

  
**ruep**

Revista UNILUS Ensino e Pesquisa  
v. 18, n. 53, out./dez. 2021  
ISSN 2318-2083 (eletrônico)

**PIETRO DOLCI**

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,  
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

**MATUSALEM FAGUNDES**

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,  
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

*Recebido em novembro de 2021.  
Aprovado em dezembro de 2021.*

## A FORMAÇÃO DE CAPACIDADES (DE INOVAÇÃO, FINANCEIRAS E GERENCIAIS) A PARTIR DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS

### RESUMO

---

O objetivo do estudo é avaliar o desenvolvimento das capacidades de inovação, financeira e gerencial, durante o processo de incubação, junto às empresas pós-incubadas pela Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF). Para alcançar esse objetivo foi realizado um estudo qualitativo de caráter descritivo com um estudo de caso único. A coleta de dados, a partir de um protocolo de estudo de caso, foi realizada por meio de entrevistas com sete diretores de empresas pós-incubadas. Comprovou-se haver no processo de incubação o desenvolvimento de capacidades de inovação, financeira e gerencial. A integração dessas capacidades é essencial para uma empresa obter êxito no mundo dos negócios. A capacidade de inovação diz respeito aos produtos, processos, marketing e da organização como um todo. Já a capacidade financeira foi desenvolvida no planejamento financeiro, controle dos recursos financeiros, administração de ativos e passivos. E por fim a capacidade gerencial consiste em desenvolver capacidade analítica, julgamento, tomada de decisão, liderança, enfrentar riscos e incertezas.

**Palavras-Chave:** capacidades dinâmicas; incubadoras; capacidade de inovação; capacidade financeira; capacidade gerencial.

### INNOVATIVE, FINANCIAL AND MANAGERIAL CAPABILITIES FROM THE BUSINESS INCUBATION PROCESS

#### ABSTRACT

---

The study aims to evaluate the development of innovation, financial and managerial capabilities, during the incubation process, with companies post-incubated by the Feevale Technological Incubator (ITEF). To achieve this objective, a qualitative descriptive study was carried out with a single case study. Data collection, based on a case study protocol, was carried out through interviews with seven directors of post-incubated companies. It has been proven that the incubation process develops innovation, financial and managerial capabilities. Integrating these capabilities is essential for a company to succeed in the business world. The capacity for innovation concerns products, processes, marketing and the organization as a whole. The financial capacity was developed in financial planning, control of financial resources, management of assets and liabilities. And finally, managerial capacity consists of developing analytical capacity, judgment, decision making, leadership, facing risks and uncertainties.

**Keywords:** dynamic capabilities; incubators; innovation capability; financial capability; managerial capability.

Revista UNILUS Ensino e Pesquisa

Rua Dr. Armando de Salles Oliveira, 150  
Boqueirão - Santos - São Paulo  
11050-071

<http://revista.lusiada.br/index.php/ruep>  
[revista.unilus@lusiada.br](mailto:revista.unilus@lusiada.br)

Fone: +55 (13) 3202-4100

## INTRODUÇÃO

O trabalho das incubadoras empresariais colabora com o desenvolvimento de uma cidade, região e até mesmo de um país (PEDROZA-ZAPATA; SILVA-FLORES, 2020). As incubadoras fomentam o empreendedorismo, a inovação, a geração de renda e a criação de postos de trabalho especializados. No entanto para atingir os resultados desejados, as incubadoras, devem dispor de parcerias efetivas com: IES, entidades empresariais, órgãos de fomento e poder público

O processo de incubação proporciona aos responsáveis pela gestão dos negócios, o desenvolvimento, e o aperfeiçoamento de capacidades para auxiliar os empreendimentos a alcançarem um bom desempenho (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013). O papel das incubadoras tornou-se estratégico, tendo por finalidade a proteção dos empreendimentos nascentes. Isto ocorre desde a concepção inicial da proposta de negócio, até a organização do empreendimento. A incubação assegura as empresas incubadas um período de aprimoramento das suas capacidades. Assim, possibilita aos empreendimentos condições mais favoráveis para ingressar no mercado em condições de lograr êxito, e gerar resultados satisfatórios.

O apoio de uma Instituição de Ensino Superior (IES) e de uma Instituição Científica e Tecnológica (ITC), dentro de um ambiente tecnológico, propicia benefícios para as empresas incubadas (PEDROZA-ZAPATA; SILVA-FLORES, 2020). A parceria com uma IES permite aos pequenos empreendedores a possibilidade de planejar o empreendimento com maior previsibilidade, pois nos primeiros meses de existência, a maioria das empresas não possui recursos financeiros e clientes.

As incubadoras podem exercer um papel de destaque no contexto regional, seja para fortalecer uma cadeia produtiva, ou diversificar a economia local. No Município de Novo Hamburgo e nas cidades vizinhas, devido a sua base produtiva estar fortemente ligada cadeia coureiro-calçadista; sob a liderança da Universidade Feevale buscou-se criar incubadoras com o intuito de tornar a econômica da região menos dependente da indústria coureiro-calçadista.

A Universidade Feevale criou a sua primeira incubadora em agosto de 1998, a primeira do Vale do Rio dos Sinos, denominada de Incubadora Tecnologia da Feevale (ITEF) em parceria com: a Associação Comercial Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha (ACI-NH/CB/EV), SEBRAE, e Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo (COSTA et al. 2006). Atualmente a ITEF encontra-se instalada no Núcleo de Extensão Universitária, no município de Campo Bom/RS, junto ao Parque Tecnológico do Vale dos Sinos (Feevale Techpark).

As incubadoras já são agentes econômicos e sociais com significativa atuação no Brasil, de acordo com um estudo realizado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (AGÊNCIA BRASIL, 2019). O país contava com 384 incubadoras que abrigavam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho e já haviam sido formados 2.509 empreendimentos. Essas empresas, nesse período, faturavam R\$ 4,1 bilhões e empregavam 29.205 pessoas. Sendo que: 98% das empresas incubadas inovam, sendo 28% com foco local, 55% no nacional e 15% no mundial.

Optou-se por delimitar esse estudo aos reflexos da incubação junto às empresas pós-incubadas, pela Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF). Esses empreendimentos já concluíram o processo de incubação, portanto, encontram-se operando fora das dependências da ITEF. Assim, propõem-se a questão: Como a Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF) colaborou com as empresas pós-incubadas, durante a incubação, para o desenvolvimento de capacidades de inovação, financeira e gerencial? Para responder essa questão foi definido o seguinte objetivo de avaliar o desenvolvimento das capacidades de inovação, financeira e gerencial durante o processo de incubação, junto às empresas pós-incubadas pela Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF).

Para alcançar esse objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, através de entrevistas com um roteiro semiestruturado. Os resultados do estudo podem auxiliar no melhoramento do trabalho das incubadoras, sobretudo da ITEF.

A motivação inicial para a execução da pesquisa está no fato de, até o momento, não haver trabalhos destinados a avaliar o processo de incubação desenvolvido pela ITEF junto às empresas pós-incubadas; enquanto incubadas, sobre o desenvolvimento de capacidades: gerencial, financeira e de inovação. O desenvolvimento das capacidades de inovação, financeira e gerencial será avaliado sob a ótica da teoria das Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) concebida para analisar a condição de uma empresa de: integrar, construir e reconfigurar recursos para enfrentar ambientes afetados por constantes mudanças.

Outro fato que se constitui num segundo elemento de motivação para a realização da pesquisa é a abordagem dos trabalhos no Brasil sobre Capacidades Dinâmicas (CD), relacionadas com as capacidades das incubadoras. Foram encontrados estudos que buscaram compreender a relação entre as CD e Capital Social Organizacional no ambiente de incubadora e parque tecnológico (TONDOLO et. al., 2015); avaliar a efetividade dos serviços oferecidos pelas Incubadoras no desenvolvimento das CD e desempenho organizacional das empresas graduadas (GODEIRO et. al., 2020); resultados alcançados pela oferta de recursos e suporte para incubadoras, sob a perspectiva da teoria das CD, referente às capacidades de Adaptação, Absorção e Inovação (BORGES, 2018).

Esta pesquisa avança em relação às anteriores, pois diferentemente desses estudos elaborados com base tão somente na concepção inicial das CD (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997), este trabalho, além respeitar as premissas iniciais da teoria, leva em consideração o framework proposto por Teece (2007). Outra contribuição desta pesquisa está na proposição de elementos que combinados levam a formação de três capacidades de nível superior: capacidade gerencial, capacidade financeira e de capacidade de inovação durante a incubação. Nesse contexto a partir da integração das três capacidades citadas, as empresas pós-incubadas podem adquirir uma condição favorável para obter o sucesso almejado.

Analisando a formação de empresas, por incubadoras, sob a ótica das CD; pode-se contribuir para melhorias na formação desses empreendimentos. Afinal uma boa preparação durante a incubação, tem por finalidade, auxiliar no enfrentamento dos fatores limitantes de sucesso empresarial (GEM, 2020): a falta de políticas governamentais, dificuldades de obter apoio financeiro e necessidade de capacitação dos recursos humanos. Auxiliando nos fatores de limitação ao sucesso de um negócio, as CD contribuem para tornar as empresas mais competitivas em relação a empresas com menor desenvolvimento de capacidades.

## AS INCUBADORAS

As incubadoras empresariais surgiram em 1959 nos Estados Unidos devido ao fechamento de uma fábrica da Massey Ferguson, no Estado de Nova Iorque, resultando na perda de postos de trabalho (ANPROTEC, 2009). O comprador das instalações da antiga fábrica locou o espaço para pequenos negócios, assim, eles minimizavam seus custos compartilhando serviços como: secretaria, limpeza, contabilidade e divulgação. Nesse momento iniciou-se um modelo de compartilhamento de recursos, ainda embrionário. Esse formato de negócio serviu de base para o trabalho atualmente desenvolvido com maior complexidade pelas incubadoras empresariais.

As primeiras incubadoras de negócios surgiram no Brasil na década de 80. A Parqtec da Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, criada em 1984, é a primeira incubadora de empresas do Brasil e a mais antiga da América Latina (ANPROTEC, 2009). O movimento das incubadoras ganhou maior visibilidade no Brasil em 1987 com o Seminário Internacional de Parques Tecnológicos realizado no Rio de Janeiro.

Nesse evento surgiu a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC). Ela passou a representar as incubadoras, e os empreendimentos que utilizam a incubação para gerar inovação no Brasil. A criação da ANPROTEC constitui-se um marco para a criação de incubadoras no Brasil, e a idéia de incubar empresas ganha força. A ANPROTEC permitiu as incubadoras condições mais favoráveis para busca de apoio junto aos órgãos governamentais, universidades, entidades e, inclusive, perante a iniciativa privada.

O tema incubação de empresas tem sido objeto de discussões tanto no universo acadêmico, no ambiente empresarial e na esfera governamental. Por isso, encontrar uma definição para a expressão “incubadoras de empresas” requer a análise de um conjunto de definições. Conforme Lalkaka e Bishop (1997) uma incubadora constitui-se num “ambiente projetado e controlado para amparar a vida”. Nessa perspectiva reforça-se a necessidade de proteção aos empreendimentos durante a sua fase de constituição.

O amparo a uma empresa constituída há pouco tempo se faz necessário, a exemplo do que ocorre com uma criança recém-nascida, pelo fato dela possuir uma maior vulnerabilidade a fatores externos. As incubadoras também podem ser definidas como espaços compartilhados que proporcionam aos novos negócios espaço físico e recursos organizacionais, monitoramento e ajuda empresarial (ENGELMANN e FRACASSO, 2013).

Dornelas (2002) define incubadora como um mecanismo mantido por entidades governamentais, universidades, e grupos comunitários com o propósito de aceleração de empreendimentos, por meio, de serviços e suporte técnico compartilhados. As diferentes definições de “Incubadora” remetem à necessidade do oferecimento de infraestrutura e um trabalho voltado a apoiar a gestão do empreendimento.

Para aprofundar a compreensão do significado das incubadoras de empresas cabe analisar o conceito da ANPROTEC (2021) no qual: “Organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação”

As diversas conceituações de Incubadora de Empresas (LALKAKA e BISHOP, 1997; DORNELAS, 2002; ENGELMANN e FRACASSO, 2012) convergem com as diretrizes da ANPROTEC (2021); quanto à necessidade de uma Incubadora dispor de uma estrutura de apoio os negócios incubados. A disponibilização de apoio as empresas recém-constituída evita exposição a ameaças como: inadimplência dos seus clientes, dificuldades para negociar com fornecedores em condições favoráveis, carga tributária elevada, custos de operações e ações dos concorrentes para barrar a entrada de novas empresas no mercado.

O apoio de uma Instituição de Ensino Superior (IES) e de uma Instituição Científica e Tecnológica (ITC) permite aos pequenos empreendedores a possibilidade de planejar o empreendimento com maior previsibilidade e gradativamente prepara a empresa para ingressar no mercado com maior potencial de êxito diante dos seus concorrentes. Nos seus primeiros meses de existência uma empresa pode não estar devidamente preparada para sobreviver diante de um ambiente de competição acirrada tanto por não possuir recursos financeiros e clientes, mas, sobretudo, por não possuir o preparo necessário para realizar negociações e antever os movimentos do mercado.

O processo de incubação diz respeito ao conjunto de procedimentos e recursos, utilizados para assegurar, tanto o cumprimento dos objetivos das incubadoras e dos empreendimentos nela abrigados (ZARDO, 2005). Esse processo favorece o desenvolvimento de mecanismos, para assegurar as empresas maiores perspectivas de sobrevivência no mercado. As empresas estando próximas a outros empreendimentos possuem boas oportunidades de parcerias.

Conforme Zardo (2005) há cinco fases distintas no decorrer do processo de incubação: a pré-incubação, a seleção, a incubação, a graduação e a pós-incubação. A pré-incubação consiste no desenvolvimento do conceito do negócio, elaboração do plano de negócios, e, sobretudo, o empreendedor deve estar disposto a assumir riscos, ou seja,

trata-se do momento em que o indivíduo decide tornar-se empreendedor. A seleção para ingressar na Incubadora: nessa fase é analisada a proposta do empreendedor por professores e técnicos da incubadora, após esta análise o empreendimento poderá ser aceito ou não pela incubadora. A próxima fase, que a incubação propriamente dita, a empresa passa a usufruir das instalações da incubadora e do parque tecnológico visando preparar-se para ingressar de forma sustentável no mercado. Na graduação, a empresa deverá deixar as instalações da incubadora ou parque tecnológico, pois terá adquirido condições de assimilar os custos de mercado, bem como, a capacidade enfrentar a concorrência externa. E por fim, na pós-incubação, a empresa, embora, não esteja instalada nas dependências da incubadora, recebe acompanhamento e auxílio das incubadoras, através de ações continuadas.

As Incubadoras, no entanto, podem atribuir outras nomenclaturas a essas fases, incluir a seleção de empresas como uma etapa da pré-incubação, e considerar a “Graduação” e a “Pós-incubação” fases não distintas. As cinco fases do processo de incubação retratam a trajetória de um empreendedor dentro de uma incubadora; desde seus primeiros passos, até o seu ingresso no mercado.

## AS CAPACIDADES NAS INCUBADORAS

A definição de capacidade enfatiza o papel da administração da empresa em desempenhar de modo exitoso uma ou mais tarefas. Definem-se capacidades dinâmicas (CD) como a capacidade da empresa integrar, construir e reconfigurar recursos e habilidade para enfrentar ambientes em estado de mudanças (TEECE, PISANO e SHUEN,1997).

Teece (2007, 2012) destaca que as CD devem envolver formação de recursos e não apenas a sua adaptação ao ambiente, portanto, trata-se de um conceito empreendedor que visa possibilitar a empresa moldar o ambiente. As CD constituem-se numa teoria complexa e podem tomar uma variedade de formas, mas com uma característica em comum: o fato de serem capacidades de nível superior e possibilitarem o compartilhamento de conhecimento e atualização contínua dos processos internos (EASTERBY-SMITH, LYLES e PETERAF, 2008). As CD destinam-se não somente a evolução da configuração ou reconfiguração de recursos e rotinas operacionais. E sim a capacidade dos gestores da empresa de gerir seus recursos e incorporá-los aos processos organizacionais e aperfeiçoá-los (ZOTT, 2002).

Há duas funções essenciais para a gestão: antever as mudanças e lidar com elas incorporando-as aos processos administrativos da empresa (TEECE, 2012; TONDOLO e BITTENCOURT, 2014). As CD podem tomar uma variedade de formas, mas com características comuns, por serem capacidades de nível superior (TEECE, 2012), e oferecerem oportunidades para compartilhamento de conhecimento, e atualização contínua dos processos internos (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009). A teoria das CD é utilizada nessa pesquisa em virtude dela poder ajudar a determinar como uma incubadora, ao longo do tempo, auxilia as empresas a articularem seus recursos e capacidades, alocando-os na gestão dos negócios incubados. A vantagem competitiva não advém diretamente dos recursos escassos e difíceis de imitar, que uma empresa eventualmente possui, mas sim de como estes são articulados pelos seus gestores (TEECE, 2012). Por isso, o trabalho das incubadoras é estratégico na formação de negócios, pois pode auxiliar as empresa não apenas na aquisição de recursos, mas na sua articulação, através do desenvolvimento das CD, no que diz respeito as capacidades de inovação, financeira e gerencial.

## CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

A Capacidade de Inovação está ligada à mudança, mas pode assumir formas distintas ou interligadas. A formação de uma Capacidade de Inovação demanda investimentos em pesquisa, aquisição de conhecimentos externos, planejamento e desenvolvimento (interno e externo), aquisição de equipamentos, e treinamento. Essas atividades são chamadas de

anteriores da Capacidade de Inovação (MIRANDA et al. 2013). Ao analisar as diversas definições de inovação percebe-se a inovação essencialmente como um tipo de mudança capaz de introduzir novas práticas organizacionais. Há uma busca constante pela criação de algo novo, o que destrói velhas regras e estabelece as novas práticas (SCHUMPETER, 1982).

A inovação pode ocorrer pela introdução de um novo bem ou nova qualidade de um bem, de um novo método de produção. Embora, possa surgir também da abertura de um novo mercado, da conquista de uma nova fonte de matéria-prima; e até da criação de uma nova forma de organização (SCHUMPETER, 1982). Conforme Wolffenbüttel (2001) a inovação engloba, sobretudo, os novos produtos desenvolvidos pelas empresas e a sua comercialização. A inovação é um processo interativo no qual a empresa adquire conhecimentos com sua própria experiência de desenvolvimento, produção e comercialização (ANDINO e FRACASSO, 2005).

A OECD (2005) em documento conhecido como “Manual de Oslo” propõe uma noção de inovação focada em quatro categorias básicas: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa. Este estudo adota o modelo do Manual de Oslo e desdobra a inovação em quatro categorias: inovação de produto, de processo, organizacional e marketing como apresentado no Quadro 1. Além disso, a capacidade de inovação é utilizada nesse estudo como o processo de aprendizagem tecnológica da firma traduzido no desenvolvimento de tecnologia e capacidades operacionais, bem como nas rotinas gerenciais e transacionais representado pelos recursos de gerenciamento e transação (ZAWISLAK et. al., 2012; PUFAL; ZAWISLAK, 2021).

## CAPACIDADE FINANCEIRA

A Capacidade Financeira pressupõe uma gestão com objetivo de estabelecer empresas sólidas financeiramente. A área financeira deve trabalhar com outras áreas (produção, vendas, marketing), e estabelecer indicadores positivos na relação entre endividamento e receita (WOLFFENBÜTTEL, 2001; ANDINO e FRACASSO, 2005; ASSAF NETO, 2010; PADOVEZE e BENEDICTO, 2011).

A gestão dos recursos financeiros conforme Padoveze e Benedicto (2011) é fundamental, pois a falta de zelo com as finanças da empresa compromete as suas atividades. A gestão financeira deve desenvolver um planejamento financeiro e materializá-lo em estratégias capazes de proporcionar condições de competitividade, continuidade dos negócios e crescimento sustentável ao longo dos anos. A administração financeira envolve as funções de planejamento, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos (ASSAF NETO, 2010). O gestor deve tratar de estabelecer controles tanto em relação às receitas e também às despesas; e estar atendo ao cuidado dos bens e direitos da empresa, e das suas obrigações. Além disso, para Pufal e Zawislak (2021) a capacidade financeira neste contexto deve estar relacionada com o uso das ferramentas e práticas mais modernas.

Assim, o gestor financeiro deve trabalhar em conjunto com todas as áreas que compõem a estrutura organizacional da empresa para que não ocorra falta de recursos financeiros. Além de adotar medidas que solucionem ou, pelo menos, amenizem os efeitos de um eventual abalo na condição financeira de um negócio. A existência de controles financeiros efetivos é importante para fornecer as informações necessárias para uma boa administração financeira. Isto possibilita ao gestor uma visão previa das necessidades de recursos. Este estudo desdobra a Capacidade Financeira significa em quatro as categorias intermediárias: planejamento, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos (Quadro 1).

## CAPACIDADE GERENCIAL

A Capacidade Gerencial é alcançada, através do desenvolvimento de habilidades complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas (MOTTA, 2000). A Capacidade Gerencial engloba, além das habilidades listadas, o desenvolvimento da gestão da qualidade, e o domínio de ferramentas gerenciais como planejamento estratégico (WOLFFENBÜTTEL, 2001; ANDINO E FRACASSO, 2005). O gestor sempre terá um papel crucial na condução dos rumos de uma empresa, e deve estar atualizado sobre as mudanças tecnológicas, as alterações na legislação, e as oscilações no ambiente econômico.

O processo de incubação de empresas tem por finalidade formar empreendedores com o domínio do conjunto de habilidades necessárias para alcançar a Capacidade Gerencial. O fato de uma empresa possuir recursos materiais e humanos não gera um resultado satisfatório por si só. Por isso, o desenvolvimento da Capacidade Gerencial é trabalhado durante o processo de incubação de empresas. Isto possibilita aos gestores dos empreendimentos as condições necessárias para administrarem os recursos dos seus negócios com maior eficiência. Para Zawislak et. al. (2012), Pufal e Zawislak (2021) essa capacidade está relacionada com as estratégias da empresa, uso de tecnologias, padrões e pessoas adequadas às funções. Assim, a Capacidade Gerencial é constituída pelas categorias: capacidade analítica, julgamento, tomada de decisão, liderança, enfrentamento de riscos (Quadro 1).

No Quadro 1 apresenta-se a síntese dos referenciais teóricos dos das capacidades analisadas e dos elementos que compõem as categorias de análise.

Quadro 1 - Síntese dos elementos destinados a análise.

Capacidade	Elemento	Descrição	Referencias
Capacidade de Inovação	Inovação produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado.	Wolffebüttel (2001), Andino e Fracasso (2005), OECD (2005); Zawislak et. al., (2012); Pufal; Zawislak, (2021).
	Inovação processo	Métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados.	
	Inovação organizacional	Melhorias nas práticas de negócios da empresa, incluindo as relações externas.	
	Inovação de marketing	Mudanças na concepção do produto, na sua embalagem, posicionamento, promoção ou na fixação de preços.	
Capacidade Financeira	Planejamento financeiro	Definição das necessidades de expansão e prever desajustes futuros.	Wolffebüttel (2001), Andino e Fracasso (2005), Assaf Neto (2010), Padoveze e Benedicto (2011); Pufal e Zawislak (2021)
	Controle recursos financeiros	Acompanhar e avaliar o desempenho financeiro da empresa.	
	Administração de ativos	Encontrar uma melhor estrutura em termos de risco e retorno para os investimentos. Acompanha as entradas e saídas do caixa.	
	Administração de passivos	Aquisição e gerenciamento de fundos (financiamento).	
Capacidade Gerencial	Análítica	Saber e utilizar as técnicas administrativas	Motta (2000), Wolffebüttel (2001); Andino e Fracasso (2005); Zawislak et. al., (2012); Pufal; Zawislak, (2021).
	Julgamento	Escolher premissas cuja veracidade ou falsidade não se conhece claramente.	
	Tomada de decisão	Julgamento das possibilidades que um plano poderá de alcançar.	
	Liderança	Tornar as pessoas capazes de auto-realização e em busca de um futuro melhor para si próprias e para suas organizações.	
	Enfrentar riscos e incertezas	Transformar objetivos, valores e conhecimento ações efetivas.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

## MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa é qualitativa e de caráter descritivo, com um caso único. O estudo qualitativo é adequado, pois procura descrever a complexidade de determinada situação e analisar mais profundamente a interação das variáveis (RICHARDSON et al, 1999). A pesquisa classifica-se descritiva, pois possibilita registrar e descrever os fatos observados sem interferir neles (GIL, 2010). O procedimento técnico utilizado foi o estudo de Caso Único que caracteriza-se por utilizar procedimentos pré-especificados em situações que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos no caso o processo de incubação de empresas (YIN, 2005). O Estudo de Caso Único é aderente a proposta do estudo, pois trata-se de uma população que possui um elemento central de ligação e uniformidade: o fato de originarem-se da ITEF. A ITEF foi escolhida, pois é uma instituição com mais de 16 anos de atuação, sendo uma das primeiras incubadoras da região do Vale do Rio dos Sinos. Ela possui um papel estratégico dentro da política de Universidade Feevale para contribuir no desenvolvimento e difusão do conhecimento, sobretudo, priorizando a inovação e o empreendedorismo para favorecer o desenvolvimento regional. Além disso, ela possui um papel de destaque na região, por ter o intuito de tornar a economia da região menos dependente da indústria coureiro-calçadista.

A pesquisa utilizou entrevistas semi-estruturadas como técnica de coleta de dados para gerar informações que pudessem responder a questão-problema. A entrevista é encontro de duas pessoas visando que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto. A entrevista ocorre mediante uma conversa de natureza profissional com base na utilização de um roteiro estruturado, semi-estruturado ou diálogo aberto (LAKATOS E MARCONI, 2002). A forma de coleta de dados escolhida foi à realização de entrevistas semi-estruturadas com a utilização de um protocolo de estudo de caso. Em um estudo de caso, o protocolo é utilizado para garantir a confiabilidade do estudo, pois fornece informações para que a pesquisa quando repetida sob as mesmas condições obtenha os mesmos resultados (YIN, 2005).

Dessa forma, o protocolo do estudo de caso foi elaborado levando em consideração as capacidades das empresas contendo dezenove (19) perguntas abertas. Questões introdutórias (2) foram realizadas para identificar o que levou as empresas a serem incubadas e se o projeto inicial foi revisado ou alterado. Para a capacidade gerencial foram elaboradas seis questões, como por exemplo “na incubação, as ações do empreendimento eram executadas levando em considerações quais quesitos?” (elemento tomada de decisão). A capacidade financeira foi mensurada a partir de quatro questões. A capacidade de inovação foi analisada a partir de cinco questões, como por exemplo, “O processo de incubação auxiliou na implementação de melhoramentos significativos na qualidade dos produtos/serviços ofertados pela empresa?” (elemento inovação de marketing). E por fim, uma questão de fechamento para identificar se a ITEF realiza algum acompanhamento da empresa, para auxiliar/avaliar o seu desempenho nos dias de hoje distante da estrutura física da ITEF.

Foi definido que as entrevistas seriam realizadas com os diretores das empresas (Quadro 2), pois esses possuíam o maior conhecimento sobre o assunto abordado e tinham uma visão geral das empresas analisadas. Assim, iniciou-se o contato com os diretores dessas empresas utilizando uma lista de contatos fornecida pela ITEF. As entrevistas tiveram como foco uma população constituída pelos diretores das empresas pós-incubadas pela ITEF. Todas as vinte seis empresas, pós-incubadas, foram contatadas inicialmente por telefone. Caso não fosse possível efetivar o contato telefônico, posteriormente era enviado um e-mail pra reforçar a intenção de agendar uma entrevista. Muitos empresários não tinham disponibilidade de agenda para conceder uma entrevista com maior aprofundamento das questões. Alguns estavam em localidades distantes, e outros não foram localizados. Alguns colocaram-se a disposição para responder a entrevista por e-mail, mas isso não era aderente a proposta do trabalho. Após as tentativas de contato,

conseguiu-se realizar sete entrevistas nas sedes das empresas, ressaltando que todas foram gravadas e transcritas.

Quadro 2 - Características das empresas e dos entrevistados.

EMPRESA	AREA DE ATUAÇÃO	GRADUAÇÃO	CARGO
Empresa 1	Tecnologia da Informação	2002	Diretor
Empresa 2	Indústria e Comercio	2002	Diretor
Empresa 3	Publicidade e Propaganda	2008	Diretor
Empresa 4	Tecnologia da Informação	2013	Diretora
Empresa 5	Tecnologia da Informação	2013	Diretor
Empresa 6	Publicidade e Propaganda	2013	Diretora
Empresa 7	Engenharia Ambiental	2013	Diretor

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados coletados foram analisados de modo qualitativo com de análise de conteúdo com categorias definidas previamente (BARDIN, 2004). Os sete diretores entrevistados responderam as questões propostas, e não fizeram restrições quanto à divulgação de informações. Contudo, visando deixar os entrevistados mais à vontade, com a finalidade de extrair mais informações foi acordado com esses empresários que as empresas seriam denominadas no trabalho, de acordo com a ordem das entrevistas.

A análise dos dados coletados com as entrevistas semi-estruturadas ocorreu com a utilização da técnica de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2004) esta técnica ajuda na busca de realidades que estão além das mensagens. Isto é fundamental quando busca-se realizar a identificação de elementos previamente traçados. A análise de conteúdo organiza-se em três fases: a primeira denomina-se de “pré-análise”, a segunda é a “exploração do material”, e a terceira o “tratamento dos resultados, inferência e interpretação” (BARDIN, 2004; MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011). A análise de conteúdo não deve ser considerada um modelo exato e rígido (BARDIN, 2004; MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011), pois como técnica tem o propósito o ultrapassar o senso comum. Por isso, o rigor metodológico e a cientificidade foram os princípios norteadores desse estudo.

Foram utilizadas categorias a priori classificadas como iniciais, intermediárias e finais. As categorias finais foram as capacidades (de inovação, financeira e gerencial), as intermediárias foram os elementos das capacidades (como por exemplo, inovação de produto, administração, de ativos e liderança) e as iniciais que emergiram das falas dos entrevistados permitindo identificar cada um dos elementos das capacidades (como por exemplo, melhoramento contínuo de processos internos, utilização de financiamento para aquisição de equipamentos, analisar as demandas do mercado). Todas as categorias juntamente com algumas falas dos entrevistados são expostas nas análise dos dados e resultados.

## ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A realização das entrevistas com os empresários pós-incubados, possibilitou verificar a existência de ações da ITEF voltadas à construção das capacidades de: inovação, financeira e gerencial. O processo de desenvolvimento dessas capacidades pode ocorrer de modo mais intenso, ou menos intenso em cada uma das empresas. A condução do processo de incubação sob a ótica da teoria das CD (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997) ajuda as incubadoras a auxiliarem as empresas a configurar, articular reconfigurar os seus recursos e habilidades. As empresas, após a incubação, conseguiram aperfeiçoar os ensinamentos obtidos durante a incubação. No caso da ITEF, os empreendedores citam como contribuições decisivas da ITEF para o desenvolvimento das capacidades: e capacitações com professores e consultores, bem como, a implantação e acompanhamento do plano de negócios.

## CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Quanto a Capacidade de Inovação os resultados obtidos estão compatíveis com a proposta pela OECD (2005), contida em documento conhecido como Manual de Oslo. As empresas analisadas desenvolveram a Capacidade de Inovação; mas cada uma focou na forma de inovação que mais se ajustava às suas demandas. As Empresas 1, 4 e 5 do segmento de tecnologia da informação priorizaram a Inovação de Processos. Conforme os empresários a inovação de processo ocorreu da seguinte forma: “tinha um plantão era de 24 horas onde o cliente ligava, sábado e domingo e nos atendia de forma remota e não presencial” (Empresa 1); “(...) a gente focava (...) na disponibilidade a empresa ainda estava muito verde enfim ela ajudou a aperfeiçoar o que a gente tinha, hoje a gente está num processo de melhoria (Empresa 4); e “melhoramentos na qualidade dos nossos serviços” (Empresa 5).

Já a inovação dos produtos ficou mais evidente nas Empresas 1, 2, 3 e 4. Foi identificado na Empresa 1 o melhoramento dos produtos e serviços, através de políticas de gestão da qualidade sendo algo presente na incubação”. Já na Empresa 2, o diretor aponta que “utilizei muito o Centro de Design da Feevale”, enquanto na Empresa 3 foi mencionado que “eles (ITEF) ajudaram em vários produtos na questão de qualidade”. A diretora da Empresa 4 afirma que “hoje a gente trabalha com a linha de serviços então na época ela ajudou a aperfeiçoar aquilo que a gente tinha”. Observando-se esses trechos das entrevistas, verifica-se compatibilidade entre o os elementos levantados no referencial teórico e as práticas realizadas na incubação quanto ao elemento Inovação de Produto. A Empresa 2, ligada ao setor de indústria e comércio, destacou-se na Inovação de Produto no período de incubação, pois foi identificado um alto uso das capacidades da instituição para aperfeiçoar seus produtos.

Os entrevistados relataram que a Inovação Organizacional ocorreu da seguinte forma: “(...) eles proporcionavam um ambiente pra que a gente realmente melhorasse, aprimorasse nas partes envolvidas (Empresa 2); fomentaram o“(...) pensamento sistêmico que todos fazem cada parte faz parte de um todo maior nesse sentido teve apoio” (Empresa 4); contribuíram “(...) em relação a relacionamento entre nos, entre sócios, entre clientes, foi a possibilidade de ter uma ambiente fixo de trabalho (...) aberto 24 horas” (Empresa 5). De acordo com o Diretor da Empresa 7 “...a incubação contribuiu para reorientar as práticas de administração do empreendimento quanto políticas de relacionamento com as partes envolvidas”. Levando-se em consideração Inovação Organizacional como uma forma de melhorar as práticas de negócios da empresa, incluindo as relações externas (OCDE, 2005); por meio, do pensamento sistêmico e visão cooperativa.

A Inovação de marketing começou no período de incubação e se expandiu depois da incubação. De acordo com o Diretor da Empresa 1 “(...) a gente atendia qualquer cliente: governo, saúde, indústria, comercio. Depois começamos a direcionar. Já na Empresa 4 foi identificado a utilização dos conhecimentos adquiridos para executar estratégias de marketing como apontado pelo Diretor “nós mudamos a forma como a gente pode apresentar a empresa no mercado e aperfeiçoar nossa logomarca que foi desenvolvida inicialmente no Centro de Design”. O elemento Inovação de Marketing, como pode-se analisar nas colocações dos empresários, começou no período de incubação com um trabalho bem direcionado da ITEF e aderente ao conceito de Inovação de Marketing da OECD (2005). Portanto, houve um trabalho voltado a mudanças na concepção do produto, na sua apresentação, no seu posicionamento junto ao mercado, e nas políticas de promoção ou na fixação de preços. O Quadro 3 demonstra como se formou a Capacidade de Inovação na ITEF na incubação, apresentando as categorias iniciais, intermediárias e finais.

Quadro 3 - Categorias da Capacidade de Inovação.

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIARIAS	CATEGORIA FINAL
Concepção de produtos/serviços com inovações.	Inovação de produto	Capacidade de Inovação
Ênfase na qualidade e melhorias dos produtos ou serviços		
Análise de mercado para verificar a aceitação do produto.		
Desenvolver produto com auxílio de designers.		
Disponibilidade e responsividade no atendimento.	Inovação de processo	
Melhoramento contínuo de processos internos.		
Reuniões periódicas com clientes e fornecedores.	Inovação organizacional	
Disponibilização de um ambiente favorável a cooperação.		
Inserção do pensamento sistêmico nas políticas.		
Posicionamento compatível com a realidade do mercado.	Inovação de marketing	
Precificação do produto/serviço sem prejudicar a qualidade.		
Incentivo a participação em feiras e rodadas de negócios.		
Auxílio na confecção de logomarca das empresas.		

Fonte: Dados da pesquisa.

## CAPACIDADE FINANCEIRA

Conforme Zott (2002) as CD destinam-se não somente a evolução ou reconfiguração de recursos e rotinas e sim a capacidade de gerir esses recursos, e aperfeiçoá-los de modo contínuo, para afetar positivamente o desempenho econômico das empresas. Pode-se considerar a Capacidade Financeira não uma capacidade operacional; mas de fato uma CD devido a sua função essencial na formação e continuidade de um negócio. De fato, houve um trabalho voltado na incubação ao desenvolvimento da Capacidade Financeira com ajuda de profissionais como professores e consultores especializados nesse caso é primordial, pois, no ambiente da incubação a maioria dos empreendedores não possuem formação em Administração, Economia ou Ciências Contábeis.

As empresas focaram nos elementos Planejamento e Controle Financeiro, isto deve-se ao fato de serem empresas em estágio inicial, ou seja, estavam dando os seus primeiros passos, por isso, o planejamento e controles dos seus recursos era vital naquele momento, e mesmo foram da incubação formaram mantidos devido a necessidade de ter uma boa gestão financeira. As Empresas 1, 4 e 5 do segmento de tecnologia tinham uma melhor condição de adaptação a softwares de gestão, as demais empresas utilizam planilhas de Excel, ou seja, não deixavam de realizar os controles financeiros. As Empresas 1 e 3 conseguiram direcionar parte dos lucros para investimentos. A Empresa 2 não teria conseguido finalizar a incubação sem a ajuda da ITEF, pois seus custos exigiam muito planejamento e controle, pois atuava na área de indústria e comércio. A Empresa 7 enfatiza muito os controles, a Empresa 6 desenvolveu boa capacidade de planejamento financeiro.

O Quadro 4 a seguir demonstra como se formou a Capacidade de Financeira na ITEF durante a incubação, apresentando as categorias iniciais, intermediárias e finais.

Quadro 4 - Categorias da Capacidade Financeira.

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIARIAS	CATEGORIA FINAL
Identificação dos recursos para as operações da empresa.	<b>Planejamento financeiro</b>	<b>Capacidade Financeira</b>
Plano financeiro junto ao plano de negócios.		
Realização de reuniões para avaliar o fluxo de caixa.		
Treinamentos focados em métodos de controle financeiros	<b>Controle financeiro</b>	
Planificação das receitas, custos e despesas no Excel.		
Incentivo a utilização de softwares de gestão financeira.		
Destinação de parte do lucro para aplicações	<b>Administração de ativos</b>	
Investimentos financeiros orientador pelo plano financeiro.		
Utilização de financiamento para compor a estrutura de capital.	<b>Administração de passivos</b>	
Utilização de financiamento para aquisição de equipamentos.		

Fonte: Dados da pesquisa.

## CAPACIDADE GERENCIAL

As CD podem tomar uma variedade de formas, mas com características comuns por serem capacidades de nível superior (EASTERBY-SMITH, LYLES e PETERAF, 2009), e a Capacidade Gerencial pode ser considerada um capacidade de nível superior, ou seja, isto deve-se ao fato da incubação trabalhar, junto aos empreendedores, os elementos necessários para sua formação. Conforme afirma a Diretora da Empresa 4: “(...) se eu não tivesse realizado aquele aprendizado se eu não tivesse hoje eu não estaria no nível que nos estamos”. Os empreendedores têm méritos em absorver o conhecimento transmitido e usar as ferramentas disponibilizadas, e mesmo após a incubação ainda valerem-se do conhecimento obtido; e a ITEF também possui méritos em desenvolver um processo de incubação voltado a formação da Capacidade Gerencial.

As Empresas 1, 4 e 5 do segmento de tecnologia tinham uma melhor condição de analisar e julgar situações, afinal isso é algo muito ligado ao seu cotidiano, de programar, alterar programas, pensar novos aplicativos; mas somente com o tempo a tomada de decisão tornou-se algo mais tranquilo e rotineiro, inicialmente é algo que todas elas tiveram que desenvolver durante a incubação. O Enfrentamento de Riscos e Incertezas presente na Empresa 2 ligada a área industrial e comercial era algo esperado no início da pesquisa; mas as Empresas 3 e Empresa 6 da área de publicidade e propaganda demonstraram possuir essa capacidade. Por serem áreas ligadas a uma indústria criativa; por isso, adotam estratégias mais emergentes e menos deliberadas em momentos de incerteza conseguindo responder de forma mais ágil a essas situações.

A Empresa 7 não conseguiria atingir os resultados esperados sem a ajuda da ITEF e isso a própria empresa admite, mas verificou-se uma capacidade de “Liderança” bem desenvolvida e centrada na figura do seu diretor. Talvez ao longo do tempo a Empresa 7 irá buscar outras formas de desenvolver a liderança, mas atualmente o seu gestor sabe integrar a equipe nos objetivos das empresas de forma permanente e democrática. Segundo o Diretor da Empresa 7, a “(...) incubação desenvolveu a capacidade de formar equipes comprometidas e coesas”.

O Quadro 5 a seguir demonstra como se formou a Capacidade Gerencial na ITEF durante a incubação, apresentando as categorias iniciais, intermediárias e finais.

Quadro 5 - Categorias da Capacidade Gerencial.

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIARIAS	CATEGORIA FINAL
Desenvolvimento prévio do plano de negócios.	<b>Análítica</b>	<b>Capacidade Gerencial</b>
Adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.		
Reuniões de avaliação da empresa com especialistas em gestão.		
Observação dos objetivos estratégicos da empresa.	<b>Julgamento</b>	
Analisar as demandas do mercado.		
Considerar as informações da matriz swot.	<b>Tomada de decisão</b>	
Priorizar ações que atendam as demandas do mercado.		
Definição do cargo e perfil desejado do profissional.	<b>Liderança</b>	
Formação de grupos coesos com os valores da empresa.		
Utilizar os conhecimentos obtidos	<b>Enfrentar riscos e incertezas</b>	
Colocar em prática os objetivos traçados.		

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados permitem prosseguir as discussões sobre como pode-se desenvolver as CD. E sobre o quanto elas podem auxiliar na formação e continuidade de empresas incubadas ou não. A visão de Teece (2007) de propor que as CD sejam um conceito empreendedor é aderente ao trabalho das incubadoras voltado a formação de negócios. Ao concluir a análise e a interpretação das entrevistas com os diretores de empresas pós-incubadas, as evidências demonstraram que a ITEF proporcionou às empresas pós-incubadas, enquanto incubadas, o desenvolvimento das capacidades: de inovação, financeira e gerencial. O fato de processo de incubação desenvolver as três capacidades mencionadas, demonstrou uma contribuição efetiva da ITEF para a continuidade desses empreendimentos. Isto demonstra que a incubação preparou as empresas para ingressar no mercado. A efetividade do processo de incubação da ITEF, não esgota as possibilidades de melhorias na sua concepção e desenvolvimento.

A combinação das Capacidades de Inovação, Financeira e Gerencial constituídas sob a ótica das CD proporciona as condições para a formação de uma base de recursos e habilidades, bem como, cria as condições para a sua manutenção ao longo do tempo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho de avaliar o desenvolvimento das capacidades de inovação, financeira e gerencial durante o processo de incubação, junto às empresas pós-incubadas pela Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF) foi alcançado. Para tanto uma pesquisa qualitativa com um estudo de caso único de caráter descrito foi utilizado. A ITEF foi escolhida por ter um papel de destaque na região e por incentivar a criação de empresas com o intuito de tornar a economia da região menos dependente da indústria coureiro-calçadista.

A partir da revisão da literatura e fundamentado na capacidade dinâmica (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; TEECE 2007, 2012) três tipos de capacidades emergiram: de inovação (ANDINO e FRACASSO, 2005; OECD, 2005; ZAWISLAK et. al., 2012; PUFAL; ZAWISLAK, 2021), financeira (ASSAF NETO, 2010; PADOVEZE e BENEDICTO, 2011; PUFAL; ZAWISLAK, 2021). e gerencial (MOTTA, 2000; WOLFFENBÜTTEL, 2001; ANDINO e FRACASSO, 2005; ZAWISLAK et. al., 2012; PUFAL; ZAWISLAK, 2021). A análise e interpretação das entrevistas demonstram a existência de ações da ITEF voltadas ao desenvolvimento dos elementos que compõem os

construtos: capacidade de inovação, capacidade financeira e capacidade gerencial (Quadro 1). De fato, o processo de incubação contribuiu para o aperfeiçoamento dessas capacidades junto às empresas pós-incubadas; inclusive os Diretores desses empreendimentos gostariam de manter uma maior aproximação com a ITEF.

As CD têm por finalidade integrar, construir e reconfigurar recursos e habilidades para enfrentar ambientes em estado de mudanças. Isto aconteceu no período de incubação, e auxiliou as empresas pós-incubadas a se manterem no mercado, mesmo após saírem da ITEF. A mudança ocorrida nas empresas é justamente a formação de capacidades voltadas a torná-las aptas a ingressar e manterem-se no mercado. A absorção dos ensinamentos da incubação resulta na formação de capacidades superiores, distintas, destinadas as empresas adaptarem-se ao ambiente no qual estão inseridas. Portanto, as CD não gerenciam recursos; mas sim geram novas bases de recursos, tornando a empresa exitosa ao longo de tempo.

Comprovou-se haver no processo de incubação o desenvolvimento de capacidades de inovação, financeira e gerencial. A integração dessas capacidades é essencial para uma empresa obter êxito no mundo dos negócios. Para Zawislak et. al. (2012), a integração de forma eficaz entre as diferentes capacidades promove a inovação que cria vantagens competitivas. O estudo alcançou seus objetivos, respondeu a questão de pesquisa, abordou o processo de incubação valendo-se da teoria das CD e analisou de forma mais detalhada as capacidades de: inovação, financeira e gerencial. Além disso, forneceu subsídios para a ITEF melhorar suas operações, e conseqüentemente beneficiar tanto os empreendimentos incubados e pós-incubados, e até mesmo futuros negócios.

Contudo, houve pelo menos três fatores que limitaram a realização da pesquisa. O primeiro foi a dificuldade de atingir a totalidade da população de empresas pós-incubadas, isso poderia resultar em mais dados e gerar informações que poderiam enriquecer as análises. Apesar de da colaboração da ITEF, nem todas as empresas e seus proprietários foram localizados, houve casos de mudança de endereço para outros estados, outros países, e falta de agenda de alguns diretores dessas empresas para realizar entrevista em profundidades. O segundo fator está relacionado ao direcionamento do estudo para o caso único da ITEF, tão somente. Apesar de foco ser um elemento importante na condução de um trabalho; não houve possibilidade de estabelecer análises comparativas entre os resultados do trabalho da ITEF em relação a outras incubadoras de negócios. E o terceiro, foi que as empresas tiveram tempos diferentes de graduação que poderiam influenciar nas respostas e não foram levadas em consideração esses aspectos.

Quanto a possibilidades de novos estudos no futuro sugere-se: aplicar a metodologia utilizada, nesse estudo, em empresas pós-incubadas por outras Incubadoras, assim, poderão ser realizados estudos comparativos entre os resultados obtidos com essa pesquisa, possibilitando avaliar o trabalho da ITEF, em relação a outras incubadoras. Outra sugestão de estudo é o realizar junto a empresas pós-incubadas ela ITEF, ou por outras incubadoras, uma pesquisa utilizando além da abordagem qualitativa com uso da análise de conteúdo, também técnicas quantitativas para medir o desenvolvimento das capacidades de inovação, financeira e gerencial. Nesse sentido, poderiam inclusive ser ampliados os elementos de análise, ou seja, desenvolvendo novos construtos teóricos, novas capacidades poderiam ser exploradas como é o caso da capacidade empreendedora. O estudo dessas capacidades pode ser ampliado para verificar o seu desenvolvimento em redes de empresas, organizações não-governamentais e no setor público. Por fim, outra possibilidade de novos estudos é a análise da capacidade absorptiva das empresas e gestores, de incorporar as CD às rotinas dos seus negócios. O aprofundamento dos estudos sobre CD junto a incubadoras de empresas poderá auxiliar os empreendimentos incubados, após concluírem a incubação, a atuarem com maior eficiência em mercados dinâmicos.

## REFERÊNCIAS

- ANDINO, B. F. A.; FRACASSO, E. M. Efetividade do Processo de Incubação de Empresas. In: ENANPAD 2005, 2005, Brasília. ENANPAD 2005.
- AGÊNCIA BRASIL. Mapeamento mostra que Brasil tem 363 incubadoras e 57 aceleradoras. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-08/mapeamento-mostra-que-brasil-tem-363-incubadoras-e-57-aceleradoras>. Acesso em 11 novembro de 2021.
- ANPROTEC (2009). Publicações. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/publicacaoconheca.php?idpublicacao=79>. Acesso em 01 maio 2019.
- \_\_\_\_\_. (2021). Institucional. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/#1>. Acesso em: 20 outubro 2021.
- ASSAF NETO, A. Finanças corporativas e valor. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 726 p.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004. 223 p.
- BORGES, M. B. A atuação de incubadoras tecnológicas no desenvolvimento das capacidades de empresas incubadas - um estudo na região do triângulo mineiro e alto paranaíba. Dissertação (Mestrado em Administração)- Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.
- COSTA, P. A. et al. Núcleo Universitário de Incubadoras como Agente de Desenvolvimento Regional: O Caso do Núcleo de Incubadoras da Feevale. Centro Universitário Feevale: Novo Hamburgo, 2006.
- DORNELAS, J. C. A. Planejando Incubadoras de Empresas: Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 129 p.
- EASTERBY-SMITH, M. P. V.; LYLES, M.; PETERAF, M. A. Dynamic capabilities: current debates and future directions. In: British Journal of Management, Vol. 20, No. 1, p. S1-S8. 2009.
- ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. A Contribuição das Incubadoras Tecnológicas na Internacionalização das Empresas Incubadas. RAUSP-e (São Paulo), v. 48, p. 165-178, 2013.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. 2020/2021 Global Report. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>. Acesso em 01 novembro de 2021.
- GODEIRO, D. P. O. et. al. Efetividade do processo de incubação de empresas: proposta de um modelo de avaliação. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020, Evento Online: ANPAD, 2015. v. 37. p. 1-16, 2020.
- GIL, A. C. Como elaborar um projeto de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.
- LALKAKA, R. e BISHOP JUNIOR, J. L. Parques tecnológicos e incubadoras de empresas: o potencial de sinergia (p. 59 a 96), IN: GUEDES, Mauricio e FORMICA, Piero. A economia dos parques tecnológicos. Rio de Janeiro: Anprotec, 1997. 360 p.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A.. Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002. 282 p.
- MOTTA, P. R. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. Rio de

Janeiro: Record, 2000. 256 p.

MIRANDA, K. F. et al. Capacidade de Inovação e seus Antecedentes em Empresas Brasileiras. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD 2013, 2013, Rio de Janeiro. Capacidade de Inovação e seus Antecedentes em Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. v. 37. p. 1-16.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online), v. 15, p. 731-747, 2011.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed. Rio de Janeiro, RJ: FINEP, 2005. 184 p.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Análise das demonstrações financeiras. 3. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2011. 298 p.

PEDROZA-ZAPATA, Á. R.; SILVA-FLORES, M. L. Ecosistema Universitario de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento. Revista Internacional de Investigación en Educación, v. 12, n. 25, p. 93-110, 2020.

PUFAL, N. A. and ZAWISLAK, P.A. Innovation capabilities and the organization of the firm: evidence from Brazil", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2021-0054>, 2021.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. - São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo, SP: Abril Cultural, 1982. xv, 169 p.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

\_\_\_\_\_. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. Journal of Management Studies, n. 49, v.8, p. 1398-1401, 2012.

TONDOLO, V.; BITENCOURT, C. C. Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes. BBR. Brazilian Business Review, v. 11, p. 122-144, 2014.

TONDOLO, V. A. G. et. al. Capacidades dinâmicas e capital social organizacional: um estudo exploratório em ambiente de incubadora e parque tecnológico. Rev. Adm. UFSM, v. 8, n. 4, p. 666-684, 2015.

WOLFFENBÜTTEL, A. P. Avaliação do processo de interação universidade empresa em incubadoras universitárias de empresas: um estudo de caso na incubadora de empresas de base tecnológica da UNISINOS. Dissertação (Mestrado em Administração)- Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZARDO, J. B. G. Incubadoras Culturais, do Negócio da Cultura à Cultura dos Negócios. ANPROTEC, Brasília, 2005.

ZAWISLAK, P. A. et. al. Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability, *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 7, n. 2, p. 14-26, 2012.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, V. 24 (2) p. 97-125, 2002.