realizada entrevista com questionário semiestruturado com 04 Incubadoras de Base Tecnológica localizadas em Manaus. Durante o andamento da pesquisa, 01 incubadora não respondeu ao solicitado, diminuindo a amostragem para 03 incubadoras.

Em termos procedimentais adotou-se a metodologia de estudo de caso, estabelecendo comparações entre a natureza e estrutura jurídica das incubadoras de Manaus. O principal motivo para tal escolha está no fato de que informações a respeito da natureza jurídica e processos das incubadoras, não estão disponíveis, por meio de nenhuma outra fonte, o que torna necessária à coleta de dados diretamente do universo que se pretende estudar.

No que concerne às entrevistas, nesta pesquisa optou-se pelo modelo semiestruturado, ou seja, aquela para a qual não existe rigidez de roteiro (PRODANOV e FREITAS, 2013). Foi assinado o termo de sigilo e confidencialidade para que fosse permitido o acesso a informações mais detalhadas. Sendo assim, foram enviados por e-mail o roteiro de entrevistas aos gestores das IEBT, para verificar a percepção desses autores quanto ao impacto da natureza jurídica nas IEBT. A coleta de dados deu-se com base em questionário enviado por e-mail aos coordenadores das incubadoras. Dos 04 questionários enviados, obteve-se o retorno de 03 incubadoras, as quais representam a amostra por acessibilidade extraída da população. O questionário foi composto de 31 questões abertas divididas em duas dimensões (características das incubadoras e metodologias de desenvolvimento), dentre outras pertinentes para caracterização das incubadoras no contexto da natureza jurídica.

A fim de obter informações sobre as caraterísticas, métodos, ações e resultados das incubadoras, foram entrevistados 3 gestores das seguintes incubadoras: (i) Incubadora de Empresas da Universidade do Estado do Amazonas - IN/UEA UEA. (ii) Incubadora de Empresas do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia-INPA. (iii) CIDE- Centro de Incubação e Desenvolvimento Empresarial e foi aplicada a análise de conteúdo como ferramenta para a asserção das conclusões da pesquisa. Segundo Bardin (1977, p. 9), análise de conteúdo é "um conjunto de instrumentos metodológicos (...) que se aplicam a discursos "(conteúdos e continentes) extremamente diversificados". De acordo com Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa bibliográfica refere-se àquela realizada a partir de material disponível, decorrente de pesquisas anteriores em documentos impressos, como livros periódicos, artigos e outros.

Além dessas fontes de informações, também houve acesso aos sítios eletrônicos oficiais das incubadoras para coleta de dados complementares. Por meio da análise dos resultados, buscou-se compreender diferentes fontes de recursos financeiros das incubadoras de base tecnológica se relacionam com o desempenho das empresas incubadas segundo a percepção dos gestores. Sendo assim, a apresentação e a discussão dos resultados estão organizadas em três

subseções: Contextualização das incubadoras; A natureza jurídica e os desafios de funcionamento das incubadoras; e, Processos, Startups e Burocracia.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS INCUBADORAS

As três incubadoras que constituíram a pesquisa estão localizadas na região de Manaus, sendo todas ligadas ao ramo de tecnologia. Como maneira de sintetizar os principais pontos que caracterizam as incubadoras deste estudo, o Quadro 1 estabelece um perfil das mesmas.

Quadro 1 - Perfil das Incubadoras de empresas em Manaus

Incubadora	Tipo	Vinculado com Universidade	Tempo de existência	Empresas Incubadas (últimos 5 anos)	Empresas Graduadas (últimos 5 anos)
CIDE	Mista	Não	22 anos	12	1
INPA	Tecnológica	Não	12 anos	3	2
IN-UEA	Tecnológica	Sim	9 anos	5	5

Fonte: Elaborado pela autora.

O Centro de Incubação e Desenvolvimento Empresarial - CIDE, foi a primeira incubadora do Amazonas, idealizada pelo Sr. Moisés Benarrós Israel, na época Diretor Regional do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), e inaugurada em 19/05/2000. Hoje o CIDE é uma incubadora autossustentável realizando projetos de P&DI, sendo executor de Programa Prioritário e participando de editais de fomento ao empreendedorismo. As áreas de atuação das incubadas são: Software; Biojoias; Alimentos; Cosméticos; Fitoterápicos; Fitocosméticos; Laboratórios de análises; Medicamentos injetáveis; e reciclagem de materiais. Quanto a natureza jurídica, se caracteriza ter independência jurídica, privada, com gestão independente e também não buscar o lucro. No entanto, mesmo obtendo receitas como o processo de incubação e a prestação de serviços relacionados, ainda não é autossuficiente, sendo ligada ao Sistema FIEAM, que é a integração das ações realizadas pela Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (**FIEAM**), pelo Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço de Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL).

A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA), atua desde 2004 na promoção e desenvolvimento de produtos, processos e serviços no âmbito do Instituto. Seus focos de interesse são: biodiversidade; tecnologia e inovação; dinâmica ambiental; e sociedade e meio ambiente; considerando ainda a Lei de Inovação Tecnológica Nº 10.973/2004. Segundo Raittz (2019), a incubadora atua efetivamente desde 2011, constituindo um mecanismo de apoio e de incentivo à formação de empreendedores, de modo a gerar, sistemicamente, empresas inovadoras de base tecnológica, preferencialmente, dentro dos quatro eixos de atuação do Instituto. Quanto ao seu modelo de negócio, se caracteriza por não ter independência jurídica e também não buscar o lucro. Vinculada a um instituto de pesquisa (INPA), obtém recursos financeiros através de projetos executados por meio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas- FAPEAM.

O **Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA)** criado em 1952 é uma das 18 Unidades de Pesquisa do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), conforme disposição do Decreto n. 10.463, de 14 de agosto de 2020. Ao longo de seis décadas, vem assumindo responsabilidade crescente na tarefa de produzir conhecimento, estabelecendo um

compromisso com o desenvolvimento sustentável, a defesa do meio ambiente e de seus ecossistemas, expandindo os estudos sobre a biodiversidade, a socio diversidade, os recursos florestais e hídricos (INPA, 2020). Entre os serviços oferecidos às empresas incubadas, tanto na modalidade residente como na modalidade não residente, destacam-se o suporte e as orientações no acesso a financiamento (fomento, editais de subvenção), capacitações em diversas áreas (finanças, gestão, marketing), consultorias e outros serviços.

A Incubadora de Empresas da Universidade do Estado do Amazonas - IN UEA, fundada de 13 de agosto de 2013, é um projeto executado por meio de parcerias institucionais que estimula a inovação, pesquisa, criatividade e o desenvolvimento de empresas por meio de um programa de apoio técnico, fornecendo subsídios econômicos, técnicos e tecnológicos para a consecução de ideias. A IN UEA é vinculada à **Universidade do Estado do Amazonas (UEA),** que é uma universidade pública, autônoma em sua política educacional fundada em 2001, atualmente possui mais de 25 mil estudantes regularmente matriculados na graduação e, também, na pós-graduação. É a maior universidade multicampi do País, ou seja, é a instituição de ensino superior brasileira com o maior número de unidades que integram a sua composição. Em sua estrutura estão cinco Unidades Acadêmicas na capital (Escolas Superiores); seis Centros de Estudos Superiores e 13 Núcleos de Ensino Superior no interior do estado.

A IN UEA tem como principal objetivo criar condições físicas e tecnológicas para o surgimento e crescimento de empresas inovadoras que associem empreendimento locais e potenciais de mercado na geração de trabalho e renda, estimulando à transformação de ideias em negócios com seus produtos e serviços. Seus focos de interesse são startups de tecnologia e inovação. Quanto ao seu modelo de negócio, se caracteriza por não ter independência jurídica e também não buscar o lucro. Vinculada a uma universidade pública (Universidade do Estado do Amazonas), no entanto, mesmo obtendo receitas como o processo de incubação e a prestação de serviços relacionados, ainda não é autossuficiente, obtendo recursos através de fomento público (FAPEAM), e da UEA.

As incubadoras estudadas utilizam suas vocações regionais para desenvolver seu modelo de negócio, priorizando os insumos e peculiaridades regionais e agregando valor aos seus produtos como fármacos, alimentos e bebidas, produtos tecnológicos e inovadores e biotecnologia entre outros. O número total de incubadoras abordadas neste trabalho foi de quatro, onde três incubadoras responderam às entrevistas.

4.2 A natureza jurídica e os desafios de funcionamento das incubadoras

A importância das startups, de suas incubadoras e aceleradoras na economia contemporânea e as constantes e numerosas relações jurídicas que são formadas entre essas partes, justificam uma análise mais acurada de como a natureza jurídica atua no desenvolvimento da startup. Ainda que se possam encontrar, em normas legais ou infralegais, alguns conceitos de incubadoras e aceleradoras, não há muitos estudos que procurem analisar seus aspectos e jurídicos.

As incubadoras geralmente são custeadas com dinheiro público ou por instituições de pesquisa e ensino, não possuindo, portanto, fins lucrativos. Elas costumam auxiliar as Startups em um momento mais inicial, porém sem oferecer investimento em dinheiro. Esse auxílio que as Startups recebem, normalmente não são gratuitos, requer um pagamento de taxas pelo empreendedor, contudo, sem que este precise ceder participação societária ou direitos para a incubadora. Normalmente este apoio é de um a três anos e a maioria dos projetos Startups que acessam esse tipo de auxílio se apoiam em algum tipo de política pública ou inovação em áreas públicas (MATOS, 2013). O quadro 2 apresenta as características das incubadoras quanto a natureza jurídica.

Quadro 2 - Caracterização da natureza jurídica das incubadoras

INCUBADORA	Natureza Jurídica	Principais fontes de recursos	Serviços oferecidos	Principais Dificuldades devido à natureza jurídica
CIDE	Privada - Ligada ao sistema FIEAM	Taxas pela atuação da Incubadora como Executora/ Acompanhamento de Programas Prioritários e de Incubação	Suporte gerencial, científico, tecnológico e apoio em infraestrutura; Recursos humanos; Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas; Capacitação, formação, treinamento e assessoria.	Distanciamento de universidades; Aplicação de métodos; Dificuldades para atingir o público alvo, Redução das condições de investimento
INPA	Publica - Ligada a um instituto de Pesquisa	Projetos FAPEAM Pró-incubadoras, e bolsista via CNPQ.	Capacitação, formação, treinamento e assessoria. Além disso, a IE-INPA oferece suporte gerencial, científico, tecnológico e apoio em infraestrutura.	Não possuir CNPJ próprio, burocracia demasiada para receber recursos de P&D, morosidade em alguns processos/atividades, entendimentos diferentes de órgãos controladores / consultivos
IN-UEA	Pública - Ligada a uma Universidade	Projetos com a FAPEAM, SAMSUNG e taxa de incubação	Estrutura física individualizada para a instalação de escritório, salas de reunião, auditórios secretaria e serviços administrativo. Acesso a laboratórios e biblioteca da UEA e conveniadas. Capacitação, formação, treinamento e assessoria.	Não possuir um CNPJ próprio, na qual encontra-se estabelecido em um órgão público mantenedora da mesma, dificultando algumas ações e parcerias entorno de investimentos privados ou até mesmo públicos algumas das vezes, visto que sem identidade jurídica não possuí autonomia para conduzir certos projetos e investimentos diretos e indiretos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Duas das três incubadoras estudadas, possuem vínculo com universidade ou centro de pesquisa. Dessas a IN-UEA possui vínculo com universidade pública e a Incubadora do INPA, com centros de pesquisa público. De forma geral, a pesquisa concluiu preliminarmente que o financiamento público é o mais acessível dentre as incubadoras entrevistadas.

Em relação ao capital financeiro para as empresas, observa-se que ocorre a utilização de recursos públicos e privados, sendo que boa parte dos recursos públicos advém de projetos submetidos a editais públicos. O capital das EBTs não costuma ser grande, além de incertos e insuficientes, tanto para iniciar o negócio quanto para a sua continuidade. Daí surge a necessidade de se captar recursos financeiros, em fontes mais seguras de financiamento.

A falta de independência financeira é citada como maior desafio pelas incubadoras, o coordenador da InUEA relatou:

> Talvez seja o maior desafio da InUEA conseguir recursos financeiros atualmente para gestão do seu programa, pensando em um programa de capacitação, treinamento, consultoria para formação de eixos primordiais para gestão e o desenvolvimento de empreendimentos e startups de negócios, esbarramos sempre neste fator para alavancar certas iniciativas e ações empreendedoras a serem oferecidos, não

> somente as empresas já estabelecidas na Incubadora, mas também no programa de sensibilização e prospecção de novas ideias, projetos e negócios para serem ofertados pela InUEA e manter todo seu trabalho de mentoria, assessoria, consultoria e gestão como Incubadora, visto que atualmente só contamos com projetos advindos de fomento público(Ex: FAPEAM que não é continuo) ou do que se arrecada da contribuição da empresas estabelecidas na InUEA (Relato gestor da incubadora InUEA).

Na Incubadora do INPA, o vínculo com o Instituto não oferece uma rubrica na sua administração para a incubadora diretamente, além não possuir CNPJ próprio, enfrenta desafios como: burocracia demasiada para receber recursos de P&D, morosidade em alguns processos/atividades, entendimentos diferentes de órgãos controladores / consultivos. Dessa forma, as demandas da Incubadora do INPA precisam ser analisadas para a verificação do nível de prioridade em detrimento de outras demandas do Instituto.
Neste aspecto, o CIDE, que possui com autonomia jurídica e gestão independente cita como dificuldade o distanciamento de universidades; Aplicação de métodos; Dificuldades para atingir o público alvo. Também enfrenta desafios financeiros, oriundo de programas prioritários, a renda limitada da incubadora, traz impactos negativos para as incubadas, pois acaba por reduzir as condições de investimento.

Considerando-se que o capital intelectual (CI) influencia positivamente o sucesso das empresas, é possível deduzir que o CI das incubadoras, formado a partir do conhecimento acumulado pelos diretores, coordenadores, gestores, assistentes, pesquisadores, consultores e mentores, também deve auxiliar no sucesso das incubadas. Os principais tipos de vínculo encontrados no corpo diretivo e técnico das incubadoras analisadas são: estatutários, estagiários e bolsistas, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Caracterização do corpo técnico

INCUBADORA	**CONTRATADOS (CLT ou outros regimes)**	**Bolsistas de programas de apoio governamental**	**ESTAGIARIOS**	**GERENTES/ COODENADORES (formação acadêmica)**
CIDE	9	1		1 -Especialista
INPA		2		1 - Mestre
INUEA		1	3	1 - Doutor

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Na incubadora CIDE, que tem natureza jurídica privada, percebe-se a vantagem em número de funcionários em contraste com as demais incubadoras que possuem natureza jurídica pública. A formação das equipes em sua maioria com bolsistas e estagiários dificulta a construção de um conhecimento constante sobre a gestão, que precisa ser reiniciada periodicamente, se observa que além de as equipes serem reduzidas, os gestores em sua maioria são profissionais que têm outros encargos, como docência e pesquisa.

As incubadoras de natureza jurídica pública dependem de os órgãos de fomento lançarem editais que contemplem a contratação de profissionais e não há regularidade nem no lançamento de editais nem na oferta de bolsas. O que prejudica, até mesmo, o relacionamento com os órgãos de fomento, pois os laços profissionais são desfeitos, dificultando o acesso a

pessoas chave dessas instituições e a informações privilegiadas para a continuidade dos trabalhos dentro das incubadoras.

4.3 Processos, startups e burocracia nas incubadoras

As Startups por natureza são inovadoras, e na grande maioria das vezes tem por objetivos desenvolver produtos ou serviços disruptivos ou incrementais. Deste modo, é de grande importância que o ordenamento jurídico lhes conferisse uma maior segurança quanto aos seus conteúdos inovativos (CARVALHO, Iury Teixeira de. Empresa simples de inovação: uma análise do novo regime jurídico para startups. 2021.). Contudo estas empresas percorrem difíceis caminhos no Brasil. A burocracia para formalizar e constituir seu caráter empresarial é um desestímulo para a criação de novas Startups. A fim de compreender o processo e as ações para iniciar uma empresa *startup*, os três gestores foram questionados sobre o planejamento e métodos das incubadoras para o bom desempenho das incubadas e dificuldades encontradas.

O CIDE oferece diversos cursos na área empresarial, visando à capacitação dos empreendedores, mentorias em áreas como administração, finanças, liderança e gestão de projetos. Fornece ainda assessoria em captação de recursos e participação em eventos. O tempo do processo de incubação para se tornar empresa graduada é de 4 anos. O gestor cita como dificuldade a obtenção de licenças para licenças para as incubadas, seja pela demora burocrática ou por mudanças no plano diretor. Existe a dificuldade implementação de melhorias e obtenção de recursos financeiros, em geral, a incubadora foca no capital, relacionamento startups x investidores e captação de clientes e investidores. O CIDE não possui parcerias relevantes com universidade e institutos de pesquisa, há compartilhamento de conhecimento na medida em que a incubadora promove cursos, encontros, participações em feiras nacionais e internacionais.

No que diz respeito ao processo de incubação, na Incubadora de Empresas do INPA a startup não é graduada por tempo de incubação e sim por maturidade de negócio, buscando oferecer produtos ou serviços validados no mercado, crescimento de número de clientes, vendas recorrentes e lucro líquido. O tempo máximo de incubação é de 48 meses. Observa-se que quanto às práticas de incubação, a incubadora fornece networking, interface com parceiros, prospecção de chamadas, editais e oportunidades para empresas incubadas, capacitação, consultoria e escritório mobilado com preço atrativo. Os empreendedores são capacitados através de reuniões, cursos, workshops, trilhas de desenvolvimento, oficinas, palestras e participação em eventos da incubadora e parceiros. Os laboratórios para desenvolvimento de pesquisa aplicada são do próprio INPA e permite apoio às empresas para promoção de um ambiente inovador. Processos internos e externos demorados são as maiores dificuldades da incubadora, e o principal motivo de descontinuidade das incubada é a falta de recursos financeiros no primeiro ano de incubação.

Na InUEA o processo de graduação de uma startup incubada leva entre 2 a 3 anos. A InUEA segue todos os trâmites burocráticos e de legislação exigidos a uma Universidade pública, a qual está vinculada, e que algumas das vezes requer um maior tempo na formalização de processos de contratos e de aquisições por meio de práticas de uma gestão pública. A transferência de conhecimentos ocorre com a participação em eventos, feiras e workshops, que possibilitem que a InUEA, consiga fazer a sensibilização e prospecção através de palestras, cursos e oficinais, na disseminação da cultura empreendedora e os benefícios de estar em uma Incubadora.

Além da burocracia da administração pública, o gestor cita a captação de recursos financeiros como maior desafio da incubadora, pensando em um programa de capacitação, treinamento, consultoria para formação de eixos primordiais para gestão e o desenvolvimento de empreendimentos e startups de negócios, a InUEA esbarra neste fator para alavancar certas iniciativas e ações empreendedoras a serem oferecidos par as startups, não somente as empresas

já estabelecidas na Incubadora, mas também no programa de sensibilização e prospecção de novas ideias, projetos e negócios para serem ofertados pela InUEA .

A incubadoras com vínculos a Universidade e/ou institutos, devido às restrições advindas de uma cultura organizacional mais tradicional, de legislações limitativas e não convergentes e da elevada burocracia apresentam mais dificuldade para se reinventar e conseguir investimentos financeiros, fato esse que representa um gargalo para as incubadoras públicas. Já as incubadoras que têm como mantenedoras instituições privadas ou sem fins lucrativos possuem mais liberdade para negociar com a iniciativa privada. Mesmo que as incubadoras vinculadas a instituições públicas não consigam desenvolver vantagens competitivas sustentáveis, como as que têm mais liberdade de negociação, elas terão que ampliar suas expertises e qualificar sua capacidade de atendimento para, pelo menos, estabelecerem equilíbrio competitivo.

O modelo no qual o CIDE funciona, como um negócio independente com fins lucrativos, tendo gestão e orçamento próprios, mesmo que vinculadas a instituições mantenedoras, garante a elas a obtenção de sua sustentabilidade operacional, o que, sem dúvidas, é um diferencial valioso, já que a maioria das incubadoras não alcança este tipo de sustentabilidade, o que as tornam mais dependentes de órgãos de fomento, tais como, FAPs, Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Sebrae, prefeituras municipais e outros financiadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios nas incubadoras de empresas da região Amazônica continuam sendo importantes, e envolvem desde o desempenho da gestão das incubadoras até o fomento ao processo de inovação nos sistemas regionais, passando pela consonância das políticas públicas e pelo financiamento de todas as fases da criação e consolidação novas empresas. No estudo ficou demonstrado que a principal dificuldade encontrada pelas incubadoras diz respeito à captação de recursos para os projetos incubados. O fato de os recursos disponíveis ainda serem de cunho governamental e institucional, faz com que estas incubadoras tenham que orientar e limitar suas empresas na elaboração de projetos adequados ao acesso a estes recursos. Esses recursos são substanciais para a criação e desenvolvimento das empresas incubadas. Por essa razão, as incubadoras buscam obter um fluxo constante de receitas provenientes dos governos e dos serviços prestados.

Algumas incubadoras ainda não desenvolveram competências em termos de captação de recursos financeiros de órgãos de fomento e de investidores, o que dificulta muito o desenvolvimento das empresas. O Sebrae também auxilia na captação de recursos financeiros. As incubadoras contam, ainda, com a possibilidade de realização de parcerias com investidores e aceleradoras.

As incubadoras de empresas de tecnologia na Amazônia dependem em larga medida de recursos das mantenedoras e do governo para seguirem existindo. O apoio dos três níveis de Governo, Municipal, estadual e Federal, foi essencial para o desenvolvimento das incubadoras até agora, não só pelos recursos financeiros disponibilizados na implantação, mas pelas políticas de incentivo ao empreendedorismo e de apoio às pequenas empresas, que atualmente mantém.

Sobre os recursos disponíveis e acesso a financiamentos e investimentos, o apoio do Governo do Estado do Amazonas também é destacado, pois como se observou nas entrevistas, para que as incubadoras consigam se desenvolver e apoiar os projetos incubados faz-se necessária a captação de recursos por meio de editais de fomento que o governo dispõe. E a FAPEAM tem apoiado as incubadoras a partir de lançamento de editais específicos para o desenvolvimento e expansão da capacidade das incubadoras, o recurso recebido a partir do edital da FAPEAM, foi visto como uma melhoria nas incubadoras. Ou seja, esse apoio é

fundamental, mas as incubadoras não deveriam ser dependentes desse fomento, por isso a importância do desenvolvimento dessas incubadoras para que consigam se manter com recursos próprios.

Em suma, além de controlar os recursos financeiros em si, é preciso saber explorá-los e saber que que a manutenção das incubadoras envolve, muitas vezes, o ambiente externo (instituições mantenedoras e outros atores). De toda forma, não restam dúvidas de que o tipo de natureza jurídica influencia o trabalho das incubadoras, conforme evidenciado pelos gestores participantes, ao possuir vínculo institucional com Universidade e/ou Institutos de Pesquisa, as incubadoras enfrentam limitações à captação de recursos privados e consequentemente afetam negativamente a condução do desempenho das incubadas ,diferente da incubadora com pessoa jurídica de natureza privada, que possui autonomia para captar recursos de empresas privadas e investidores diretos e indiretos. É sempre pertinente captar a percepção de uma diversidade maior de atores. Nesse sentido, em estudos como este, a percepção de todo o corpo gestor das incubadoras estudadas, dos gestores das startups incubadas e graduadas e dos membros do corpo diretivo das instituições mantenedoras é relevante. principal dificuldade encontrada pelas incubadoras diz respeito à captação de recursos para os projetos incubados.

Ainda que seja reconhecida a importância de tais fontes para trabalhos de natureza semelhante à deste, o intuito deste estudo foi centrar a atenção na percepção dos gestores. E, como ao cesso a eles foi difícil, decidiu-se por ouvir pelo menos um profissional do corpo diretivo de cada incubadora. Adicionalmente, propõe-se a realização de estudos comparativos entre dois ou mais tipos de ambiente de inovação (incubadoras, aceleradoras, espaços de coworking, hubs, entre outros) para a análise daqueles que conseguem desenvolver de forma mais vantajosa os recursos e assim conseguir exercer maior influência no desenvolvimento de startups.

Espera-se, por fim, que a discussão proposta neste estudo estimule outras pesquisas em níveis teórico e prático, na busca do entendimento do papel que os recursos e as competências exercem na diferenciação do desempenho das incubadoras e de outros ambientes de inovação, bem como da influência exercida por outros condicionantes diferentes desses.

REFERENCIAS

ANPROTEC. Aventura do possível: passado, presente e futuro de um movimento que há 20 anos acredita em Inovação e Empreendedorismo no Brasil. 2007.

ANPROTEC. Parques Tecnológicos no Brasil: Estudo, Análise e Proposições. *In:* Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas., 18., Brasília, 2008. **Anais**[...]. Brasília, Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011

BERGEK, A.; NORRMAN, C. Incubator best pratice: A framework. **Technovation**, v. 28, n.1-2, p. 20-28, 2007.

BRUNEEL, T.; et al. The evolution of business incubators: comparing deme e supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, n.32 , v.2, p. 110–121, 2012.

BRUNETT, H. H. M.; MCMURRAY, A. J. Exploring business incubation from a family perspective: how start-up family firms experience the incubation process in two Australian incubators. **Small Enterprise Research**, v. 16, n.2, p. 60-75. 2008.

CASTRO, Phillip Kelvin Lobo Bueno de; SILVA, Fabiula Meneguete Vides da; FERREIRA, Carlla Assunção. **Papeis e funções administrativas desempenhados por gestores de incubadoras e de empresas incubadas no estado do Amazonas/Brasil**. **Revista eletrônica de estratégia e negócios**, v. 11, n. 1, p. 102-138, 2018.

COHEN, Susan. What Do Accelerators Do? **Insights from Incubators and Angels**, 2013

DEE, N.; et al. ***Startup* support programmes: what´s the difference?**. London, UK: National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA), 2015. Disponível em: https://media.nesta.org.uk/documents/whats_the_diff_wv.pdf. Acesso em: 20 de junho de 2022.

DIAS, C.; CARVALHO, L. F. **Panorama mundial de incubadoras**. In: Modelo de gestão para incubadoras de empresas-implementação do modelo. ARANHA, José Alberto Sampaio et al. Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002 _____. **Transformando ideias em negócios**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2005.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial Training,** v.24, n. 4, p. 94-104. 2000.

FARIAS, Rosinéia et al. Estratégias de Financiamento à Inovação em Empresas de Base Tecnológica: considerações a partir de um caso da Incubadora da Universidade Estadual de Londrina. **International Journal of Innovation**, v. 2, n. 2, p. 160-184, 2014.

GITAHY, Y. **O que é um startup? Empreendedor Online – Empreendedorismo na Internet e negócios online,** 2011

GOBBLE, M. M. Charting the Innovation Ecosystem. **Research-Technology Management**, v. 57, n.4, 2014.

INOVATIVA. **Ecossistema de empreendedorismo inovado**r. 2017. Disponível em: https://abstartups.com.br/ecossistema-de-empreendedorismo-inovador/ Acesso em 28 de jan. 2020.

INPA. **Sobre o INPA**. 2020. Disponível em: https://dados.gov.br/organization/about/instituto-nacional-de-pesquisas-da-amazonia. Acesso em: 15 de mai de 2022

SKUTE, I.; et al. Mapping the field: a bibliometric analysis of the literature on university: industry collaborations. **Journal of Technology Transfer**, v. 44 n. 3, 916-947, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

MACIEL, Raquel Siqueira. **Modelo de avaliação de desempenho para empresas incubadas por meio da utilização da metodologia multicritério de apoio à decisão.** 2020. 109 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/30673, acesso em 08 de marco de 2021.

MATOS, Felipe. **Incubadora ou Aceleradora**? Saiba quais são as principais diferenças entre as duas e qual é a mais adequada para a sua empresa. Pequenas Empresas e Grandes Negócios. [S.l.]: Globo, 2013. Disponível em: https://revistapegn.globo.com/Colunistas/Felipe-Matos/noticia/2013/06/incubadora-ou-aceleradora.html Acesso em: 13 nov 2021.

MOREIRA, José Henrique. **Modelo de gestão para incubação de empresas orientado a capital de risco 2002**. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

PAROLIN, H. R. S.; VOLPATO, M. **Faces do empreendedorismo inovador**. Curitiba: FIEP –Federação das Indústrias do Estado do Paraná, 2008

PAUWELS, C. et al. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. **Technovation**, v. 50, p. 13-24, 2016

PIMENTA, Eduardo; LANA, Henrique. Startups, aceleração, incubação e ecossistema empreendedor. **Revista Vox**, n.11, p.62-195. 2020. Disponível em http://www.fadileste.edu.br/revistavox/ojs-2.4.8/index.php/revistavox/article/view/179 . Acesso em 09 de março de 2021

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
RAITTZ, Gracyane Martins, et al. **Análise de transferência de tecnologia do INPA para empresa incubada**. 2019.
SALVADOR, A.L., TUTIDA, L. & CERETTA, G.F. Incentivos concedidos por incubadoras e suas influências no desempenho de MPES de base tecnológica: O caso do hotel tecnológico da UTFPR de Cornélio Procópio – PR. **Diálogos & Saberes.** v. 5, p. 31-46. 2009.
SEBRAE. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005. Brasília. 2017.
STAINSACK, C. Estruturação, Organização e Gestão de Incubadoras Tecnológicas. 2003. 113 f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2003
Alinhamento conceitual. Florianópolis: Perse, 2017
SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **A Pesquisa Científica**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009
SOMSUK, Nisakorn; LAOSIRIHONGTHONG, Tritos. A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. **Technological forecasting and social change**, v. 85, p. 198-210, 2014.
TEIXEIRA, Elton Pereira; CASTRO, MSF de. Contribuição das incubadoras no processo de transferência de conhecimento e tecnologia das universidades às empresas. In: CONGRESO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DA
TECNOLOGIA, 16., Brasil, 2015. **Anais** [...]. Brasil, ALTEC, p. 1-18. 2015.
TEIXEIRA, C. S.; Trzeciak, D. S.; Varvakis, G. **Ecossistema de inovação:**
TRAVERS, P. K.; TEIXEIRA, C. S. As características definidoras das aceleradoras e suas diferenças para outras organizações filantrópicas. Do: https://doi.org/10.5965/2316419006092017098. **Revista brasileira de contabilidade e gestão.** v.6, n.11 Disponível em: http://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/2316419006092017098. Acesso em: 04 abr 2022
WU, J., Ye, R.; DING, L., Lu, C.; EUWEMA, M. From “transplant with the soil” toward the establishment of the innovation ecosystem: A case study of a leading high-tech company in China. **Technological Forecasting and Social Change**, 136, 222-234. 2017.