

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

Estudo da governança corporativa em incubadoras de base tecnológica

Study of corporate governance technologic basis business incubators

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Rúbia Carla Maier Biscaia, UEPG, Brasil, rubiacmaier@yahoo.com.br

João Carlos Cunha, POSITIVO, Brasil, jccunhaisat@gmail.com

Oswaldo Malta Callegari, UEPG, Brasil, osvaldo1264@hotmail.com

Resumo

As incubadoras de empresas trazem contribuições importantes para o processo de desenvolvimento de negócios, estimulando os empreendedores na criação de empresas. Este artigo tem por objetivo avaliar a governança corporativa em incubadoras de empresa de base tecnológica. A sustentação teórica ocorreu por meio do construto de governança corporativa em incubadoras. Em função dos objetivos está pesquisa é de natureza aplicada e descritivo-exploratória, numa abordagem quantitativa. Foi realizada uma pesquisa *survey* aplicada aos gestores de incubadoras de empresas de base tecnológica do Brasil, obteve-se uma amostra de 65 incubadoras. Por meio dos resultados da pesquisa foi possível estabelecer um panorama inicial das incubadoras tecnológicas brasileiras e dessa forma, propor ações para melhoria.

Palavras-chave: Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica; Governança Corporativa; Modelo de Gestão.

Abstract

The business incubators bring important contributions to the business development process, stimulating entrepreneurs in setting up businesses. This article aims to evaluate corporate governance in technology-based incubators. The theoretical support came through the construct of corporate governance in incubators. According to the objectives the research is applied and descriptive-exploratory nature, in a quantitative approach. A survey was applied to the managers of incubators of technology-based companies in Brazil, and a sample of 65 incubators was obtained. Through the results of the research it was possible to establish an initial overview of the Brazilian technological incubators and, thus, propose actions for improvement.

Keywords: *Technologic basis business incubators; Corporate governance; Management model.*

1. INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa (GC) apresenta uma importância crescente, pois é vista como uma forma para melhorar a gestão e os processos em empresas com foco na inovação e no desenvolvimento constante, norteados os processos de tomada de decisão. Cada vez mais, as organizações no mundo, realizam alterações em sua estrutura para adotarem padrões de GC, pois além deste tema despertar o interesse de gestores, acionistas e investidores, também tem atraído a atenção de órgãos reguladores e da sociedade em geral, principalmente na observação se as organizações estão sendo gerenciadas de forma eficiente, eficaz e com ética.

A governança corporativa surge no contexto das incubadoras como um estudo de boas práticas, descrevendo modelos de interação entre os *stakeholders*, com uso do conhecimento e inovação para melhorar a aprendizagem e o desempenho das organizações. Esses ambientes são apropriados para desenvolver ideias e para fomentar empreendimentos de sucesso.

As incubadoras de empresa estão inseridas no ecossistema de inovação, com o objetivo de apoiar as novas empresas até que tenham condições para sobrevivência autônoma no mercado. Um tipo especializado de incubadoras são aquelas que apoiam empresas de base tecnológica – EBTs. Conforme afirmam BERGEEK e NORRMAN (2008) e BRUNELL et al. (2012), as incubadoras foram estabelecidas em todo o mundo para estimular a criação de novas empresas de tecnologia tradicionais ou, quando especializadas em EBTs, colaborando para o surgimento de novas tecnologias e formas inovadoras de negócios. A popularidade das incubadoras sugere que eles são instrumentos eficazes para apoiar *startups* (WEELE; RIJNSOEVER; NAUTA, 2017). São apontadas como métodos importantes para uma política de desenvolvimento no Brasil e demais países e vistas como promotoras da inovação e do empreendedorismo.

Neste contexto, a governança surge como estudo de boas práticas, descrevendo modelos de interação entre os *stakeholders*, com uso do conhecimento e da inovação para melhorar a aprendizagem e o desempenho das organizações. Conforme aponta o IBGC (2015) as boas práticas de governança corporativa convertem os princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses para preservar e otimizar o valor da organização, facilitando acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. Um sistema pelo qual os acionistas administram e defendem os seus interesses pelo monitoramento e fazem a avaliação das decisões da diretoria (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

Esta pesquisa pretende contribuir na avaliação dos modelos de governança adotados pelas incubadoras de empresas de base tecnológica (IEBT) do país. Considerando que os métodos de governança têm papel relevante para o desempenho de incubadoras de empresas (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005). Sendo assim, o objetivo dessa pesquisa é avaliar a governança corporativa das IEBTs brasileiras.

2. GOVERNANÇA NO CONTEXTO DA INCUBADORAS

A GC é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outros *stakeholders* (SHLEIFER; VISHNY, 1997). A GC também estabelece a estrutura por meio da qual são fixados os objetivos da companhia, são determinados os meios para alcançar esses objetivos e as formas de monitoramento de desempenho (OECD, 2004). Trata-se de um processo contínuo, por meio do qual, interesses conflitantes ou diversos podem ser acomodados e a ação cooperativa pode ser tomada (CLARKE, 2004). Estabelecendo as formas pelas quais os fornecedores de capital asseguram o retorno de seus investimentos, sua estrutura especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes na corporação e

define as regras e procedimentos para a tomada de decisões de assuntos corporativos (SHLEIFER; VISHNY, 1997; CLARKE, 2004).

O termo governança está cada vez mais presente nos discursos das organizações sejam públicas, privada, com ou sem fins lucrativos. O conceito de governança é fundamental para o desenvolvimento da competitividade das empresas, e diz respeito ao desenvolvimento de uma sociedade atuante (CHIOCHETTA, 2010). A governança pode ser compreendida como um processo contínuo para acomodar os diferentes interesses em ações cooperativas, incluindo tanto relações formais, de hierarquia, poder e obediência, como acordos informais em relações não hierárquicas (STORPER; HARRISON, 1991).

As incubadoras de empresas são ambientes dotados de elementos como infraestrutura, capacidades tecnológicas e gerenciais para apoiar e amparar o empreendedor. No contexto das incubadoras, a GC tem o papel de caracterizar a sua constituição e condução, acompanhando o processo de gestão e a relação com as empresas incubadas e seus resultados.

No Brasil, existe um Modelo de Gestão de Incubadoras, conhecido como CERNE, já citado anteriormente, de modo que a implantação deste modelo recomenda que os processos da incubadora sejam definidos, testados e em contínuo desenvolvimento para atender suas atividades e funções. O modelo Cerne contribui para a GC, principalmente pela padronização de processos, de forma a facilitar o gerenciamento e avaliação de seus resultados, tornando a relação entre os *stakeholders* mais confiável. A governança contribui para o fortalecimento das incubadoras, aumentando a confiança dos *stakeholders*. Gallon (2009) estudou os atores envolvidos e corresponsáveis no desempenho das incubadoras: o coordenador da incubadora; gestores e colaboradores das empresas incubadas; empresas incubadas e a sociedade que se beneficia de seus produtos e serviços.

De modo geral, os *stakeholders* são representados pelos atores que afetam a incubadora ou por ela são afetados em seus objetivos. Existem vários atores ao lado da incubadora, os quais exercem influências diversas no seu funcionamento e monitoramento. A governança da incubadora é constituída pela participação e coordenação entre esses diferentes atores, os quais tem interesse no seu desempenho. Na medida em que os princípios da boa GC, envolvendo questões sobre os arranjos e os processos do conselho, o equilíbrio da representação dos *stakeholders*, a gestão estratégica, os incentivos e o processo de estabelecimento de incentivos para gerentes de incubadoras, sejam formalizados e incorporados nas rotinas de gerenciamento dessas organizações, pode-se esperar um impacto mínimo do conflito principal (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005).

A *National Business Incubation Association* (NBIA), associação que congrega representantes de importantes incubadoras no mundo, ressalta que a incubadora deve observar aspectos estratégicos que irão resultar em uma efetiva estrutura de governança, contribuindo positivamente nos resultados das incubadoras. Esses aspectos devem ser relevados no modelo de governança adotado pelos gestores, envolvendo todos os *stakeholders* (NBIA, 2017). Entre as dimensões de um modelo de melhores práticas para incubadoras apresentada pelo MCTI (2015), apresenta-se a governança, que analisa o modelo de governança da incubadora, por meio da análise da participação da tríplice hélice, da transparência dos resultados e do reconhecimento da incubadora pela mantenedora. A governança nas incubadoras, assim como nos demais tipos de organizações, poderá permitir um melhor desempenho, em benefício dos *stakeholders*.

3. METODOLOGIA

Com uma metodologia quantitativa, este estudo permitiu avaliar as IEBTs brasileiras considerando seu modelo de governança. Para tanto, esta investigação teve um caráter descritivo-exploratório e conta com uma pesquisa bibliográfica que compõe o quadro teórico e o levantamento dos elementos de governança, importantes e necessários no contexto das incubadoras. Seguindo essa proposta foi realizada uma pesquisa *survey*.

A população deste estudo está constituída pelas IEBTs localizadas no Brasil. Foram encontradas 115 IEBTs ativas. Os dados foram obtidos por meio de envio de questionário endereçado aos gestores de todas as incubadoras apresentadas na tabela 1, sendo a amostra por adesão, onde foram considerados apenas os questionários válidos.

REGIÃO	ESTADO	TOTAL DE IEBT	IEBT PARTICIPANTES	% DE RESPONDENTES
Sul	Paraná	15	7	46,7%
	Santa Catarina	13	12	92,3%
	Rio Grande do Sul	16	10	62,5%
	Total da Região Sul	44	29	65,9%
Sudeste	Minas Gerais	18	12	66,7%
	Rio de Janeiro	10	7	70%
	São Paulo	11	5	45,5%
	Espírito Santo	2	0	0
Total da Região Sudeste	41	24	58,5%	
Centro-oeste	Goiás	3	3	100%
	Distrito Federal	1	0	0
Total da Região Centro-Oeste	4	3	75%	
Norte	Tocantins	2	2	100%
	Amazonas	2	2	100%
	Pará	1	0	0
Total da Região Norte	5	4	80%	
Nordeste	Alagoas	2	1	50%
	Bahia	4	1	25%
	Pernambuco	3	2	66,7%
	Rio Grande do Norte	6	3	50%
	Sergipe	2	1	50%
	Ceará	3	0	0
	Paraíba	1	0	0
Total da Região Nordeste	21	8	38,1%	
Total do Brasil		15	68	59,1%

Tabela 1- IEBTs participantes na pesquisa
Fonte: Autores (2018).

O respondente teve como opção de retorno por formulário eletrônico, na plataforma *Google.Docs* ou arquivo do *Microsoft Word* enviado por *e-mail*. Foram obtidos retornos de 68 incubadoras, e dessas, 65 questionários foram considerados válidos, o que corresponde a 56,5% da população investigada.

Os questionários foram respondidos pelos coordenadores ou diretores de cada uma das incubadoras, indivíduos que apresentam conhecimentos suficientes para responder adequadamente essa pesquisa, fato que confere maior confiabilidade aos dados obtidos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação ao início das atividades das IEBTs, obteve-se a participação de incubadoras em diferentes níveis de maturidade. Os dados apontam os tempos de atuação das IEBTs pesquisadas, a adesão à pesquisa foi maior entre os anos de 2001 a 2010, um período considerado promissor no desenvolvimento de incubadoras no Brasil. Tratando de incubadoras com experiência nos processos de incubação, que pelo tempo que estão ativas já passaram pelo processo de graduação. As primeiras incubadoras de empresas surgiram no País na década de 1980, como iniciativa do governo federal, para fomentar o crescimento de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento econômico (ETZKOWITZ; MELLO; ALMEIDA, 2005).

Segundo Vedovello, Puga e Felix (2001) no ano de 2000 haviam no Brasil 135 incubadoras (59 eram incubadoras de base tecnológica), sendo a maioria (82,97%) nas regiões Sul e Sudeste. Esse foi um período muito promissor e de grandes investimentos nos processos de incubação. Em pesquisa divulgada pela ANPROTEC em 2016, já existiam no Brasil 369 incubadoras em operação, considerando os diferentes tipos de incubadoras (ANPROTEC, 2016). Nessa pesquisa concentrou-se nas incubadoras que recebem projetos de base tecnológica, onde foi possível localizar 115 incubadoras com esse perfil no Brasil.

Entre as características para o sucesso das incubadoras, ressalta-se o papel das universidades, segundo Ratinho e Henriques (2010) o vínculo com universidades apresenta impactos positivo no sucesso das incubadoras. Em relação à dependência institucional das IEBTs, verificou-se que a maioria das pesquisadas (70%) estão vinculadas à universidade, conforme pode ser visualizado na figura 1.

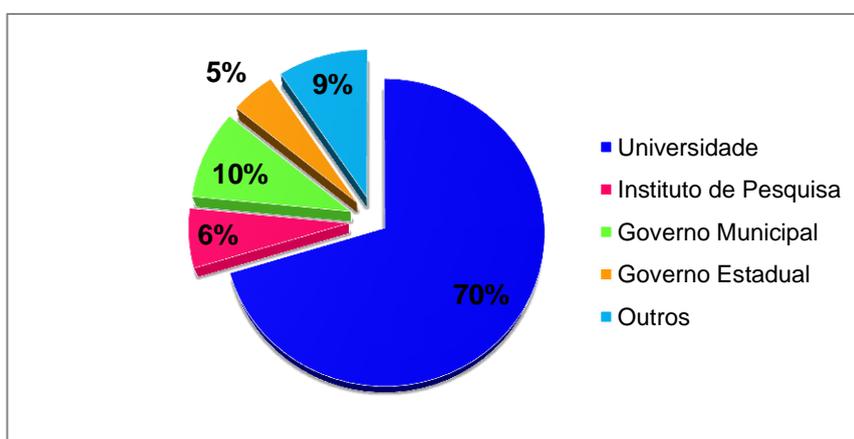


Figura 1 – Dependência institucional das incubadoras
Fonte: Autores (2018).

Conforme Zedtwitz (2003), o vínculo entre a universidade e os programas de incubação é essencial para garantir um melhor desempenho, funcionando como um elo entre o conhecimento acadêmico e o empreendedorismo, sendo um importante estímulo a projetos inovadores pelos acadêmicos. Assim, este vínculo é do interesse de ambas as instituições. Segundo Zouain e Silveira (2006) as universidades são chamadas para desempenhar um papel estratégico no desenvolvimento do setor produtivo, em busca de novos conhecimentos e tecnologias, assim como ao desenvolvimento de iniciativas que estimulem a transferência tecnológica dos centros de pesquisa para o mercado, sendo que muitas universidades brasileiras têm buscado fomentar o empreendedorismo por meio de programas como as incubadoras de empresas.

Incubadoras localizadas próximas das universidades trazem benefícios as empresas residentes, pois essas podem utilizar de suas instalações, laboratórios, compartilhar conhecimentos e transferência de tecnologia, gerando assim oportunidades de ensino, pesquisa e extensão (SERRA et al., 2011). O papel proativo das universidades, segundo Mian (1994), é geralmente motivado por seu desejo em participar dos esforços de desenvolvimento econômico regional e, encorajar a comercialização da própria pesquisa. Colombo e Delmastro (2002) realizaram uma pesquisa a fim de testar os efeitos da parceria entre Universidade e IEBT. Apontam que essas parcerias facilitam a transformação da pesquisa universitária em aplicações comerciais. Os resultados empíricos dessa pesquisa demonstram que as empresas italianas localizadas em IEBTs apresentaram taxas de crescimento mais elevadas do que as suas homólogas fora das IEBTs. Dessa maneira, entende-se a importância da IEBTs no crescimento das empresas e, as vantagens da proximidade com a universidade na transferência de conhecimentos e tecnologias.

As incubadoras ainda podem contar com apoio institucional de centros de pesquisa, do SEBRAE, de prefeituras municipais, instituições governamentais, entre outros. No Brasil a ANPROTEC e o SEBRAE são instituições que apoiam projetos inovadores em incubadoras, essas instituições trabalharam juntas na construção de um modelo de atuação e certificação, no ano de 2013 lançaram o Modelo Cerne. O modelo Cerne foi concebido para propor tanto os processos genéricos a serem implantados por uma incubadora de empresa, quanto às práticas que devem ser executadas para que a incubadora cumpra seu papel no ecossistema de inovação local (ANPROTEC, 2016). A figura 2 apresenta o percentual das incubadoras, entre as pesquisadas, que implantaram o Modelo Cerne no Brasil.

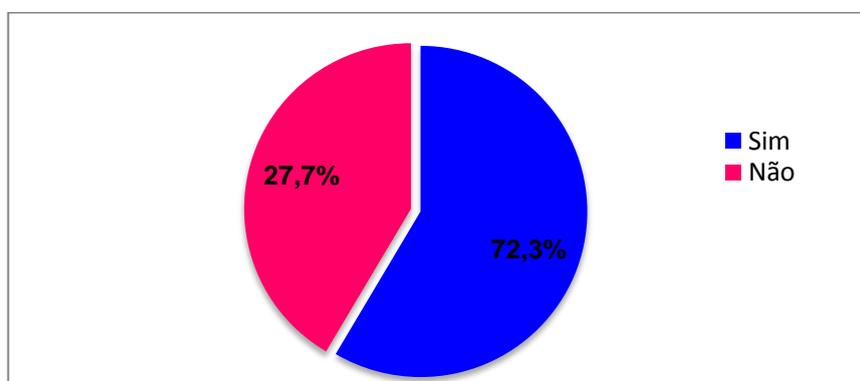


Figura 2 - Participantes do Modelo Cerne - ANPROTEC
Fonte: Autores (2018).

Conforme verificado na figura 2, 72,3% das incubadoras pesquisadas implantaram o Modelo Cerne. Entre as incubadoras que ainda não implantaram, duas informaram que estão se preparando para o processo de implantação. Pode-se dizer que já existe uma adesão bastante representativa ao Cerne, o que, em breve, permitirá uma avaliação mais efetiva da eficácia das incubadoras, assim como do próprio modelo do Cerne.

O modelo Cerne contribui para a GC, principalmente pela padronização de processos, de forma a facilitar o gerenciamento e avaliação de seus resultados, tornando mais dinâmica a relação com os *stakeholders*. Esse modelo adota níveis crescentes de maturidade, na figura 10, verificou-se que 95% das incubadoras pesquisadas estão no nível 1 (de quatro níveis), o que é o estágio inicial do modelo. Há, portanto, um amplo campo aberto para o Modelo Cerne demonstrar sua efetividade nos próximos anos.

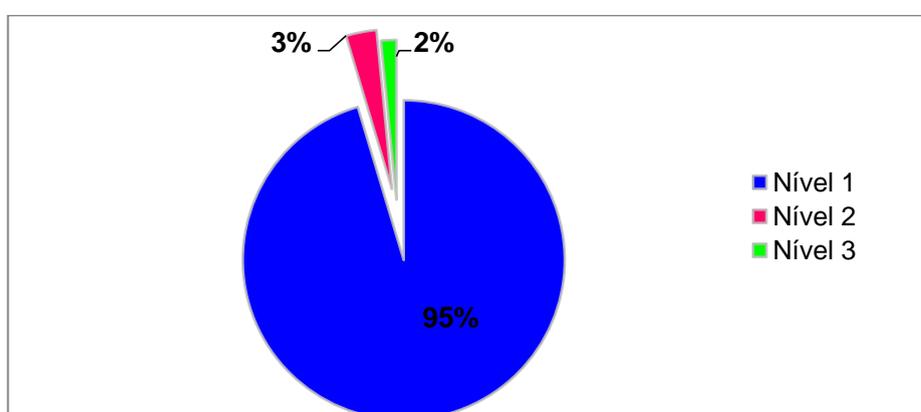


Figura 31- Nível de maturidade do modelo Cerne
Fonte: Autores (2018).

No nível 1, onde se encontra a maioria das incubadoras atualmente no Brasil, todos os sistemas implantados pelos processos-chave estão diretamente relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos, envolvendo aspectos relacionados à gestão da incubadora. Quando a incubadora atingir esse nível, “demonstra que tem capacidade para prospectar e selecionar boas ideias e transformá-las em negócios inovadores bem sucedidos, sistemática e repetidamente” (ANPROTEC, 2017). A capacidade de selecionar boas ideias a incubar pode ser verdade real, mas, a capacidade de transformá-las em negócios bem sucedidos ainda resta a provar. Entre as IEBTs pesquisadas nenhuma se encontra nesse nível de maturidade, uma vez que o modelo Cerne iniciou no ano de 2014. O propósito da certificação Cerne é contribuir na melhoria dos processos de incubação, possuindo um formato que atende aos requisitos de melhoria contínua, porém por se tratar de uma metodologia nova, suas contribuições ainda necessitam ser mais aprofundadas.

A GC traz inúmeros benefícios, principalmente na qualidade das decisões estratégicas, que se apresentam como elementos fundamentais para o sucesso do programa de incubação (ANPROTEC, 2016). Na estrutura de governança das incubadoras se ressalta a relevância do papel do Conselho de Administração, o qual exercerá funções estratégicas com mecanismos de governança eficazes para estabelecer, monitorar e implementar políticas efetivas, assim com as implicações relacionadas com o seu desempenho. A incubadora contará com um quadro de conselheiros composto por profissionais de mercado das áreas de atuação dos negócios incubados, empresários de empresas graduadas de sucesso, especialistas em

transferência de tecnologias, representantes do governo e áreas correlatas à atuação da incubadora. O quadro de conselheiro representará a governança interna, permitindo monitorar e controlar os resultados e protegendo os interesses de todas as partes interessadas.

Buscou-se identificar as IEBTs que apresentam Conselho de Administração. Na figura 4 são apresentados os resultados quanto à existência ou não de Conselho de Administração nas incubadoras participantes.

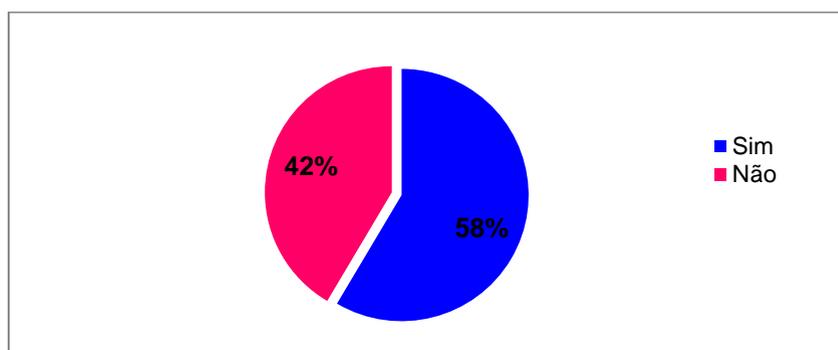


Figura 4- Conselho de Administração nas IEBTs
Fonte: Autores (2018).

A estrutura do Conselho de Administração é uma preocupação na pesquisa de GC, desde composição e tamanho. Verifica-se que 58% das IEBTs informaram possuir um conselho de administração instituído. Assim, um número significativo das incubadoras (42%) não se beneficiam da capacidade dos conselhos no apoio de suas atividades.

As incubadoras que afirmaram possuir conselho de administração apresentam, em média, seis conselheiros, entre membros internos e externos. Para Andrade e Rosseti (2012) a eficácia do conselho de administração está relacionada à sua composição. Quanto à composição do conselho, essa dependerá de alguns fatores como os objetivos da organização, estágio de maturidade e expectativas em relação à sua atuação, é recomendado que o conselho de administração fosse constituído de cinco a onze conselheiros (IBGC, 2017). A média de seis conselheiros por IEBT é um número bom em tamanho, e na composição, a maioria das IEBT, apontou que esses conselheiros são escolhidos por indicação da própria incubadora ou de sua mantenedora, possuindo qualificações para tal função.

Buscaram-se também informações sobre a presença de um conselho consultivo, que possui papel importante à medida que emite pareceres sobre as decisões a serem tomadas, trazendo um olhar externo para a incubadora. Permite que os conselheiros contribuam e melhorem gradualmente sua governança (IBGC, 2015), podendo ser acatadas ou não pelo gestor da incubadora.

Em relação ao conselho consultivo, 38% afirmaram possuir conselho consultivo, com média de seis membros por conselho. O conselho consultivo permite que seus membros contribuam, de forma isenta, com suas competências no direcionamento da estratégia da incubadora. Também contribui com a capacidade da incubadora em integrar-se com os segmentos públicos e privados, uma vez que seus membros, via de regra, são indivíduos influentes na região. Ou seja, a presença de um conselho consultivo poderá influenciar positivamente na gestão e nas boas práticas de GC.

Outra parte integrante do sistema de governança das organizações é a presença de um Conselho Fiscal. Em relação à presença de um conselho fiscal, uma minoria (15%)

apresentam conselho fiscal constituído. O conselho fiscal age como um órgão fiscalizador da administração, buscando por meio de princípios de transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para um melhor desempenho (IBGC, 2015). Como se pode observar nos dados das incubadoras, não parece haver preocupação efetiva com um modelo de governança, isto pode explicar a não constituição de conselhos e de uma estrutura mais sofisticada de fiscalização.

5. CONCLUSÃO

Para avaliar a relação do modelo de governança corporativa das incubadoras de empresas de base tecnológica brasileiras e seus desempenhos, foi essencial recorrer aos gestores das incubadoras de base tecnológica do Brasil, coletando as informações referentes a governança considerando os principais objetivos das IEBTs que são a criação e graduação de empresas de base tecnológica adotar práticas baseadas em conceitos de governança corporativa se apresenta como positiva para o bom funcionamento das IEBTs, principalmente no alcance de seus objetivo.

Espera-se que um aprimoramento em termos de governança contribua no desenvolvimento do sistema de inovação local, regional e nacional. Dessa forma, sugere-se aos gestores das IEBTs que revejam o modelo de governança que trabalham, estabeleçam objetivos com foco neste modelo e que busquem sensibilizar todos os seus *stakeholders* da importância das incubadoras para o desenvolvimento regional. É importante prosseguir os estudos na IEBTs, como medida de criação e crescimento de empresas de tecnologia, fomentando o desenvolvimento regional e auxiliando na transferência de conhecimento e tecnologia.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANPROTEC. Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil – Brasília, DF: ANPROTEC: SEBRAE, 2016. 26 p.
- ANPROTEC. Centro de referência para apoio a novos empreendimentos - CERNE . 3. ed. Brasília: ANPROTEC, 2015.
- ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. 2017. <http://ANPROTEC.org.br/site/> (25 de abril, 2018).
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil – Relatório técnico. Brasília, 2012.
- BERGEK A.; NORRMAN C. *Incubator best practice: A framework. Technovation*, v. 28(1-2):20-28. February, 2008.
- BRUNEEL, J.; RATINHO, T.; CLARYSSE, B.; GROEN, A. *The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. Technovation*, v. 32, n. 2, p.110-121, 2012.
- CHIOCHETTA, J. C. Proposta de um modelo de governança para parques tecnológicos. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. 208 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção –Universidade Federal do Rio Grande do Sula, 2010.

CLARKE, T. *Theories of Corporate Governance*. Nova York: Routledge, 2004.

COLOMBO, M. G., DELMASTRO, M. *How effective are technology incubators? Evidence from Italy*. *Research Policy*. V. 31, 1103-1122, 2002.

ETZKOWITZ, H., DE MELLO, J. M. C., ALMEIDA, M. *Towards "meta-innovation" in Brazil: The Evolution of the Incubator and the Emergence of a Triple Helix*. *Research Policy*, 34(4), 411-424, 2005.

GALLON, A. V. Metodologia multicritério para auto-avaliação do microdistrito industrial (MIDI) tecnológico com vistas a alavancar seu desempenho e de suas EBTs incubadas. 2009. 428 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18066> (03 de Março de 2018).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Guia de orientação para o conselho fiscal. São Paulo, SP: IBGC, 2ª ed. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2 ed. 2015.

MIAN, S. A. *US university-sponsored technology incubators: an overview of management, policies and performance*. *Technovation*, 14(8), 515–526, 1994.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCTI). Proposta de Políticas para Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Brasília: 2015.

NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION - NBIA. *Resource library*. <http://www.nbia.org> (20 de março 2018).

PHAN, P. H.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, M. *Science parks and incubators: observations, synthesis and future research*. *Journal of business venturing*, v. 20, n. 2, p. 165-182, 2005.

RATINHO, T.; HENRIQUES, E. *The role of Science parks and business incubators in converging countries: The Portuguese case*. *Technovation*. v.30. 2010. p.278-290

SERRA, B.; SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P.; FIATES, G. G. Fatores fundamentais para o desempenho de incubadoras de base tecnológica. RAI: Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 1, p. 221-247, 2011.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. *A survey of corporate governance*. *Journal of finance*, v.52, 737-783, 1997.

STORPER, M.; HARRISON, B. *Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s*. *Research Policy*, vol. 20, n. 5, pp. 407-422, 1991.

VEDOVELLO, C. PUGA, F. P. FELIX, M. Criação de Infraestruturas Tecnológicas: A Experiência Brasileira de Incubadoras de Empresas. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 8, n. 16, p. 183-214, Dez. 2001.

WEELE, M.; RIJNSOEVER, F. J.; NAUTA, F. *You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness*. *Technovation*, v. 59, p.18-33, 2017.

ZEDTWITZ, M. *Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation*. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. v. 3, n. 1/2, 2003.