

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**A UTILIZAÇÃO CONJUNTA DOS MODELOS DE GESTÃO CANVAS E BSC  
COMO SUBSÍDIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS E DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: O CASO  
DE UMA INCUBADORA TECNOLÓGICA**

**COMBINAD USE OF CANVAS MANAGEMENT MODELS AND BSC AS SUPPORT  
FOR DEVELOPMENT OF STRATEGIC OBJECTIVES AND A PERFORMANCE  
MEASUREMENT SYSTEM: THE CASE OF A TECHNOLOGY INCUBATOR**

Emanuelly Comoretto Machado, Nilza Luiza Venturini Zampieri, Tatiane De Andrade Neves Hörbe,  
Janaina Marchi e Emidio Gressler Teixeira

**RESUMO**

Este estudo tem por objetivo investigar a utilização conjunta dos modelos de gestão Canvas e BSC como subsídios para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e de um sistema de medição de desempenho para uma incubadora de empresas. Para tanto, adotou-se o estudo de caso, como estratégia de pesquisa. A organização analisada é uma Incubadora de Base Tecnológica, sediada em uma Universidade da região central do Rio Grande do Sul. Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas: Análise de Documentos, Grupos Focais e Entrevistas semiestruturadas. Os resultados evidenciaram que a utilização das metodologias Canvas e BSC forneceram de forma prática e satisfatória subsídios para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e de um sistema de medição de desempenho para a Incubadora, à medida que proporcionam uma visão ampla e a definição acerca dos principais elementos para uma gestão estratégica (Canvas) e forneceram meios para analisar e medir o desempenho (BSC) da organização. Conclusivamente, entende-se que a importância deste estudo está na abordagem do tema incipiente na literatura, onde os estudos de caso podem elucidar lacunas e necessidades dessas organizações para pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** incubadora de empresas, business model canvas, balanced scorecard.

**ABSTRACT**

This study aims to investigate the combined use of management models and Canvas BSC as subsidies for the development of strategic objectives and performance measurement system for a business incubator. Therefore, we adopted the case study as a research strategy. The organization analyzed is an incubator of technology-based, based on a University of the central region of Rio Grande do Sul. Data collection techniques were used: Document analysis, focus groups and semi-structured interviews. The results showed that the use of methodologies Canvas and BSC provided a practical and satisfactory support for the development of strategic objectives and performance measurement system for the Incubator, as they provide a broad view and the setting on the main elements for strategic management (Canvas) and provided the means to analyze and measure performance (BSC) of the organization. Conclusively, it is understood that the importance of this study is the subject of incipient approach in the literature, where the case studies may elucidate gaps and needs of these organizations for future research.

**Keywords:** business incubator, business model canvas, balanced scorecard.

## 1 INTRODUÇÃO

Diversas são as pressões do novo ambiente competitivo que exigem das empresas intensa agilidade na condução de seus negócios. Diante dessa competitividade, a ciência e a tecnologia, nos últimos anos vêm sendo apontadas como os principais fatores que agregam valor à produção e que permitem o desenvolvimento de inovações tecnológicas, e consequentemente garantem diferencial competitivo para que as organizações possam sobreviver frente as pressões impostas pelo ambiente. Desse modo, investir no trinômio ciência-tecnologia-inovação tornou-se essencial não só para as empresas como também, para o futuro de um país, uma vez que a inovação tem sido considerada a principal força motriz do crescimento econômico e um importante fator de contribuição para a evolução social e cultural das regiões (GARCIA e TERRA, 2011).

Diante dessa competitividade alguns segmentos empresariais tendem a apresentar alguns sinais de debilidade, como é o caso das micro e pequenas empresas, uma vez que, os recursos em sua maioria são escassos e limitados. Contudo, tais empresas são consideradas de vital importância, tanto no crescimento econômico quanto na geração de novos postos de trabalho (RAUPP e BEUREN, 2003). Assim, o governo em iniciativa conjunta com demais setores públicos e privados têm trabalhado na criação de mecanismos que possam apoiar as organizações de micro e pequeno porte, e ao mesmo tempo, promover o desenvolvimento de inovações tecnológicas.

Dessa forma, uma das iniciativas propostas pelo governo para esta finalidade são as incubadoras de empresas, que de acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores [ANPROTEC], tratam-se de organizações cujo papel é atuar como um agente facilitador, para isso devem abrigar novos negócios por um período de tempo limitado e nesse período (fase inicial do negócio, normalmente os quatro primeiros anos de vida) devem oferecer infraestrutura, apoio estratégico e suporte gerencial aos empreendimentos incubados; o que de certo modo tem contribuído para diminuir os índices de mortalidade verificados em organizações de pequeno porte no país.

Porém, para cumprir o seu papel as incubadoras devem garantir condições favoráveis para o sucesso das empresas incubadas. Deste modo, as incubadoras, assim como as empresas de modo geral, requerem uma gestão eficiente e pronta para responder às demandas do ambiente, por meio da adoção de estratégias que reflitam seu papel de agente promotor do desenvolvimento econômico. No entanto, a eficiência desse movimento vem sendo questionada, principalmente, devido à ausência de modelos de gestão mais ajustados à realidade dessas organizações, bem como de critérios estruturados de avaliação de desempenho, que possibilitem uma melhor avaliação dos resultados alcançados pelas incubadoras; o que acaba por implicar em problemas, especialmente, para as agências de fomento, na hora de avaliar a eficiência do apoio financeiro, o que, de certo modo, pode até inibir esse tipo de programa (ARANHA et al., 2002).

Com base nisso, definiu-se a seguinte questão problema para nortear esta pesquisa: “Como os modelos de gestão *Business Model Canvas* (Canvas) e o *Balanced Scorecard* (BSC) podem ser utilizados como subsídios para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e de um sistema de medição de desempenho de uma incubadora de empresa?”. De modo a responder esta questão, o objetivo central deste estudo consiste em investigar a utilização conjunta dos modelos de gestão Canvas e BSC como subsídios para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e de um sistema de medição de desempenho de uma incubadora de empresas de base tecnológica da região central do Rio Grande do Sul.

Ao considerarmos que a melhoria gerencial das incubadoras é uma necessidade devido, principalmente a preocupação existente com a eficiência/eficácia dos recursos aplicados pelas instituições financiadoras, a fim de que estas cumpram seus papéis e objetivos, entende-se que

construir ou rever os objetivos estratégicos utilizando ferramentas de apoio, de fácil entendimento e visualização, é de fundamental importância. Nesse caso, acredita-se que a metodologia Canvas, além de fornecer um mapa visual sobre o modelo de negócio, permitindo um melhor entendimento, poderá servir de base para construção do BSC, uma vez que essas duas metodologias são construídas sob a ótica dos mesmos pilares: produto, interface com o cliente, gerenciamento da infraestrutura e aspectos financeiro, os quais constituem a essência de um modelo de negócio.

Assim como, o modelo BSC por ser considerado uma metodologia flexível e adaptável à realidade de diferentes organizações, e permitir por meio da sua elaboração que as declarações estratégicas (missão e visão da incubadora) sejam traduzidas em objetivos, indicadores e metas específicas, poderá permitir que se crie um sistema de medição para avaliação do desempenho das incubadoras, de modo que o registro e controle dessas informações gerenciais sejam utilizadas pelos gestores da incubadora para alavancar novas estratégias alinhadas aos objetivos organizacionais, a fim de alcançar melhores resultados.

## **2 INCUBADORAS DE EMPRESAS: UMA DISCUSSÃO ACERCA DE SUA IMPORTÂNCIA E SEU PROCESSO DE GESTÃO.**

As incubadoras de empresas são consideradas um espaço institucional que serve para apoiar a transformação de projetos potenciais em empresas crescentes e lucrativas, para isso oferece infraestrutura, apoio técnico, administrativo e de serviços e abrigam empresas por um período de tempo determinado para que, em sua fase inicial, possam se desenvolver, e alcançar a maturidade necessária para se manterem no mercado, ao deixarem a incubadora (LALKAKA, 2002).

Ao abrigarem empresas nos seus primeiros anos, período este considerado crítico para o desenvolvimento e consolidação de negócios nascentes, as incubadoras de empresas tem se mostrado um importante mecanismo para promoção do desenvolvimento econômico e tecnológico. Uma vez que, elas trazem para a cidade ou região onde se instalam muitos benefícios, como a mobilização e a organização de recursos locais já disponíveis, surgimento de novas oportunidades de trabalho e, na medida em que as empresas deixam as incubadoras e passam a participar efetivamente do mercado, ocorre um aumento na arrecadação local de impostos (LAHORGUE e HANEFELD, 2005).

Desse modo, as incubadoras de empresas oferecem benefícios, não só para as empresas incubadas, mas também para outros agentes envolvidos nesse processo. Por essas razões é que as incubadoras de empresas surgem de interesses comuns de determinadas entidades. Inicialmente destaca-se o interesse por parte dos representantes do poder público, pois conforme dito anteriormente, as incubadoras de empresas contribuem para o desenvolvimento da região ou do município, por meio da arrecadação de impostos municipais, oferta de empregos qualificados, distribuição de renda, o que conseqüentemente favorece que o lucro fique detido com os cidadãos da região, colaborando para o desenvolvimento regional (CAMPOS, 2010).

Campos (2010) destaca ainda o interesse por parte dos centros de pesquisas e universidades que encontram nas incubadoras uma forma de transferência de conhecimento que podem ser transformados em tecnologia e inovação; ajudando a fortalecer as interações entre a universidade e a indústria, oferecendo oportunidades a alunos e professores para empregarem suas habilidades. E ainda, existe o interesse por parte das empresas privadas, que descobriram em novos empreendimentos, oportunidades de diversificação de investimento, principalmente voltados às novas tecnologias (CAMPOS, 2010).

Assim, o ambiente no qual as incubadoras operam, mostra-se favorável para que a inovação consiga transcender o meio estritamente acadêmico em função da proposta de

interação universidade-empresa que cria a possibilidade de troca de competências (VIEIRA, OLIVEIRA e PEREIRA, 2012). Ainda, o fomento que as empresas incubadas podem receber de órgãos governamentais possibilitam que as ideias de inovação encontrem um meio favorável para desenvolverem-se. No qual, pertence ao governo o compromisso de fornecer recursos, financiar pesquisas e fomentar o empreendedorismo organizacional como forma de incentivo à criação de novas empresas. Garantida a integração universidade-empresa e o apoio governamental, constrói-se a relação que a literatura aponta como Tríplice Hélice, a qual caracteriza justamente, as relações entre o Governo, a Universidade e empresas emergentes, com o objetivo de estabelecer um ambiente propício para a inovação, a geração e a difusão do conhecimento inerente para o desenvolvimento da sociedade (CLOSS e FERREIRA, 2010).

Diante disso, diversas entidades estão interessadas no sucesso das incubadoras, que em linhas gerais pode ser medido pela geração de empresas autossustentáveis, mediante a aplicação de conhecimentos técnicos e científicos na condução do negócio (SALOMÃO, 1998). Isso pressupõe que o escopo de uma incubadora vai muito além de apenas fornecer estrutura física; e sim de buscar a construção e manutenção de uma rede de apoio e parceria eficaz, monitoramento e avaliação do progresso das empresas, acesso a financiamentos adequados, dentre outras atividades essenciais para garantir o sustento de incubadoras de empresas (PATTON, WARREN e BREEM, 2009). Por este motivo, para alcançar seus objetivos e realizar a sua função de catalisadoras do desenvolvimento, as incubadoras de empresas necessitam de recursos físicos, humanos e financeiros (STAINSACK, 2003), que devem ser administrados de forma efetiva para que essas organizações consigam alcançar sua função fim.

Porém, estudos como o de Dornelas (2000) evidenciam que dentre as principais fraquezas de uma incubadora, têm-se: o apoio gerencial deficitário às empresas incubadas (assessoria e suporte); ausência de relacionamento contínuo com incubadas e reuniões periódicas; ausência de serviços financeiros que detectem e/ou disponibilizem aporte de capital; e impossibilidade de geração de recursos financeiros que possibilitem autossuficiência. Desse modo, muitas organizações desse porte acabam falhando no desenvolvimento de suas ações, no processo de transferência e aquisição de conhecimentos gerenciais, bem como, na capacidade de transferência de recursos que permitam alavancar a sustentabilidade das empresas no mercado. Essas fraquezas demonstram que o papel das incubadoras tem sido, na maioria das vezes, apenas o de oferecer as condições físicas, propiciando apenas uma redução de custos aos negócios que se iniciam.

Considerando que a gestão bem sucedida de uma incubadora de empresas pode trazer como consequência resultados positivos alcançados por suas empresas incubadas, entende-se que o modelo de gestão da incubadora deve contribuir na eficiência desse processo. Nesse sentido, todos os procedimentos de gestão devem estar organizados e modelados para selecionar bons planos de negócio, acompanhar e avaliar os empreendimentos e graduar empresas de sucesso. Também, os processos relativos às atividades de apoio e suporte merecem atenção, pois são estes que irão dar sustentação a toda estrutura necessária à execução da incubadora. Neste caso, os processos de apoio e suporte englobam as seguintes atividades: contabilidade e finanças, marketing, planejamento, recursos humanos, compras, gerenciamento de ativos, serviços gerais, assessoria jurídica, dentre outras (CAULLIRAUX, 2001).

Além de organizar e estruturar seus processos de gestão e apoio, às incubadoras deve ser possível compreender a situação atual em relação aos seus diversos índices de desempenho (DORNELAS et al., 2002). A importância da avaliação de desempenho está atrelada ao fato de indicar a efetividade da estrutura, processos e gestão tanto da incubadora como de suas empresas incubadas, em termos socioeconômicos (JABBOUR e FONSECA, 2005). Desse modo, o registro e controle dessas informações gerenciais geradas a partir dos

sistemas de medição de desempenho são essenciais para que os gestores de incubadoras possam estabelecer estratégias precisas e alinhadas para atingir os objetivos organizacionais (ARANHA et al., 2002). Para tanto, as incubadoras devem adotar programas de metas com procedimentos e políticas claras para seu próprio desenvolvimento e ascensão (STAINSACK, 2003), no qual o planejamento deve estar em consonância com os objetivos e metas traçados.

### **3 BUSINESS MODEL CANVAS E O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTAS DE SUBSÍDIO AO DESENVOLVIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.**

O *Business Model Canvas* trata-se de uma ferramenta que visa facilitar às empresas o entendimento de seus negócios, a partir de uma aplicação lúdica de ideias que podem impactar a organização e descrever o conteúdo, a estrutura e a governança das transações envolvidas para criar valor, por meio da análise de oportunidades do negócio (DORNELLAS, 2008; WERNER, 2013). Simplificando, trata-se de uma ferramenta utilizada para descrever como uma organização cria, entrega e captura valor; ou seja, descrever o seu modelo de negócio (KALLÁS, 2012).

O modelo foi proposto por Osterwalder e Pigneur, com o objetivo de estabelecer um conceito simples, relevante e intuitivamente compreensível, permitindo que qualquer empresa possa descrever e manipular seu modelo de negócio, a fim de criar novas estratégias (BUCHERER, EISERT e GASSMAN, 2012). Desse modo, o Canvas é um modelo de negócio que divide-se em quatro áreas principais ou pilares, que são: o produto, interface com o cliente, gerenciamento da infraestrutura e aspectos financeiros; representadas por nove blocos que se encaixam e apontam as principais partes de um negócio divididos em: clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos principais, atividades-chaves, parcerias chaves e estrutura de custos (HAUKSSON, 2013).

O pilar produto contém o elemento **proposição de valor**, ou seja representa um produto ou um serviço que tem valor para um cliente. O pilar da interface do cliente compõem os elementos: **cliente-alvo** (segmento de clientes que a empresa oferece a sua proposta de valor); **canal de distribuição** (forma de entrar em contato com os clientes) e **relacionamento** (descreve as ligações estabelecidas entre a empresa e seus clientes). O pilar de gerenciamento de infraestrutura é composto por: **parcerias** (que descreve os acordos entre duas ou mais empresas para criar valor para o cliente), **valor de configuração** (descreve as atividades e os recursos necessários para criar valor para o cliente e **capacidades** (representa a capacidade de executar as ações necessárias para criar valor para o cliente). Por fim, o pilar referente aos aspectos financeiros contém os elementos: **estrutura de custos** (que representa o dinheiro dos meios empregados no modelo de negócios) e **modelo de receita** (que descreve como a empresa ganha dinheiro através de seus fluxos de receitas) (OSTERWALDER, 2004).

Em síntese estes componentes essenciais podem ser agrupados em três dimensões definidoras do próprio conceito de modelo de negócios, que são a criação, a configuração e a apropriação de valor. Na abordagem do Modelo Canvas, considera-se tanto a organização interna (infraestrutura) quanto a externa (clientes). Desse modo, o conteúdo desse modelo traz interessantes contribuições, congregando conceitos importantes de estratégia e inovação em um modelo simples e visual (LESCHKE, 2013).

A metodologia Canvas foi construída com base nos conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC), ao identificar e propor seus quatro pilares que constituem a essência de um modelo de negócio (OSTERWALDER, 2004). O BSC trata-se de um Sistema de Gestão Estratégica que é utilizado para traduzir a visão e estratégias da gerência da organização em objetivos e

medidas internas, utilizando de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos e aprendizado e crescimento (FIALHO, MONTIBELLER e MITIDIARI, 2007).

Para tanto, utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, estabelecendo mapas de conexões de causa e efeito para descrever como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados com outros ativos, tangíveis ou intangíveis, para o desenvolvimento de proposições de valor que efetivamente criem valor para os clientes e para a produção dos resultados financeiros almejados (KAPLAN e NORTON, 1997). No qual, esses mapas foram denominados “Mapas Estratégicos”, que representam uma arquitetura lógica que define a estratégia através da especificação das relações entre os interesses dos acionistas, clientes, processos de negócios e competências. Desse modo, os mapas estratégicos formam os pilares para a construção de BSC’s conectados à estratégia da organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

Deve-se ressaltar, porém que a estratégia não deve ser considerada um processo gerencial isolado e sim parte de um processo contínuo que começa com a definição da missão e visão da organização, que devem ser traduzidas em ações individuais que estejam aliadas a elas e lhes proporcionem apoio. Assim, a estratégia define a lógica de concretização da missão e visão, especificando trajetórias e prioridades gerais. Porém, para que a estratégia impulse a ação, sua linguagem deve tornar-se mais específica. Nesse sentido, os mapas estratégicos e o BSC fornecem as ferramentas para traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas (GUIMARÃES e SILVA, 2007).

#### 4 MÉTODO

A fim de alcançar o objetivo de investigar a utilização conjunta dos modelos de gestão Canvas e BSC como subsídios para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e de um sistema de medição de desempenho de uma incubadora de empresas, adotou-se um plano de pesquisa de caráter descritivo, quanto aos seus objetivos; qualitativo quanto à abordagem do problema e estudo de caso como estratégia de delineamento de pesquisa.

O caso em questão trata-se de uma Incubadora de Base Tecnológica sediada em um município central do Estado do Rio Grande do Sul, a qual foi instituída no ano de 1999, como Projeto de Extensão do Centro de Tecnologia, da Universidade a qual pertence. Sua equipe de trabalho compreende a coordenadora, responsável pela administração do projeto; um gerente responsável pelo gerenciamento das necessidades diárias da organização e atividades dos bolsistas e; dois bolsistas que auxiliam no suporte às atividades do gerente. Também a organização possui um conselho de administração formado por representantes da Universidade, da Prefeitura e da Câmara de Comércio e Indústria da cidade a qual está sediada.

O apoio oferecido pela Incubadora para as empresas são: infraestrutura compartilhada, espaço físico de 14m<sup>2</sup>, sala para reuniões, internet, água, energia elétrica e copa; apoio na elaboração de projetos para captação de recursos junto às agências de fomento, quando se tratar de editais voltados para apoiar incubadoras, empresas ou projetos vinculados à Incubadora; possibilidade de participar de cursos, palestras, workshops e consultorias especializadas sobre diversos assuntos; interface com a Universidade para integração com pesquisadores e acesso a laboratórios; orientação no registro de propriedade industrial, obtida em parceria com a instituição de ensino.

Com relação as etapas para elaboração do Canvas e BSC, estas ocorreram em dois momentos distintos. As etapas e métodos de coleta de dados de cada uma das etapas encontram-se estruturados no Quadro 1.

Quadro 1- Etapas para elaboração do Canvas e BSC

1. Elaboração do Canvas		
Etapa	Descrição da Etapa	Método de Coleta de Dados
<b>Identificação e conhecimento da realidade organizacional.</b>	Nesta etapa buscou-se maiores informações e entendimento sobre o funcionamento e organização da incubadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação Participante;</li> <li>• Análise de Documentos;</li> <li>• Entrevista com a coordenadora da incubadora.</li> </ul>
<b>Levantamento dos Dados</b>	Posteriormente realizou-se a coleta de dados para na sequência realizar a análise e construção do Canvas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Focal</li> <li>• Observação Participante.</li> </ul>
<b>Delineamento e estruturação do Canvas</b>	Com base na análise das informações levantadas na etapa anterior, esta etapa consistiu na estruturação do Canvas e posterior avaliação por parte da equipe administrativa da incubadora para validação do modelo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação Participante;</li> <li>• Entrevista com Coordenadora e Gerente da Incubadora.</li> </ul>
2. Elaboração do BSC		
Etapa	Descrição da Etapa	Método de Coleta de Dados
<b>Análise do Planejamento Estratégico 2012 da Incubadora</b>	Nesta etapa realizou-se uma análise do Planejamento Estratégico delineado no ano de 2012 para a Incubadora e busca de maiores informações acerca de sua elaboração.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de Documentos;</li> <li>• Entrevista com coordenadora da incubadora.</li> </ul>
<b>Levantamento dos Dados</b>	Posteriormente realizou-se a coleta de dados para na sequência realizar a análise e construção do BSC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista com a coordenadora e gerente da incubadora</li> </ul>
<b>Elaboração do BSC</b>	Esta etapa consistiu na elaboração do BSC e posterior avaliação por parte da equipe administrativa da incubadora para validação do modelo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação Participante;</li> <li>• Entrevista com Coordenadora e Gerente da Incubadora.</li> </ul>

Fonte: Os autores

Para a coleta de dados utilizou-se as técnicas de análise de documentos, entrevistas semiestruturadas e grupos focais. A análise de documentos serviu num primeiro momento para conhecer o histórico da incubadora, e para aprofundar conhecimentos acerca de seus processos e funcionamento. Posteriormente para buscar informações sobre o Planejamento Estratégico da incubadora em 2012. A etapa de levantamento de dados para elaboração do Canvas compreendeu a técnica de Grupo Focal. A unidade de análise do grupo focal, foi o próprio grupo, as percepções apresentadas referentes à situação atual da Incubadora, à estratégia da organização e as perspectivas acerca dos objetivos e resultados esperados.

Na reunião do grupo focal para a construção do *Business Model Canvas* compareceram tanto pessoas da parte administrativa da organização, como representantes de empresas incubadas e o Pró-reitor de planejamento da Universidade. As questões que balizaram esta discussão foram baseadas em Osterwalder (2004) e Osterwalder e Pigneur (2011). Ainda, a fim de complementar as técnicas de coletas de dados, também utilizou-se de entrevistas semiestruturadas. No total foram realizadas 2 (duas) entrevistas com a coordenadora da incubadora, uma para levantamento de informações referentes ao histórico da Incubadora e outra para levantar informações acerca do processo de elaboração do Planejamento Estratégico de 2012; 3 (três) entrevistas que envolveram juntamente a coordenadora e o gerente da Incubadora, uma para validação do modelo Canvas, outra para levantamento de

dados para construção do BSC, e por fim uma para validação do modelo BSC, sendo que esta foi estruturada com base nos questionamentos propostos por Kaplan e Norton (2004).

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se inicialmente os resultados referentes a elaboração do Canvas e na sequência do BSC. No que tange, a elaboração do Canvas, este leva em consideração quatro áreas principais ou pilares, que são: o produto, interface com o cliente, gerenciamento da infraestrutura e aspectos financeiros; representadas por nove blocos que se encaixam e apontam as principais partes de um. Assim, a primeira área a ser investigada refere-se ao Pilar Produto, que contém o elemento proposição de valor. A partir da discussão no grupo focal, referente aos questionamentos: “Que valor entregamos aos clientes?”; “Qual problema estamos ajudando a resolver?”; e “Que necessidade estamos satisfazendo?”, o conceito central de “valor” identificado equipara-se ao desenvolvimento de um ambiente favorável ao empreendedorismo. Este ambiente favorável está atrelado ao fato de a Incubadora estar vinculada a uma instituição de ensino superior que permite contato direto (*networking*) com alunos e pesquisadores desta instituição; fornece infraestrutura, acompanhamento e assistência jurídica, contábil e de gestão empresarial concedida as empresas incubadas.

Na sequência identificou-se o Pilar Clientes, a partir de três elementos: cliente-alvo, canal de distribuição e relacionamento. Para identificar os clientes-alvo da Incubadora questionou-se “Para quem estamos criando valor?”; “Quem são nossos consumidores mais importantes?”. No qual, foi definido que os clientes da Incubadora são as empresas incubadas. Além disso, discutiu-se sobre os possíveis novos clientes que tendem a serem os alunos vinculados a Instituição de ensino superior, uma vez que, um dos critérios para seleção de empresas para incubação é justamente o vínculo de um dos sócios com a Universidade, a qual a Incubadora pertence.

Assim, além da incubadora identificar as dificuldades empresariais e buscar fontes de assessoria, cabe ainda a ela identificar mecanismos de divulgação de forma a promover suas empresas e de modo a tornar a incubadora mais conhecida entre os alunos da Instituição onde está inserida. Moraes, Silva e Oliveira (2012) destacam em seu estudo algumas boas práticas para esta finalidade, tais como: realização de palestras, cursos e workshops; participação em eventos; recepção de alunos; divulgação de linhas de financiamento para projetos de professores, sendo feitos de maneira planejada com a estruturação de calendário e monitoramento das ações; e utilização de um Banco de Ideias que registra oportunidades de novos negócios que poderão ser desenvolvidos futuramente.

Com relação ao canal de distribuição, questionou-se: “Através de quais canais nossos segmentos querem ser contatados?”; “Como os alcançamos agora?”. A partir das respostas dos participantes, concluiu-se que a organização deve utilizar o ambiente de integração, palestras, oficinas, workshop, criar desafios e aproximar as empresas júniores para conseguir manter um constante contato com os seus clientes. Também, identificou-se que os canais utilizados atualmente pela Incubadora são apenas o ambiente da Incubadora que é propício de integração e algumas palestras no decorrer do ano. Na discussão desse tópico, as próprias empresas incubadas que participaram relataram certa dificuldade da gestão da incubadora em se relacionar com as empresas incubadas e de identificar suas reais necessidades e dificuldades do seu dia a dia. As mesmas relataram que talvez pelo pequeno número de pessoas na gestão da incubadora em atender a demanda das empresas incubadas e também pela falta de canais de relacionamentos efetivos que possam integrar a Incubadora e seus clientes.

Para finalizar no Pilar Clientes, questionou-se quanto ao tipo de relacionamento que cada um dos segmentos de cliente esperava que fosse estabelecido com eles. Como respostas



obteve-se a melhora na visualização do quadro de avisos (subdividir em aviso interno e externo), o *e-mail*, no site da Incubadora criar um fórum ou uma intranet, criar um grupo no *Facebook* ou *Whatsapp*. Ainda, neste tópico foi identificado os problemas de comunicação, especificamente no repasse de informações, entre a Incubadora e as empresas incubadas. Foi relatado demora e dificuldade na comunicação das empresas incubadas com a gestão da incubadora, já que hoje o único canal de comunicação é o *e-mail* o qual, é supervisionado pelos bolsistas. Desse modo, a Incubadora deve favorecer o relacionamento com seu cliente de forma a incentivar uma comunicação maior entre as empresas incubadas e prover o fornecimento de informações em tempo real aos seus clientes.

O terceiro pilar a ser investigado compreendeu o Gerenciamento de Infraestrutura, também composto por três elementos: parceiros, recursos e atividades-chave. O primeiro elemento, parceiros principais, visa identificar quem são os parceiros da Incubadora. No qual, foram identificados: Universidade a qual pertence à Incubadora; Prefeitura da cidade; Parque Tecnológico; AIESEC; SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas); Empresas Juniores; Câmara de Comércio e Indústria da cidade; APL's (Arranjos Produtivos Locais); Outras Incubadoras; Bases Militares (Bases do Exército e Aeronáutica). Parcerias são essenciais para que a Incubadora possa dar um suporte amplo e completo à suas empresas e isso caracteriza um dos grandes diferenciais que leva a Incubadora ao sucesso e que possibilita criar sinergia e desenvolver novas oportunidades de negócios, seja pela formação de redes de empreendedorismo ou transferência de tecnologia para o mercado. (COOPER e HAMEL, 2012).

O segundo elemento Recursos Principais, busca descrever as atividades e recursos que são necessários para a organização criar valor para os clientes. Eles permitem que a Incubadora ofereça valor, atinja mercados, mantenha relacionamentos com as empresas incubadas e obtenha receitas. Os recursos humanos, financeiros e físicos e a rede de internet da Universidade constituem os recursos principais da incubadora. Por fim, o último elemento do pilar de gerenciamento de estrutura é as Atividades Chave que seriam as habilidades em realizar ações importantes para criar valor para os clientes, ou seja, “que atividades-chave nossa proposta de valor requer?”. Identificou-se que, tanto os cursos a distância via *moodle* (que consiste numa plataforma *-software-* que permite criar ambientes virtuais de aprendizagem), como estabelecer metas de cursos que sejam essenciais para cada tipo de empresa e questionários para novas empresas que objetivem facilitar a elaboração de um plano de atendimento personalizado, são algumas questões que merecem atenção.

Ainda, outras atividades chave da Incubadora que merece atenção são quanto às tentativas da gestão da incubadora em conseguir auxiliar, captar recursos e desenvolver parcerias de cursos e treinamentos para suas empresas incubadas. Sabe-se que o acesso a financiamentos e investimentos é algo difícil para as novas empresas, dessa forma, todas as Incubadoras de Empresas deveriam possuir consultores contratados ou parceiros que entendam e consigam captar recursos às empresas incubadas via - Sebrae, CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento, RHAÉ – Programa de Captação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas, Finep – Financiadora de Estudos e Projetos, Softex – Programa Brasileiro de Apoio à Exportação de Software, fundações estaduais de apoio à pesquisa, BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, capitalistas de risco, entre outros (DORNELAS, 2002).

Também, outra atividade chave da Incubadora seria quanto à identificação das necessidades e dificuldades enfrentadas pelas empresas incubadas. Estas dificuldades se originam desde o processo de selecionar quais empresas devem ser incubadas ou não, passam pelo tipo de apoio que se deve prestar aos negócios incubados e culminam em quando considerar que o negócio incubado já possui maturidade suficiente para atuar no mercado sem o auxílio da incubadora. Para compreender seu papel no auxílio às empresas incubadas e

também no desenvolvimento destas empresas, as incubadoras precisam identificar as dificuldades das empresas incubadas e oferecer o apoio necessário (RODRIGUES, MIRANDA e SANTOS, 2014).

Por fim, o quarto pilar refere-se aos aspectos financeiros, o qual contém dois elementos: estrutura de custos e fontes de receitas. A estrutura de custos procura conhecer os custos mais importantes no modelo de negócio. Na Incubadora os principais custos são: o material de consumo (higiene e escritório) sendo que tais materiais vêm do almoxarifado da Universidade e via Centro de Tecnologia que possui vínculo com a Incubadora, já que a mesma é um Projeto de Extensão do centro; custo de infraestrutura; e, por fim, custo do pagamento dos bolsistas. Já o componente fontes de receita leva em consideração como que a organização ganha dinheiro, ou seja, “Que recursos principais nossa proposta de valor requer?”. Na Incubadora existem somente duas fontes que são: o aluguel das empresas incubadas, o qual consiste em um valor simbólico de R\$ 8,00 o metro quadrado e os materiais de consumos que vêm via Centro de Tecnologia – CT - da Universidade.

As Incubadoras constantemente tentam buscar a sobrevivência de suas empresas incubadas no mercado, mas muitas vezes esquece-se de buscar a sua própria sustentabilidade (BOLLINGTOFT, 2012). Grande parte das Incubadoras possui recursos para sua subsistência provenientes de auxílios governamentais ou entidades de auxílio. O principal problema, entretanto, é que as incubadoras devem buscar soluções alternativas para a geração de renda, ou seja, precisam se tornar autossustentáveis.

Assim, é importante desenvolver estratégias que visem suprir esta lacuna e criar fontes de receitas alternativas para a manutenção da Incubadora, como por exemplo: alocação de boxes e espaços comerciais dentro da Incubadora; porcentagem que as empresas pagam ao sair da incubadora pelo prazo de um ano; prestação de consultorias para outras incubadoras e parques tecnológicos (tanto na fase de implantação quanto na fase de maturação); projetos de consultorias realizados para empresas graduadas ou outras empresas; e, por fim, locação de equipamentos, laboratório e auditórios (ANHOLON e SILVA, 2015).

Após o desenvolvimento do modelo Canvas para a incubadora pesquisada, foi realizada a elaboração do *Balanced Scorecard* e do Mapa Estratégico. No qual, inicialmente foi necessário definir a estratégia da organização, que servirá como base para criação dos objetivos estratégicos. Sendo assim, a estratégia adotada para a Incubadora Tecnológica foi a de “prestar apoio e oferecer suporte para as empresas pré-incubadas e incubadas”. Assim, após essa definição, foram elaborados, por meio de uma reunião com a equipe interna, os objetivos estratégicos, utilizando como base o BSC existente, elaborado em 2012. Os objetivos estratégicos elaborados para a Incubadora foram divididos em quatro, com base nas perspectivas do BSC, sendo elas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A finalidade da perspectiva financeira é o crescimento da receita, ou seja, a maximização do lucro e minimização de custos. Dessa forma, foram criados dois objetivos para essa perspectiva: Captação de recursos financeiros; e Otimização na utilização dos recursos financeiros. Como a Incubadora cobra apenas um valor simbólico das empresas incubadas e depende do Centro de Tecnologia ao qual ela está vinculada para a compra dos materiais de consumo, ela precisa de um objetivo estratégico que possibilite a sua sustentabilidade econômica e financeira de modo a não depender tanto de seus recursos próprios. Dessa forma, definiram-se os seguintes indicadores: Total de recursos captados; Número de fontes de recursos captados; Número de participação em editais lançados; e Número de taxa de aprovação em editais.

Cada um desses indicadores terá uma função específica no controle da condição financeira. É importante que se tenha um panorama atualizado do volume de prospecção de recursos, a fim de que os investimentos e as despesas sejam planejados de acordo com a

situação real da incubadora. Caso contrário, oportunidades latentes de interesse da Incubadora ou mesmo necessidades das próprias empresas incubadas podem deixar de serem atendidas em função da inobservância do potencial de recursos financeiros geridos por aquela. Além disso, faz-se necessário mapear as fontes de recursos, a fim de que se tenha clareza acerca dos órgãos financiadores, mas, sobretudo, que se busquem fontes alternativas no sentido de aumentar a captação das divisas, a fim de favorecer o desenvolvimento das empresas incubadas e a inserção de suas tecnologias no mercado.

Sabe-se que uma das principais fontes de recursos para organizações desse setor são os editais públicos, pois na maioria das vezes o financiamento direto é escasso. Por isso, ter um controle desses processos, identificando quais os editais que a Incubadora participa e quais são aqueles que mais aprovam a destinação de expedientes auxilia no sentido de familiarizar-se e criar uma cultura de participação constante nessas captações. Além da captação de recursos, a Incubadora também deve se preocupar em diminuir as suas despesas, assim, ela precisa ter indicadores que possibilitem conhecer os dispêndios financeiros executados. Dessa forma, criaram-se as seguintes categorias de indicadores: Despesas com empresas incubadas; e Despesa operacional da incubadora.

Optou-se por esse controle distinto, pois, dessa forma, consegue-se diferenciar a necessidade de investimentos que as empresas incubadas requerem e o volume necessário à gestão da Incubadora. Isso facilita a própria captação de recursos específicos e a criação de parâmetros para projeções futuras. Assim, quantificar os valores e as finalidades dos custos e despesas torna-se uma etapa importante para a sobrevivência e coordenação das atividades, mas, sobretudo, construir registros e relatórios que esbocem os destinos dos valores abarca fundamentalmente o processo de tomada de decisões.

A perspectiva do cliente envolve a forma como se cria valor para os clientes e como se satisfaz a procura. No caso da incubadora em estudo, seu foco é tanto as empresas incubadas como os possíveis empreendedores que desejam, futuramente, se instalar na incubadora. Desse modo, os objetivos estratégicos da perspectiva do cliente devem amparar esses dois segmentos buscando: Disseminar a cultura empreendedora junto a Universidade em que opera; Melhorar o acompanhamento das empresas incubadas; e Fortalecer a rede de parceiros.

O primeiro objetivo - Disseminar a cultura empreendedora junto à Universidade em que opera – propiciará à incubadora focar em ações para captar os seus futuros clientes, ou seja, futuros empreendedores que possuem interesse em se instalar na Incubadora. Os indicadores para avalia-lo são: Concorrência nos editais de incubação; e Amplitude das ações da incubadora. O segundo objetivo - Melhorar o acompanhamento das empresas incubadas - refere-se à preocupação que a Incubadora possui com seus clientes, nesse caso, as empresas incubadas. Os indicadores são: Solicitações atendidas no prazo; e Satisfação das empresas incubadas. Por fim, o último objetivo - Fortalecer a rede de parceiros - permitirá quantificar os números de instituições parceiras. Isso faz-se necessário, pois, dessa forma, a Incubadora saberá quem são os seus reais parceiros e, a partir disso, fortalecer a sua rede. Assim, o indicador para esse objetivo é: Número de instituições parceiras.

As perspectivas estratégicas criadas para essa proposta levam em consideração a importância de disseminar a cultura empreendedora junto ao *locus* de atuação da Incubadora, pois almeja-se assim, instigar na comunidade a intenção de desenvolver atividades inovadoras de base tecnológica que consigam usufruir do suporte e infraestrutura da Incubadora para operarem suas ideias, transformando-as em produtos e/ou serviços capazes de satisfazerem com qualidade demandas dos públicos aos quais se destinam. Por isso, despertar o interesse em prol do empreendedorismo é considerado, portanto, tão importante quanto oferecer as condições necessárias para isso. Visto que, no caso das incubadoras tecnológicas, além de promover a sua função final, que consiste em desenvolver empresas de base tecnológica, estarão corroborando com o próprio desenvolvimento local.

Fornecer acompanhamento pontual, direto e constante às empresas incubadas é apontado como um recurso que a gestão das incubadoras não pode dispensar, uma vez que acompanhar a evolução, as dificuldades, os desafios, em termos de gestão, no início desses negócios, proporcionam meios e condições favoráveis ao sucesso e expansão do empreendimento, visto que um dos fatores mais importantes para a sobrevivência das empresas na atual economia global está relacionada não apenas com a sua capacidade de buscar continuamente a aplicação de novas tecnologias, novos mercados, mas também, novos métodos gerenciais e processos de negócio que permitam uma operacionalização mais ágil e flexível.

Por fim, fortalecer a rede de parceiros de forma a aumentar a credibilidade que a Incubadora possui frente aos seus parceiros estratégicos reforça a relevância da manutenção dessas instituições. Na maioria das vezes, as Incubadoras são constituídas por meio de convênios ou termos de cooperação, firmados entre várias instituições como universidades, institutos de pesquisa, prefeituras, empresas e associações de classe. Além disso, existe o apoio dos parceiros, de modo formalizado, através de Termos de Parcerias, Termos de Cooperação ou Convênios. Destarte, a própria consolidação das incubadoras requer a cooperação de diferentes entidades apoiadoras, que respaldarão o próprio funcionamento das suas atividades. Uma alternativa para que isso seja alcançado pode ser por meio da quantificação das entidades parceiras e da verificação da credibilidade que a Incubadora goza junto delas.

Dando sequência, a perspectiva dos processos internos da incubadora, consiste em identificar os processos em que a organização terá que se destacar, de forma a agregar valor aos seus clientes. Então, o objetivo estratégico definido para essa perspectiva é de: Incentivar e apoiar a criação de empresas inovadoras e competitivas.

Isso, pelo fato da maioria das ações da incubadora estar voltadas para as empresas incubadas, nada mais adequado, portanto, do que ela focar seu objetivo na perspectiva de processos internos em incentivo e suporte para tais empresas. Assim, os indicadores que remetem a esse objetivo são: Taxa de ocupação; Número de empresas graduadas; Número de empresas desligadas; e Número de empresas graduadas que permanecem no mercado.

Esses indicadores, na forma como estão colocados, assumem um papel complementar aos indicadores anteriormente citados – *perspectiva do cliente (clientes internos)* – uma vez que tem o objetivo de sistematizar dados e informações que proporcionam uma análise acerca do comportamento das empresas enquanto vinculadas à Incubadora e depois de se graduarem, isso em termos qualitativos e quantitativos. A relevância da construção de quadro de informações assenta no fato de que dessa forma, é possível estabelecer um histórico situacional das empresas que procuram a Incubadora, em termos numéricos e da própria evolução dessas organizações.

Não obstante, é possível relacionar esses dados com outros indicadores, como os financeiros, apoio de parceiros, em períodos específicos, confeccionando análises conjunturais para explicar e compreender determinadas circunstâncias que podem afetar a procura pela incubadora por novos empreendimentos, a quantidade de empresas que se graduam, a taxa de sobrevivência dessas organizações entre outras questões. Isso qualificará o apoio que as incubadoras proporcionam às empresas incubadas, profissionalizando o trabalho no sentido de assentar suas decisões em dados cada vez mais fidedignos ao contexto em que operam.

Por fim, a última perspectiva é a perspectiva de aprendizagem e crescimento e baseia-se na identificação da infraestrutura que a organização deve construir para conseguir melhorias e crescimento a longo prazo, tendo em vista impulsionar a formação e crescimento da organização. Desse modo, o objetivo estratégico definido para a perspectiva de aprendizagem e crescimento é de: Proporcionar um ambiente satisfatório de trabalho.

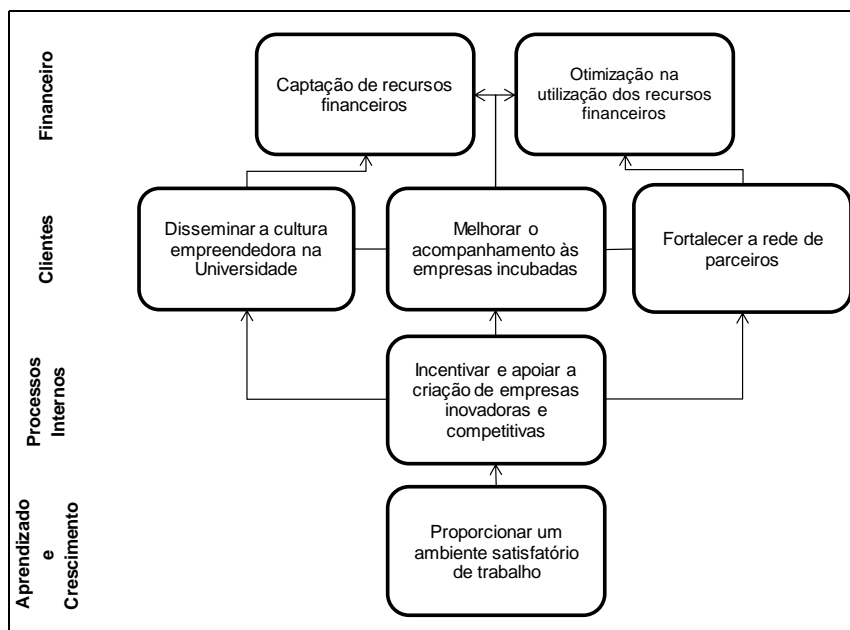
As organizações, além de se preocuparem com questões financeiras e clientes, devem também focar na satisfação de sua equipe de trabalho interna. Diante disso, os indicadores criados para a Incubadora são: Número de horas de treinamento e desenvolvimento; Satisfação da equipe interna da Incubadora; e Tempo de permanência da equipe interna da Incubadora.

Durante a aprendizagem organizacional, também acontece a capacitação individual dos colaboradores envolvidos. O entendimento pode abrir caminhos para que as pessoas se desenvolvam profissionalmente, convertendo em resultados ainda mais positivos. Quando os colaboradores participam desse processo complexo, ampliam sua capacidade de entendimento e incorporam esse conhecimento por meio de processos cognitivos. Suas perspectivas são ampliadas e a criticidade para proferir análises e contribuir com as decisões torna-se mais acurada, pois, além de informações, tornam-se depositários de um saber específico, o qual ajudaram a construir. Aprendizagem e capacitação devem ser encarados, portanto, sob a ótica da continuidade, com o propósito de oxigenar as relações corporativas. A satisfação pessoal advém, em partes, desse processo. Se podemos relacionar essa variável a questões como salário/remuneração, estabilidade, segurança, também podemos relacioná-la à fatores extrínsecos como desafios, adoção de práticas participativas e cooperativas, ambiente que proporciona crescimento e desenvolvimento.

Esses pressupostos, além de contribuírem para a melhoria do clima organizacional tendo em vista o público interno, também agem no sentido de qualificar as organizações em seus escopos de atuação para o público a quem se destinam. Dessa forma, retifica-se a importância do objetivo apresentado neste tópico, visto que o conhecimento e aprendizagem, a satisfação e o tempo de permanência da equipe interna poderão influenciar diretamente na qualidade do atendimento às empresas incubadas.

Após a apresentação dos objetivos e indicadores estratégicos, definidos e expostos conforme as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, é apresentado o Mapa Estratégico da Incubadora Tecnológica em estudo que foi reformulado em uma reunião com a equipe interna, com base no último modelo criado em 2012. O modelo reformulado para este estudo é apresentado na Figura 1.

Figura 1. Mapa Estratégico da IT



Fonte: Dados da Pesquisa

O novo mapa estratégico, apresentado na Figura 1, foi reformulado conforme as recomendações dos autores Kaplan e Norton (1997), onde eles afirmam que o mapa deve permitir descrever e comunicar uma estratégia de forma coerente e clara. Sendo assim, a relevância dessa ferramenta assenta no fato de poder conferir uma expressão visual e clara dos objetivos e de como poderão medir o sucesso da organização, para construir sua rede de relações de causa e efeito. Dessa forma, transforma-se a estratégia em termos operacionais, capazes de compreensão visual, de forma a alinhar o comportamento dos indivíduos, o comportamento organizacional à estratégia formulada. Ainda, feito isso, a estratégia torna-se uma tarefa, que pode e deve ser desempenhada por todos de forma contínua.

Argumenta-se, por fim, que a utilização das metodologias aqui apresentadas fornecem de forma prática e satisfatória, subsídios para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e de um sistema de medição de desempenho para a Incubadora, à medida que proporcionam uma visão ampla e a definição acerca dos principais elementos para uma gestão estratégica (Canvas) e fornecem meios para analisar e medir o desempenho (BSC) da organização

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo central investigar a utilização conjunta dos modelos de gestão Canvas e BSC como subsídios para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e de um sistema de medição de desempenho de uma incubadora de empresas de base tecnológica da região central do Rio Grande do Sul.

Por meio da realização dos modelos, a partir de um estudo descritivo e qualitativo, que envolveu análise de documentos, grupos focais e entrevistas semiestruturadas como ferramentas de coleta de dados, foi possível elucidar um panorama geral da organização, seus principais focos de atuação e questões referentes à gestão. Em função de abarcarem tanto o *status quo* quanto um cenário estratégico em termos de longo prazo, as ferramentas Canvas e BSC podem ser utilizadas como subsídios para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e de um sistema de medição de desempenho de uma incubadora.

Com relação primeiramente ao *Business Model Canvas*, essa ferramenta pode contribuir para a organização realizar uma avaliação das diferentes áreas e suas interações e, principalmente, estruturar seus recursos e processos para atender a demanda dos clientes. Nesse caso, como os clientes da incubadora em estudo são as empresas incubadas, contribui para aumentar as chances de sucesso desses negócios. Já em relação ao *Balance Scorecard*, a contribuição se dá pelo fato de que os indicadores de desempenho são considerados essenciais para apontar diretrizes de quanto e como a Incubadora está alcançado seus objetivos e caminhando em direção às metas traçadas como prioridades.

Por fim, entende-se que a estratégia da organização deve ser vista como um processo que deve mobilizar toda a empresa na construção de seu futuro, sendo construída por meio de um processo interativo e subsidiado por diferentes metodologias, que consigam oferecer suporte a compreensão da realidade, na qual a empresa opera e projetem o cenário futuro no qual deseja-se trabalhar. Por isso, as metodologias Canvas e BSC, cumprem essa prerrogativa. Além de serem ferramentas eficazes, não requerem um conhecimento amplo em termos de gestão para sua efetivação. Dessa forma, apresentar soluções de caráter prático, como as divulgadas neste trabalho, pode servir como um incentivo para que as incubadoras o pratiquem.

Sugere-se que outras pesquisas sejam conduzidas utilizando a mesma temática, no intuito de comparar os resultados com outras organizações que enfrentem as mesmas dificuldades ou que já as superaram, mostrando os caminhos percorridos. A importância desses estudos é que está se abordando um tema incipiente na literatura – Incubadoras de empresas e seus processos gerenciais -, onde os estudos de caso podem elucidar lacunas e

necessidades dessas organizações para pesquisas futuras. A contribuição deste estudo referencia justamente essa situação, com a qual pretende-se contribuir com os resultados aqui apresentados.

## REFERÊNCIAS

- ANHOLON, R; SILVA, M. C. **Diferenciais do sistema de gestão desenvolvido por uma incubadora de empresas de referência: o caso do celta florianópolis.** Revista GEINTEC. v. 5, n.1, p. 1864-1880, 2015.
- ANPROTEC - Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Histórico do setor de incubação no Brasil e no mundo**, 2011. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacaoconhecacas2.php?idpublicacao=80>>. Acesso em abril 2015.
- ARANHA, J. A. S.; SIMÕES, A.; DIAS, C.; CARVALHO, L. F.; MARUJO, M. **Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas – Implementação do Modelo.** ReInc – Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, 2002.
- BUCHERER, E.; EISERT, U.; GASSMAN, O. **Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management**, 2012.
- BØLLINGTOFT, A. **The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment.** Technovation, v.32, p. 304- 315, 2012.
- CAMPOS, N. A. **A transferência de tecnologia em incubadoras de empresa universitária: a influência da rede precedente dos empreendedores.** Tese de Doutorado não publicada, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.
- CAULLIRAUX, H. M. **Modelo de gestão para incubadora de empresas: uma estrutura de indicadores de desempenho.** Rio de Janeiro: Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro, 2001.
- CLOSS, L.; FERREIRA, G. **Transferência de Tecnologia Universidade-Empresa: uma revisão das publicações científicas brasileiras no período de 2005-2009.** Artigo apresentado no ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro, 2010.
- COOPER, C.E; HAMEL, S.A. **Motivations and obstacles to networking in a university business incubator.** The Journal of technology transfer, v. 37, n.4, p. 433-453, 2012.
- DORNELAS, J. C. A. **Análise da administração estratégica em uma incubadora de empresas.** Artigo apresentado no Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2000, Maringá, Brasil, 2000.
- DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas: Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras.** CAMPUS, 2º ed., 2002.
- FIALHO, F. A. P. MONTIBELLER, F. G.; MITIDIERI, T. da C. **Empreendedorismo na era do conhecimento: como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade.** Florianópolis: Visual Books, 2007.
- GARCIA, Q.; TERRA, B. A. **A importância das incubadoras na criação e desenvolvimento de empresas inovadoras de base tecnológica: um estudo de caso do Instituto Gênese da PUC-RIO e da Empresa MINDS at work.** Polêmica. v. 10, n.2, 2011.
- GUIMARÃES, N. T. M.; SILVA-FILHO, S. J. M da. **Aplicação do balanced scorecard como instrumento de avaliação de desempenho: o caso da incubadora de empresas de base tecnológica da uff,** v. 3, n. 3, p. 351-372, 2007.
- HAUKSSON, H. **Metamodeling for Business Model Design: Facilitating development and communication of Business Model Canvas (BMC) models with an OMG standards-based**

- metamodel. Dissertação de mestrado não publicada, Department of Computer and Systems Sciences of Stockholm University, 2013.
- JABBOUR, C.; FONSECA, S. A. **A performance de incubadoras empresariais do interior paulista à luz de um novo modelo de avaliação de desempenho**, Revista Produção Online, v. 5, n. 4, 2005.
- KALLÁS, D. **Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo**. Revista de Administração Eletrônica, v. 52, p. 704-705, 2012.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus., 1997.
- LAHORGUE, M. A.; HANEFELD, A. O. **A localização das incubadoras tecnológicas no Brasil: reforço ou quebra da tendência histórica de concentração das infraestruturas de ciência, tecnologia e inovação?** Artigo apresentado na 3ª CONFERENCIA NACIONAL DE C, T & I. Centro de Gestão de Estudos Estratégicos. Brasília, 2005.
- LALKAKA, R. **Technology business incubator to assist an innovation based economy**. Journal of Change Management, 3(2):167-176, 2002.
- LESCHKE, J. **Business Model Mapping: Application and Experience in an Introduction to Entrepreneurship Course**. Journal of Entrepreneurship Education. V16, Special Issue, 2013.
- MORAIS, N. E.; SILVA, T. A. A.; DE OLIVEIRA, D. S. A. R. **Uma análise sobre as práticas de gestão das Incubadoras da Universidade do Estado do Rio de Janeiro a partir do modelo Cerne**. Revista de Gestão e Operações Produtivas, v.3, n.1, 2012.
- OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach**. Ph.D. Tese de Doutorado não publicada, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC: 173, 2004.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. Inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.
- PATTON, D.; WARREN, L.; BREM, D. **Elements that underpin high-tech business incubation process**. Journal of Technology Transfer, Netherland. v.34, p. 621-636, 2009.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- RODRIGUES, D. S.; MIRANDA, W. F.; SANTOS, J. A. **Análise das dificuldades enfrentadas pelas empresas incubadas de base tecnológica por meio do Modelo Sistêmico**. Artigo apresentado no XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2014.
- SALOMÃO, J. R. **Coletânea - Contratos, convênios, estatutos e planos de negócios das incubadoras de empresas brasileiras**. Ed. Anprotec, Brasília DF, 1998.
- STAINSACK, C. **Estrutura, organização, e gestão de incubadoras tecnológicas**. Dissertação de Mestrado não publicada, Programa de Pós-Graduação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, 2003.
- VIEIRA, D. M.; OLIVEIRA, D. A. F. B.; PEREIRA, B. A. **O programa de incubadoras da Universidade Estadual de Goiás- PROIN/UEG: “A capilaridade da UEG e sua importância na promoção do empreendedorismo em Goiás”**. Revista de Administração da UEG, v.3, n.1, 2012.
- VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. **Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras**. Revista de Administração Contemporânea, 9(2), 9-33, 2005.
- WERNER, K. P. **Como desenhar o seu jeito de fazer negócio (Canvas)**. 2012. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-desenhar-o-seu-jeito-de-fazernegocio-canvas/70326/>>. Acesso em: abr. 2015.