

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

ESTUDO COMPARATIVO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE INCUBADORAS, SOB A ÓTICA DA TRÍPLICE HÉLICE. ¹
COMPARATIVE STUDY OF GOOD INCUBATOR GOVERNANCE PRACTICES, FROM THE PERSPECTIVE OF THE TRIPLE PROPELLER.

Catia Raquel Felden Bartz², Martinho Luis Kelm³

¹ Pesquisa desenvolvida no programa de Pós-Graduação Doutorado em Desenvolvimento da Unijui. Bolsista CAPES.

² PROFESSORA DA FACULDADE HORIZONTALINA - FAHOR. BOLSITA CAPES DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DOUTORADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL.

³ Professor titular do Programa de Pós-Graduação Doutorado em Desenvolvimento Regional da UNIJUI.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo analisa as Boas Práticas de Gestão de uma Incubadora localizada no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, e compara com a média das Boas Práticas de Gestão de uma amostra de 18 Incubadoras pesquisadas pelo Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI), no ano de 2015. Os resultados deste estudo foram publicados no ano de 2016 pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC).

Considerando a importância da inovação tecnológica e do desenvolvimento do conhecimento organizacional no contexto científico e empresarial, as relações universidade e empresas no Brasil devem ser fortalecidas para que os potenciais dessas organizações sejam unificados, visando a construção de produtos e serviços que impulsionam o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico (AUDY, 2002). Para Fonseca (1999), na busca pela inovação o Estado deverá prover os incentivos adequados para incentivar o desenvolvimento tecnológico.

Nesse sentido o modelo Tríplice desenvolvido por Etzkowitz nos anos 90, corrobora com o pensamento de Audy (2002) e Fonseca (1999). O modelo da Tríplice Hélice desenvolvido por Etzkowitz (2003), afirma que o ambiente de inovação deve ser resultado de um processo complexo e contínuo de experiências nas relações, ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento nas universidades, empresas e governo. Para Etzkowitz (2003), a universidade é um Incubador natural, provido de suporte estrutural e intelectual, para estimular a inovação.

Desta forma, a pesquisa parte da problemática de como ocorrem as relações de governança das Incubadoras, considerando oito eixos do modelo da Boas Práticas da Fundação CERTI. Os oito eixos presentes no modelo são: Serviços de Desenvolvimento Empresarial, Acompanhamento da Evolução das Incubadoras, Posicionamento na Região, Atração de Empreendimentos, Modelo de Sustentabilidade, Governança, Gestão e Rede de Parceiros.

Considerando o pensamento de Etzkowitz, esta pesquisa teve como objetivo principal analisar as Boas Práticas de Governança das Incubadoras, sob a ótica do modelo da Tríplice Hélice. Primeiramente serão apresentados os resultados das Boas Práticas de Governança da Fundação CERTI, pesquisa esta aplicada em uma amostra de 18 Incubadoras no Brasil. Posteriormente

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

apresentam-se os resultados da aplicação das Boas Práticas de Governança, da Incubadora CRIATEC da UNIJUI. Concomitante com a apresentação dos resultados, é tecida uma análise sob a ótica do modelo da Tríplice Hélice, evidenciando as potencialidades e fragilidades das Boas Práticas de Governança.

Para tanto, este artigo apresenta primeiramente a Metodologia aplicada nesta investigação. No segundo tópico são apresentados os referências teóricos e os resultados da pesquisa. Para finalizar são apresentadas as considerações finais e a bibliografia que serviu de embasamento para este estudo.

1. METODOLOGIA

Pode-se definir método como o caminho para chegar a determinado fim, e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento. A investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 2008, p. 8), para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos. Lakatos e Marconi (2007) afirmam que a utilização de métodos científicos não é exclusiva da ciência, sendo possível usá-los para a resolução de problemas do cotidiano.

Este artigo, no que refere-se a classificação nas dimensões epistemológica, entende-se que o estruturalismo dará suporte a esta pesquisa, pois será aplicado um modelo de avaliação das Boas práticas de Governança, desenvolvido pela fundação CERTI. Faria (2012), explica que para o estruturalismo a realidade somente poderá ser interpretada e analisada a partir de modelos construídos de acordo com a própria realidade e não empiricamente, para o autor “relações sociais são a matéria-prima empregada para a construção de modelos que tornam manifesta a estrutura social”.

Os métodos de procedimentos são etapas da investigação. “Esses métodos têm por objetivo proporcionar ao investigador os meios técnicos, para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais.” (GIL, 2008, p. 15). O método comparativo ocupa-se da explicação dos fenômenos e permite analisar o dado concreto, deduzindo desse “os elementos constantes, abstratos e gerais.” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 107).

No que refere-se a natureza a pesquisa classifica-se como aplicada, quanto aos objetivos é descritiva, pois pretende-se descrever as Boas Práticas de Governança. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva descreve os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Referente aos procedimentos e base de dados, classifica-se como bibliográfica, pois utiliza como método um modelo já validado pela Fundação CERTI e publicado pela Anprotec, e para explicar os resultados também utiliza o modelo da Tríplice Hélice, desenvolvido por Etkowitz (2003), já consolidado academicamente. Para Gil (2007), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

3- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica apresentada tem como objetivo formar uma base teórica capaz de explicar os resultados extraídos do modelo de Boas Práticas de Governança em Incubadoras. Na sequência será apresentado um referencial sobre o modelo da Tríplice Hélice, Sustentabilidade de Incubadoras e modelo de Boas Práticas de Governança em Incubadoras.

3.1 Modelo da Tríplice Hélice

O termo Hélice Tríplice foi criado por Henry Etzkowitz nos anos 90 com o objetivo de descrever o modelo de inovação com base na relação entre as instituições Governo-Universidade-Empresa (ETZKOWITZ, 2000). Trata-se de um modelo espiral de inovação que leva em consideração as múltiplas relações recíprocas em diferentes estágios do processo de geração e disseminação do conhecimento.

Para Etzkowitz (2000), cada Hélice é uma esfera institucional independente, mas trabalha em cooperação e interdependência com as demais esferas, através de fluxos de conhecimento. Stal e Fujino (2005), explicam o modelo da Hélice Tríplice de Etzkowitz, como sendo uma ampliação dos processos de cooperação e interdependência, fruto do estabelecimento daquele novo contrato social entre a universidade e seu entorno, que estaria levando a universidade a incorporar as funções de desenvolvimento econômico as suas já clássicas atividades de ensino e pesquisa.

Um dos argumentos que têm sido construídos no meio acadêmico defende que para o desenvolvimento de inovações tecnológicas a cooperação entre a universidade e a empresa é fundamental (NOVELI E SEGATTO, 2012). Os estudo de Gomes e Pereira (2015), buscam compreender como as relações Universidade-Empresa-Governo ocorrem, buscando evidências teóricas que sustentam que estas organizações trabalhando em regime de cooperação podem desenvolver inovações. Na realidade Brasileira o modelo de Hélice Tríplice tem sido operacionalizado através das Incubadoras, principalmente as tecnológicas (GOMES E PEREIRA, 2005).

O modelo Hélice Tríplice caracteriza as relações entre o Governo, a Universidade e a Empresa e descreve e apresenta como pode ser criado um ambiente propício para a inovação, tornando a geração e a difusão do conhecimento inerente para o desenvolvimento da Sociedade (CLOSS E FERREIRA, 2010).

Corroborando com o pensamento de Gomes e Pereira (2015), Almeida (2005) afirma que no Brasil a Hélice Tríplice tornou-se um “movimento” para geração de incubadoras no contexto acadêmico. Com seu arranjo geométrico, o mesmo nos fornece um incentivo para procurar desequilíbrios entre as dimensões institucionais nos arranjos e as funções sociais desempenhadas por estes arranjos. Os atritos entre as duas camadas (baseadas no conhecimento das expectativas e interesses institucionais), e entre os três domínios (economia, ciência e política) fornecem uma riqueza de oportunidades para resolver quebra-cabeças e inovação (LEYDESDORFF, 2012).

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

3.2 Modelo de Sustentabilidade Financeira do Modelo Hélice Tríplice

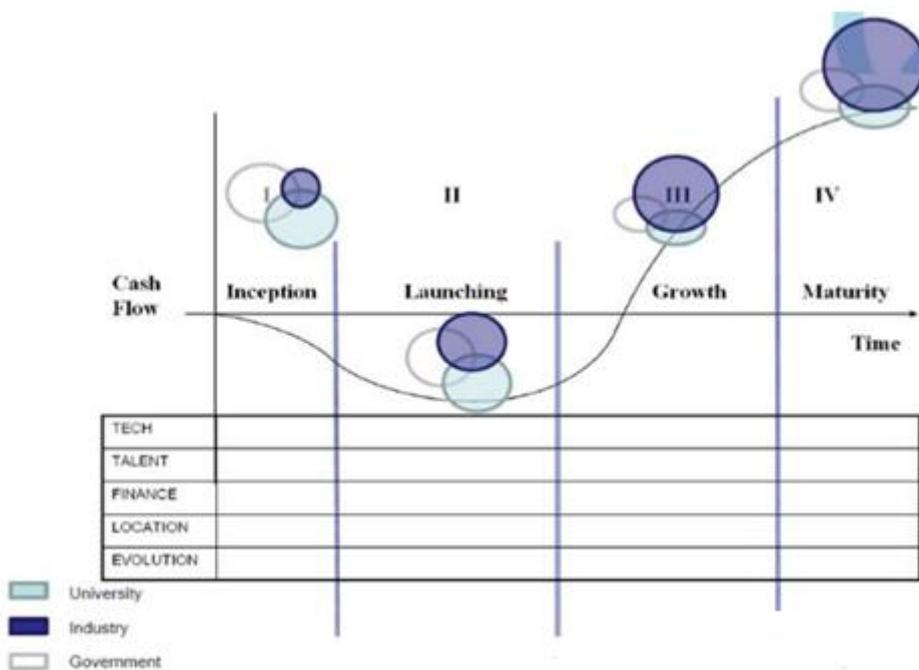
Para Gama Mota (1999), o governo tem sido o responsável por fomentar políticas públicas que incentivem o processo de inovação, bem como por grande parte do financiamento necessário a realização de pesquisas. Segundo o autor, o governo precisa formular leis e políticas que incentivem o processo de cooperação, pois, na composição do modelo Hélice Tríplice o governo assume um papel preponderante no estímulo e implementação de ações e leis, bem como na criação de mecanismos considerados fundamentais ao processo de cooperação. Além disso, o governo é normalmente o principal financiador das universidades especialmente aqui no Brasil. No entendimento de Gomes e Pereira (2015), o governo pode estimular este mecanismo de várias formas: linhas especiais de financiamento para a criação de empresas, em particular para aquelas que se baseiem em resultados de pesquisas por ele financiados; apoio às universidades para a contratação de professores substitutos durante o período de licença entre outros.

Para Fonseca (1999), é preciso capacitar os atores da Hélice Tríplice, tanto para usarem as inovações como para produzir novas ideias, e para isso envolve investimento tanto em capital humano quanto físico. Assim, podemos dividir a atuação do governo em duas vertentes: primeira, educação: geração de capital humano e, segunda, infraestrutura: criação de centro de pesquisas, rede de comunicação etc.

De acordo com a figura nº 01, desenvolvida por Etzkowitz et al (2007), o modelo da tríplice hélice defende a ideia de que para um negócio inovador surgir ele precisa do apoio da universidade e governo, mas este “negócio inovador”, deverá buscar a sustentabilidade financeira, tornando independente financeiramente do governo e operacionalmente independente da universidade. A aliança entre os atores de Tríplice Hélice continuaria, o que deverá ocorrer, com a maturidade do negócio, é a sustentabilidade do empreendimento inovador.

Figura 01: O caminho para Crescer da Tríplice Hélice.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa



Fonte: Etzkowitz, Solé e Piqué (2007).

Contudo para Segatto (1996) e Fonsenca (2001), a visão de que o Estado deverá ser o único financiador de atividades de pesquisa dentro das Instituições de Ensino, é uma barreira para a sustentabilidade financeira da Tríplice Hélice. No entanto, explica Segatto (1996), se as empresas assumirem para si a responsabilidade financeira da inovação os resultados das pesquisas, muitas vezes, podem ser entendido como de direito das mesmas, não permitindo publicações ou um acordo quanto à propriedade das descobertas e divisão dos benefícios gerados pelos resultados das pesquisas conjuntas.

A mesma ideia aplica-se a gestão das incubadoras, que geralmente nascem dentro de uma Universidade, com apoio de Editais para Fomento lançados pelo Governo, porém a maioria continua dependendo da infraestrutura das universidades e do fomento de recursos públicos.

3.3 Gestão e Sustentabilidade das Incubadoras

Conforme dados da Anprotec (2017), as incubadoras de empresas começaram a ser criadas no Brasil na década de 80, semeando a noção do empreendedorismo inovador, tendo como propósito a criação de empresas com potencial para levar ao mercado novas ideias e tendências tecnológicas, além de contribuir para o desenvolvimento local e regional. Biagio (2006), define as incubadoras de empresas como um mecanismo capaz de estimular a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas oferecendo a formação complementar do empreendedor em termos gerenciais.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

De acordo com Araújo et al (2013), as incubadoras possibilitam que as empresas incubadas tenham acesso a infraestrutura e capacitações, favorecendo o crescimento do negócio e a permanência no mercado. O ato de estimular o conhecimento em gestão, fortalece as chances de sobrevivência e crescimento das empresas (SEBRAE, 2016).

Neste ínterim, Jabbour e Fonseca (2004) afirmam que as incubadoras de empresas são vistas como unidades organizacionais, que necessitam ferramentas gerenciais para avaliação de seu desempenho, capazes de indicar a efetividade de sua estrutura em termos econômicos e financeiros. Contudo, embora se tenha consciência do papel diferenciado das incubadoras de empresas frente ao desenvolvimento local e regional, não se encontram resultados palpáveis da avaliação econômica e financeira e do nível de sustentabilidade destas.

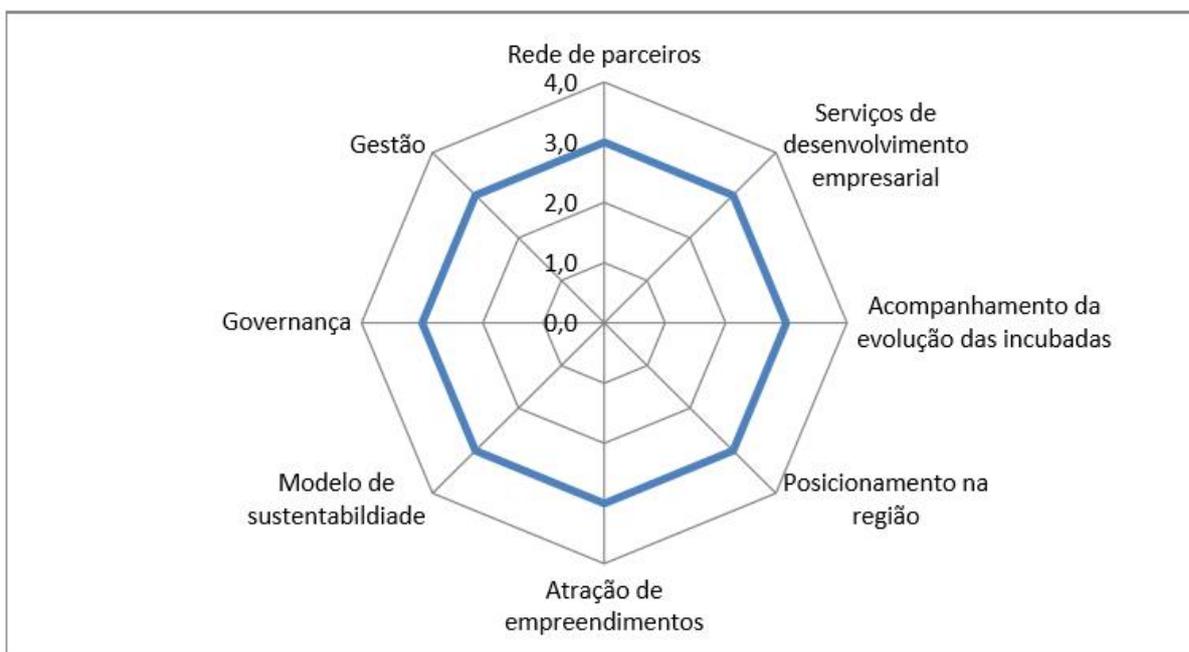
A gestão econômica, financeira e estratégica de uma incubadora de empresas requer instrumentos palpáveis, comparativos, referenciais para a tomada de decisões (PETERS, RICE, SUNDARARAJAN, 2004). Sua própria credibilidade será enaltecida quando os frutos de suas atividades demonstrarem a alavancagem de suas ações, ou seja, quando ao longo do horizonte, os resultados de sua gerência forem reconhecidos, garantindo inclusive sua própria sustentabilidade.

3.4 Modelo de Boas Práticas de Governança de Incubadoras

O estudo da modelagem das Boas Práticas de Governança de Incubadoras, envolveu o desenvolvimento de um modelo e avaliação que considera a forma como a Incubadora gerencia os elementos que são importantes para o seu desenvolvimento. A fim de direcionar a análise a respeito das práticas de incubadoras de empresas no Brasil, foi criado pela Fundação CERTI, um modelo de análise de melhores práticas para Incubadoras de Empresas.

Figura 02: Modelo de análise de melhores práticas de incubadoras de empresas

Evento: XXII Jornada de Pesquisa



Fonte: Fundação CERTI (2015).

O modelo de análise foi elaborado com base em diversos estudos, artigos e relatórios técnicos nacionais e internacionais referência no tema. Dentre os estudos analisados destacam-se o modelo do ecossistema da Fundação CERTI, o Modelo de Rosemberg - Cloning Silicon Valley, o modelo de Daniel Isemberg da Babson College, o modelo de Bill Aulet do MIT, estudo da ANPROTEC de 2012 e o Modelo CERNE, 2011.

As oito vertentes do modelo das Boas Práticas de Governança, são apresentadas na Figura 02. Cada vertente é composta por quatro níveis de variáveis, que são utilizadas para avaliar o grau de maturidade da incubadora, conforme Quadro 01.

Quadro 01: Vertentes e níveis de Boas Práticas de Governança em Incubadoras.

Vertentes	Conceito	Níveis	
Rede de Parceiros	A vertente Rede de Parceiros analisa a viabilização da operação da incubadora, através da formação de uma rede de parceiros, como entidade mantenedora, universidades, governo, federação da indústria e associações, a fim de viabilizar a operação plena da incubadora, por meio da disponibilização de pessoas, espaço e equipamentos, essenciais à operação.	4	Possui uma rede de parceiros consolidada (mantenedora, universidades, governo, associações) que viabiliza a operação da Incubadora e disponibilizam pessoas, espaço, equipamentos para apoiar a operação.
		3	A incubadora realiza parcerias para a implantação de projetos específicos.
		2	A Incubadora possui um parceiro que disponibiliza pessoas, espaço físico ou laboratórios para apoiar sua operação.
		1	A incubadora não conta com parceiros que viabilizem sua operação. Todos os recursos necessários à operação são disponibilizados com recursos captados ou pela mantenedora.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Serviço de Desenvolvimento Empresarial	A vertente Serviços de Desenvolvimento Empresarial analisa a diversidade e qualidade dos serviços oferecidos pela incubadora às empresas incubadas a fim de garantir uma variedade de serviços que garantam o desenvolvimento empresarial das incubadas.	4	Possui uma diversidade de serviços que atendem às necessidades de desenvolvimento das Incubadas. O grau de satisfação das incubadas com os serviços é superior a 80%.
		3	A incubadora mantém um portfólio de serviços de desenvolvimento empresarial, mas não avalia o grau em que esses serviços agregam valor aos incubados.
		2	A incubadora oferece alguns serviços de desenvolvimento empresarial a partir de demanda das empresas incubadas
		1	Os serviços de desenvolvimento empresarial estão em fase de implementação e teste. Ainda não aplicam avaliação de satisfação por parte das incubadas.
Acompanhamento da evolução das Incubadoras	A vertente Acompanhamento da Evolução das Incubadas analisa o processo de planejamento, acompanhamento e o ciclo de avaliação e controle da incubadora às Incubadas.	4	A Incubadora faz avaliação formal da evolução das incubadas, disponibiliza ferramentas e profissionais para a elaboração do planejamento das incubadas e possui indicadores objetivos para demonstrar a efetividade da ação (avaliação) da incubadora.
		3	A Incubadora faz avaliação formal da evolução das incubadas e disponibiliza ferramentas e profissionais para a elaboração do planejamento das incubadas.
		2	A Incubadora faz avaliação informal da evolução das incubadas e as auxilia no planejamento de seus negócios.
		1	Após o ingresso na Incubadora, as empresas são independentes e seu desenvolvimento é de sua responsabilidade.
Posicionamento na região	A vertente Posicionamento Regional analisa o impacto de incubadoras no desenvolvimento regional, na difusão do empreendedorismo e inovação, na geração de novas tecnologias, no desenvolvimento de novos setores, na geração de novos empreendedores e sua representatividade.	4	A incubadora é reconhecida nacionalmente, participa da diretoria de fóruns, associações e redes, contribui de forma significativa para o desenvolvimento regional, apresenta grande potencial para alavancar novos setores, e promove a difusão do empreendedorismo e inovação, com alto grau de efetividade.
		3	A incubadora é reconhecida regionalmente, participa de fóruns, associações e redes, contribui para o desenvolvimento regional, apresenta algum potencial para alavancar novos setores, e promove com algum sucesso a difusão do empreendedorismo e da inovação.
		2	A incubadora é reconhecida pelo seu trabalho por atores de setores específicos. A incubadora participa de pelo menos uma diretoria de fóruns, associações e redes. A incubadora apresenta baixa contribuição para o desenvolvimento regional e ainda contribui pouco para a difusão do empreendedorismo e inovação.
		1	A incubadora é um projeto isolado, focado na geração de novos negócios. A contribuição para o desenvolvimento regional é baixa, apresenta um baixo potencial para alavancar novos setores. Por consequência, a difusão do empreendedorismo e da inovação é baixa.
Atração de Empreendimentos	A vertente Atração de Empreendimentos analisa a divulgação e seleção de empreendimentos, por meio de estratégias de divulgação utilizadas para atração de empresas e o quanto a incubadora atrai empreendimentos com maior chance de sucesso.	4	A Incubadora possui estratégias consolidadas de divulgação e um processo de seleção bem definido. Consegue atrair empreendimentos com maior chance de sucesso. Possui fila de espera de empresas com potencial para ingressar.
		3	A Incubadora possui estratégias de divulgação e um processo de seleção definido. Sua taxa de ocupação é de 70% a 80%.
		2	A Incubadora possui algumas estratégias de divulgação e um processo de seleção definido. Porém, sua taxa de ocupação é menor que 50%.
		1	As estratégias de divulgação e seleção estão em fase de implementação. Taxa de ocupação atual menor que 30%.
Modelo de sustentabilidade	A vertente Modelo de Sustentabilidade analisa o percentual de recursos próprios usado pela incubadora para o seu custeio, o grau de dependência da incubadora de recursos públicos e a diversidade de fontes de recurso.	4	A Incubadora já atingiu sua sustentabilidade financeira, não depende de recursos públicos para sobreviver e possui uma grande diversidade de fontes de financiamento.
		3	A incubadora possui fontes próprias de receita provenientes, dentre outros, de serviços prestados às empresas.
		2	A Incubadora depende de recursos públicos para sobreviver, mas possui mais de três fontes de financiamento, sendo que o grau de dependência de uma única fonte é menor que 50%.
		1	A Incubadora depende de recursos públicos para sobreviver. Mais de 50% de seus recursos são provenientes de uma única fonte.
Governança	A vertente Governança analisa o modelo de governança da incubadora, por meio da análise da participação da triplice hélice, da transparência dos resultados e do reconhecimento da incubadora pela mantenedora.	4	A Incubadora é reconhecida formalmente pela mantenedora, possui participação dos atores da triplice hélice em seu conselho, seus resultados são divulgados de forma transparente para a sociedade.
		3	A Incubadora possui um Conselho com a participação da triplice hélice e é reconhecida formalmente pela Mantenedora. Divulga parcialmente informações sobre os resultados para a sociedade.
		2	A Incubadora possui um Conselho com a participação da triplice hélice ou é reconhecida formalmente pela Mantenedora. No entanto, não divulga publicamente informações de seus resultados.
		1	A Incubadora não possui um Conselho com participação de diferentes atores da triplice hélice. As informações sobre resultados não são divulgadas publicamente. A Mantenedora não reconhece a importância da Incubadora para o desenvolvimento local.
Gestão	A vertente Gestão analisa se há dedicação exclusiva dos gestores, o grau de conhecimento técnico do gestor, o grau de sistematização dos processos e o reconhecimento da equipe gestora pela mantenedora.	4	A Incubadora possui gestores com dedicação exclusiva, os gestores possuem experiência na gestão de ambientes de inovação e a mantenedora reconhece formalmente a equipe gestora da Incubadora. Além disso, possui todas as práticas do CERNE 1 já implementadas.
		3	A dedicação dos gestores é em tempo integral e a mantenedora reconhece formalmente a equipe gestora. Possui entre 61% e 80% das práticas do CERNE 1 implementadas.
		2	A dedicação dos gestores é em tempo integral ou a mantenedora reconhece formalmente a equipe gestora. Possui entre 40% e 60% das práticas do CERNE 1 implementadas.
		1	A dedicação dos gestores é em tempo parcial, a mantenedora não reconhece formalmente os gestores do Parque. Está iniciando a implantação do CERNE 1.

Fonte: Fundação CERTI (2015)

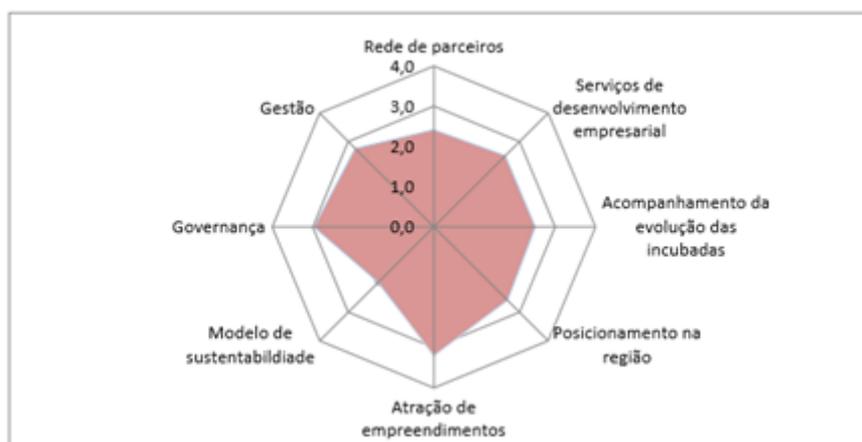
Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Com o objetivo de validar o modelo desenvolvido, a Fundação CERTI aplicou em 18 Incubadoras no Brasil. O critério de seleção da amostra, ocorreu pelo critério de relevância da Incubadora no fomento e suporte a inovação no Brasil.

4. Resultados e Discussões

Os resultados qualitativos da pesquisa de Boas Práticas de Governança em Incubadoras, que teve como amostra 18 Incubadoras no Brasil, são apresentados a seguir, e ilustrados na Figura 03. Os resultados desta pesquisa também possuem como objetivo incentivar a implementação das Boas Práticas de Gestão, principalmente nos eixos mais carentes da Incubadora. Desta forma, os resultados também servem ao propósito de Radar, para que a Incubadora possa se comparar com a média dos resultados (CERTI, 2015).

Figura 3: Resultados das Boas Práticas de Governança nas Incubadoras no Brasil.



Fonte: Fundação CERTI (2015).

A atual realidade financeira das Incubadoras no Brasil, demonstra que existe a necessidade constante de investimento público em incubadoras, devido à dificuldade do alcance da sustentabilidade, uma vez que sempre há novas startups entrando, as quais não conseguem arcar com os custos de serviços da incubadora. Outro ponto que merece destaque na análise qualitativa, refere-se a equipe de gestão das incubadoras, muitas incubadoras, principalmente aquelas vinculadas a universidades, não possuem equipe de gestão com dedicação exclusiva, na qual os esforços dependem da dedicação de professores e da presença de bolsistas. Existem empresas incubadas, de diferentes incubadoras, que apontam para a necessidade de oferta de serviços de alto valor agregado, como por exemplo, suporte no acesso a investimentos, cursos e capacitações, gestão e acompanhamento. Os resultados também apontaram que há incubadoras empresariais brasileiras já maduras, com vários anos de experiência desenvolvendo empresas inovadoras e com reconhecimento regional pela sua atividade, embora ainda seja a situação da minoria.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Com o objetivo de incluir nesta análise Incubadoras que não foram selecionadas na amostra, o modelo foi aplicado na Incubadora CRIATEC da UNIJUI. De acordo com a Fundação CERTI (2015), o modelo foi elaborado levando em consideração uma metodologia que pudesse facilmente replicada.

4.1 Resultados da Incubadora da UNIJUI

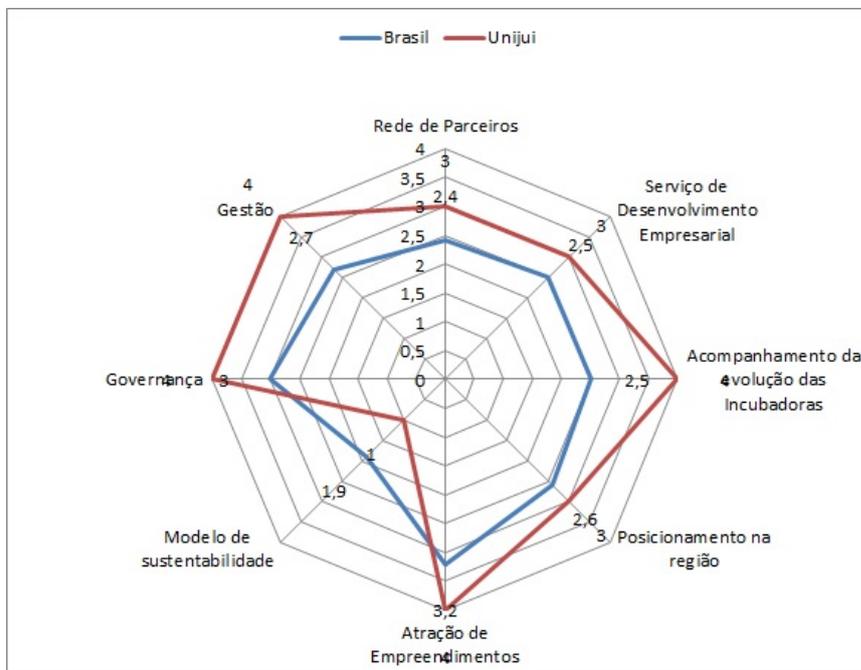
A incubadora mantida pela Unijuí denominada de CRIATEC se caracteriza por ser uma Incubadora de Empresas Mista, que recebe empreendimentos cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e na qual a tecnologia representa alto valor agregado, bem como, poderá abrigar empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico. Todas as empresas, no entanto, devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias. As atividades da incubadora serão basicamente realizadas em três etapas: a pré-incubação, a incubação e a pós-incubação. Atualmente, são 16 empresas Incubadas, 13 empresas graduadas.

No ano de 2015, a Incubadora CRIATEC foi selecionada no Edital de fomento do SEBRAE para implementação e certificação do CERNE. O Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (Cerne) é uma plataforma que visa promover a melhoria expressiva nos resultados das incubadoras de diferentes setores de atuação. Para isso, determina boas práticas a serem adotadas em diversos processos-chave, que estão associados a níveis de maturidade (Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4). Cada nível de maturidade representa um passo da incubadora em direção à melhoria contínua, incluindo a sustentabilidade financeira, como sendo uma das boas práticas.

Os resultados, conforme Figura 04, foram obtidos através de aplicação de questionário fechado, a equipe de gestão da Incubadora. No caso da UNIJUI, todos os eixos, com exceção do eixo MODELO DE SUSTENTABILIDADE, obtiveram resultados acima da média das demais Incubadoras pesquisadas no Brasil.

Figura 4: Resultados das Boas Práticas de Governança na Incubadora CRIATEC

Evento: XXII Jornada de Pesquisa



Fonte: Elaboração dos Autores (2017).

No eixo rede de parceiros, atualmente a Incubadora possui parcerias para implementação de projetos específicos como é o caso das parcerias com o SEBRAE. No que refere-se ao eixo serviço de desenvolvimento empresarial, a incubadora mantém um portfólio de serviços de desenvolvimento empresarial, mas esta em fase de implementação do modelo que irá avaliar o grau em que esses serviços agregam valor aos incubados. No eixo acompanhamento da evolução das empresas incubadas a Incubadora possui um processo já implementado e consolidado de avaliação formal da evolução das empresas incubadas, disponibiliza ferramentas e profissionais para a elaboração do planejamento das incubadas e possui indicadores objetivos para demonstrar a efetividade da ação (avaliação) da incubadora.

Na avaliação da equipe de gestão o posicionamento na região, no município a incubadora é reconhecida pelo seu trabalho por atores de setores específicos locais e Regionais, tais como Associação Comercial, Comude, Reginp, Sebrae e Sindicatos. Neste eixo ocorre uma dicotomia, no cenário nacional a incubadora CRIATEC possui reconhecimento e legitimidade na sua atuação, sendo mencionada muitas vezes como um case de sucesso, assim como empresas que passaram pelo processo de Incubação, e hoje são empresas graduadas com destaque no mercado em que atuam. Porém, a nível municipal a CRIATEC é pouco conhecida, fatores que para estudos futuros poderá ser melhor diagnosticado.

A Incubadora CRIATEC possui estratégias consolidadas de divulgação e um processo de seleção bem definido, que ocorre através de Edital. Atividades como “Olimpíadas Empreendedoras” e

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

“Desafios Tecnológicos”, conseguem atrair empreendimentos com maior chance de sucesso. No eixo atração de empreendimento, a CRIATEC posiciona-se acima da média do Brasil, inclusive possui lista de espera de futuros empreendedores.

No eixo sustentabilidade financeira, a CRIATEC ficou posicionada abaixo da média das demais incubadoras pesquisadas no Brasil, porém muitas incubadoras também apresentaram dificuldades neste quesito. Atualmente a sustentabilidade da Incubadora depende de repasses de recursos federais, incentivos municipais e da UNIJUI. Não existem ações capazes de gerar sustentabilidade financeira e tornar a CRIATEC um empreendimento saudável financeiramente. Este eixo atualmente está sendo desenvolvido e trabalhado com ênfase na implementação do CERNE.

O modelo de governança encontra-se bem estruturado, a Incubadora é reconhecida formalmente pela mantenedora, possui participação dos atores da tríplice hélice em seu conselho, seus resultados são divulgados de forma transparente para a sociedade. O modelo de governança está implementado e consegue se legitimar devido a implementação de uma gestão eficiente, com um gestor que possui dedicação exclusiva. O gestor possui experiência na gestão de ambientes de inovação, participa ativamente de treinamentos e seminário da área.

CONCLUSÕES

Dentro do modelo Hélice Tríplice, a Universidade deveria transformar-se de uma instituição centrada basicamente no ensino, em uma instituição que combina seus recursos e potenciais na área de pesquisa com uma nova missão, voltada para o desenvolvimento econômico e social da região onde atua. No Brasil este novo conceito de Universidade, que estimula o desenvolvimento econômico através do empreendedorismo, concretiza-se através das ações vinculadas as Incubadoras. Para Etzkowitz (2003), a universidade por si já é um incubador natural.

No entanto a tríplice hélice, considera que os empreendimentos oriundos deste processo de união empresa-universidade-governos, com o seu crescimento alinhado com a maturidade do modelo de negócio, não podem tornarem-se dependente financeiramente do governo ou eternamente dependente das estruturas das universidades. Como esta premissa, este estudo buscou pesquisar sobre a sustentabilidade financeira das Incubadoras no Brasil, pois elas são as maiores articuladoras do modelo da hélice tríplice, com o intuito de saber se elas mesmas conseguem se autodesenvolver e tornarem-se sustentáveis.

Esta pesquisa permitiu visualizar evidências práticas referente a fragilidade da sustentabilidade financeira das Incubadoras, partindo de um modelo de análise das Boas Práticas de Governança, desenvolvido pela fundação CERTI. O modelo analisa oito eixos: Rede de parceiros, Serviços de desenvolvimento empresarial, acompanhamento de evolução das incubadas, posicionamento na região, atração de empreendimentos, modelo de sustentabilidade, governança e gestão.

Nas 18 Incubadoras pesquisadas pelo modelo de Boas Práticas, os resultados apontaram um nível de maturidade mais elevado nos eixos de Atração de Investimentos e Governança e Gestão. De acordo com os resultados compilados, fica evidente a fragilidade no eixo Modelo de Sustentabilidade, em todas as Incubadoras pesquisadas, sendo que os demais eixos mantiveram-se

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

na média.

Comparando a Incubadora da UNIJUI, CRIATEC com a média das 18 Incubadoras pesquisadas pela Fundação CERTI, percebe-se claramente que em 7 eixos ela apresentou desempenho superior que as demais. Um dos fatores que possibilita este desempenho superior é o fato de que a CRIATEC possui um Gestor com dedicação exclusiva, fato raro nas demais Incubadoras. Os processos internos estão bem estruturados, a CRIATEC possui indicadores e métricas de desempenho de gestão e de acompanhamento dos incubados bem definidas. No entanto, assim como as demais Incubadoras, a CRIATEC atualmente não possui um modelo de sustentabilidade financeira implementado, e neste eixo ficou abaixo da média das demais Incubadoras.

Para estudos futuros, recomenda-se que se realize um novo estudo, com uma amostra maior de Incubadoras, pois no Brasil existem 365 Incubadoras, destas 25 estão localizadas no Rio Grande do Sul. Estes estudos também poderão analisar o modelo de sustentabilidade financeira que o CERNE está buscando implementar nas Incubadoras.

Este estudo não defende um rompimento entre os agentes da hélice tríplice, mas visa estimular a sustentabilidade financeira dos agentes envolvidos, para que no caso específico das Incubadoras, a sua atuação ao longo do tempo não seja fragilizada. Este estudo teve também o propósito de provocar um olhar crítico sobre os modelos de tríplice hélice que estão sendo propagados nas universidades brasileiras, os quais ainda carecem de um longa caminhada em busca de respostas sobre a sua configuração estrutural no Brasil.

Referencial Bibliográfico

ALMEIDA, M. The evolution of the incubator movement in Brazil. *International Journal of Technology and Globalisation*, v. 1, n. 2, p. 258-277, 2005.

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Relatório de Boas Práticas de Governança para Incubadoras.. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/menu/publicacoes-2/ebooks/>. Acesso em 10 de Junho de 2017.

ARAUJO, C.; SOBRAL, B. Negócios turísticos inovadores: desafios e oportunidades para a incubadora de empresas de turismo de São Carlos. *Revista Empreendedorismo, Gestão e Negócios - Revista do Curso de Administração da Fatece*, n. 2, v. 1, 51-67, 2013.

AUDY, J. L. N. et al. TECNOPUC: uma proposta de habitat de inovação para Porto Alegre. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2002. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/agt/tecnopuc/downloads/anprotec2002.pdf>>. Acesso em: 16 de Junho de 2017.

BIAGIO, L. - Incubadoras de empreendimentos Orientadas para o Desenvolvimento Local e Setorial Planejamento e Gestão- Brasília: ANPROTEC: SEBRAE, Editora Gráfica Coronário, 2006.

FUNDAÇÃO CERTI. Modelo de Boas Práticas de Governança. Disponível em:

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

<http://www.certi.org.br/pt/servicoesprodutos-incubacao-de-empresas>. Acesso em 20 de Maio de 2017.

CENTRO DE REFERENCIA DE APOIO A NOVOS EMPREENDIMENTOS (CERNE). Documentos Cerne. Disponível em: <http://anprotec.org.br/cerne/menu/conhecimento/documentos-cerne/>. Acesso em 25 de Maio de 2017.

CLOSS, L.; FERREIRA, G. Transferência de Tecnologia Universidade-Empresa: uma revisão das publicações científicas brasileiras no período de 2005-2009. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

ETZKOWITZ, H. Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-IndustryGovernment Relations. Social Science Information, V. 42, N.3, 2003.

ETZKOWITZ, H.; WEBSTER, A.; GEBHART, C.; TERRA, B. R. C. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. Research Policy, New York, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, H. , SOLÉ F. , PIQUET, J. The Creation of Born Global Companies within the Science Cities: An approach from Triple Helix. ENGEVISTA, v. 9, n. 2, p. 149-164, dezembro 2007

FARIA, J. Dimensões da Matriz Epistemológica em Estudos em Administração: uma proposição. . In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2012. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

FONSECA, R. Inovação tecnológica e o papel do governo. Revista Parcerias Estratégicas, Brasília, n. 13, p. 64-79, dezembro 2001.

GAMA MOTA, T. L. N. da. Interação Universidade-Empresa na sociedade do conhecimento: reflexões e realidades. Revista Ciência da Informação, Brasília, v. 28, n. 1, dez. 1999

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, A. , PEREIRA, F. . Hélice Tríplice: um ensaio teórico sobre a relação universidade-empresa-governo em busca da inovação. Int. J. Knowl. Eng. Manage., ISSN 2316-6517, Florianópolis, v.4, n.8, p.136-155, mar/jun. 2015.

JABOUR, C.; DIAS, P.; FONSECA, S. As incubadoras empresariais como redes de empresas pró-inovação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 6., 2004. Bauru. Anais... SIMPEP (UNESP), Bauru, 2004.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

LEYDESDORFF, L. The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. University of Amsterdam, Amsterdam School of Communication Research (ASCoR), Kloveniersburgwal 48, 1012 CX Amsterdam, The Netherlands (2012). Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/11888706.pdf>. Acesso em 8 de Junho de 2017.

NOVELI, M.; SEGATTO, A. P. Processo de cooperação Universidade-Empresa para a inovação tecnológica em um parque tecnológico: evidências empíricas e proposição de um modelo conceitual. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 81-105, jan./mar. 2012.

PETERS, L.; RICE, M.; SUNDARARAJAN, M. The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. Journal of Technology Transfer, v. 29, n. 83-91, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Relatório de Empreendedorismo. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/tipoconteudo/empreendedorismo?codTema=2>. Acesso em 15 de Maio de 2017.

SEGATTO, A. P. Análise do processo de cooperação tecnológica Universidade-Empresa: um estudo exploratório. 1996. 175p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo: São Paulo, 1996.

STAL, E.; FUJINO, A. As relações universidade-empresa no Brasil sob a ótica da Lei de Inovação. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 5-19, 2005

TRIVINOS, A.S. Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (UNIJUI). Histórico da Criatec. Disponível em: <http://www.projetos.unijui.edu.br/incubadora/index.php?i=incubadora>. Acesso em 14 de Junho de 2017.