

# A EVOLUÇÃO EMPREENDEDORA NO C.E.S.A.R: O USO DO INTRAEMPREENDEDORISMO COMO SUBSÍDIO PARA A INCUBAÇÃO DE NOVAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

## THE ENTERPRISING EVOLUTION AT C.E.S.A.R: THE USING OF INTRA-ENTREPRENEURSHIP AS SUBSIDY FOR INCUBATION OF NEW TECHNOLOGIC-BASED ENTERPRISES

### EVOLUCIÓN EMPRESARIAL EN CESAR: EL USO DE INTRAPRENEURSHIP COMO SUBSIDIO PARA LAS EMPRESAS DE INCUBACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS BASADAS

**Silvio Luiz Paula, MSc**

Universidade Federal de Pernambuco/Brazil

[silvio\\_paula@hotmail.com](mailto:silvio_paula@hotmail.com)

**Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos, MSc**

Universidade Federal de Pernambuco/Brazil

[claudineteosantos@hotmail.com](mailto:claudineteosantos@hotmail.com)

**Minelle Eneas Silva, MSc**

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil

[silviodepaula1@gmail.com](mailto:silviodepaula1@gmail.com)

#### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a evolução do processo empreendedor no Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (C.E.S.A.R) por meio da evolução de seus modelos inovativos: de incubadora a praticante do intraempreendedorismo. Abordam-se questões teóricas relacionadas aos tipos de empreendedorismo conforme Salim e Silva (2010), intraempreendedorismo, incubação de empresas e inovação, conforme Leite (2000). De natureza qualitativa, a metodologia utilizada é o estudo de caso único, realizado por meio de documentos, observação não participante e entrevistas semiestruturadas. Na análise dos dados, predominou a análise de conteúdo. Percebeu-se que o C.E.S.A.R. apoia o empreendedorismo também por meio de um modelo de incubação de empresas, que ao longo dos anos adaptou-se para incentivar e priorizar o intraempreendedorismo como input principal para a captação de ideias inovadoras que possam gerar novas incubações, aproveitando as potencialidades internas como eixo para o desenvolvimento de novos empreendimentos, no lugar de buscar no mercado possíveis incubações.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo; Incubação; Empreendedorismo.

#### ABSTRACT

This study aims analyze the evolution of enterprising process at C.E.S.A.R (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife – Studying Center and Advanced Systems of Recife) by its incubation and intra-entrepreneurship models. To reach this aim, there are approached theoretical issues related to entrepreneurship kinds, as Salim and Silva (2010), intra-entrepreneurship, enterprise incubation and innovation, according events by Leite (2000). Used qualitative methodology is the single case study, made by documents, non-participant observing and semi-structured interviews. On data analysis, it was predominated content analysis. It was noticed that, aligned with organizational identity, C.E.S.A.R also supports entrepreneurship by the way a model of entrepreneurship incubation as main input to catch innovative ideas which can generate new incubations, taking internal potentiality as axis to new entrepreneurship development, instead of search at market possible incubations.

**Keywords:** Intra-entrepreneurship; Incubation; Entrepreneurship.



## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar la evolución del proceso emprendedor en el Centro de Estudios y Sistemas Avanzados de Recife (CESAR) a través de la evolución de sus modelos innovadores: el practicante incubadora de intrapreneurship. Se abordan aspectos teóricos relacionados con los tipos de iniciativa empresarial como Salim y Silva (2010), dentro de la iniciativa empresarial, incubación de empresas y la innovación, como los eventos de la leche (2000). Cualitativo en la naturaleza, la metodología utilizada es el estudio solo caso, llevado a cabo por medio de documentos, y la observación no participante entrevistas semi-estructuradas. En el análisis de datos, análisis de contenido predominó. Se observó que la C.E.S.A.R. También apoya el espíritu empresarial a través de un modelo de incubación de empresas, que con los años se ha adaptado para alentar y dar prioridad principal intrapreneurship para atraer ideas innovadoras que pueden generar nuevas incubaciones de entrada, el aprovechamiento de las capacidades internas como eje para el desarrollo de nuevos proyectos, en lugar de mirar las incubaciones potenciales del mercado.

**Palabras clave:** Intra-emprendimiento; Incubación; El espíritu empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

A transformação ocorrida nas últimas décadas trouxe mudanças na estrutura produtiva das organizações e no seu modelo de gestão, desencadeando uma reestruturação em todas as atividades industriais e de serviços. As organizações vêm se estruturando cada vez mais como unidades de negócios focalizadas nas suas competências centrais (PAULA et al., 2010). As práticas organizacionais estão cada vez mais condicionadas às nuances do ambiente de negócios, a dinâmica dos aspectos econômicos, socioambientais e legislativos.

Diante desse contexto, uma das formas de criação organizacional com o intuito de atender as necessidades do mercado se dá pelo empreendedorismo.

Para que as organizações sejam consideradas empreendimentos inovadores, Sarkar (2008) entende que elas precisam estar envolvidas com aspectos inovativos no que se refere a sua criação. Partindo do princípio que para ser competitivo tem que ser inovador, toma-se como referência principal desses tipos de organizações aqueles que possuem base tecnológica. Nesse sentido, em oposição aos empreendimentos tradicionais, o empreendedorismo de base tecnológica opera com produtos e processos de conteúdo tecnológico elevado, trazendo a inovação como foco estratégico organizacional (LEITE, 2000). Aqui, chama-se a atenção para o fenômeno do intraempreendedorismo, que segundo Sequeira (2013, p.10) “centra-se na identificação de colaboradores da empresa que poderão ter potencial empreendedor”.

De forma complementar, Silva (2017) chama a atenção para as Incubadoras de Base Tecnológica (IEBTs) abrigam empreendimentos que realizam uso de tecnologias. Segundo o autor é uma das formas mais comuns no Brasil.

Assim, buscando preencher uma lacuna na área de estudos, o objeto de estudo foi originalmente criado para incubar empreendimentos de base tecnológica em Recife; todavia, ao longo dos anos por questões estratégicas, optou-se pela realização do intraempreendedorismo em suas instalações, entendendo que seus colaboradores poderiam lhe fornecer resultados mais positivos ao final do ciclo. Nesse sentido, para compreender melhor esse processo de reorientação estratégica, o presente estudo tem como objetivo analisar o processo empreendedor no C.E.S.A.R., por meio da evolução de seus modelos inovativos: de incubadora a praticante do intraempreendedorismo, entendendo que tal fato, com alguma modificação nas práticas organizacionais, trouxe vantagens positivas para a continuidade da organização.

Ressalta-se a relevância da organização pesquisada ao estimular os funcionários e integrantes a aproveitarem o ambiente criativo e tecnológico da incubadora para desenvolver empreendimentos inovadores.

Assim, como forma de melhor entender este estudo, este trabalho está dividido em cinco seções distintas. Além desta parte introdutória, a segunda seção é composta pelo referencial teórico, o qual aborda as temáticas de empreendedorismo, intraempreendedorismo, incubação, e empreendimentos de base tecnológica. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos. Na quarta seção encontra-se a apresentação e análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Empreendedorismo**

O debate acerca do empreendedorismo levanta questões relacionadas à sociedade, às organizações e aos indivíduos (empreendedores), haja vista que estes podem ser considerados promotores de crescimento econômico, devido a sua capacidade de geração de emprego e renda. O empreendedorismo pode ser entendido, ainda, como um motor para o desenvolvimento local-regional, uma vez que pode ser incluído em programas governamentais na busca de soluções sociais (SALIM; SILVA, 2010). Nessa perspectiva, Degen (2009) entende que o desenvolvimento trazido a partir do empreendedorismo deva ser realizado de forma sustentável, atendendo aos imperativos da sociedade no que tange à proteção e ao respeito ao meio ambiente por parte das organizações. A criação de valor para as organizações é trazida pelo empreendedorismo por meio da inovação em seus produtos, processos e negócios, além do envolvimento do seu empreendedor.

Diante dessas considerações, Ferreira et al. (2010) partilham do entendimento de Hisrich e Peters (2004, p.29) em sua definição de empreendedorismo entendendo-o como “o processo de criar algo novo com valor, dedicando tempo e esforços necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”. Outra definição apresentada por Leite (2000, p.64) afirma que o empreendedor schumpeteriano é o “tipo de indivíduo que olha para as mudanças, não apenas como ameaças, mas como oportunidades de negócios”. O desenvolvimento do processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas às oportunidades detectadas e à criação de organizações para aproveitá-las. Além disso, envolve a união de fatores como: espírito do empreendedor; recursos humanos, materiais e financeiros; oportunidades de mercado; plano de negócios e execução, entendendo que o caráter inovador deve estar intrínseco à sua efetivação (SARKAR, 2008).

Salim e Silva (2010) enumeram os seguintes tipos de empreendimentos: empresariais, corporativos, com fins sociais, para o desenvolvimento local, empreendimentos culturais e para o desenvolvimento de comunidades. O empreendimento empresarial visa à geração de lucro para investidores e à criação de valor e impostos para a sociedade. O corporativo, também denominado de intraempreendedorismo, baseia-se em políticas de estímulo aos empregados para que estes desenvolvam inovação nos produtos e processos. O empreendimento com fins sociais está voltado ao reconhecimento de oportunidades para o desenvolvimento social. O empreendimento para o desenvolvimento local possui foco na realização de objetivos governamentais a partir de projetos e serviços com aprovação de recursos públicos.

O empreendimento na área cultural mobiliza recursos criativos e econômico-financeiros na articulação de redes sociais com vistas a projetos de cultura, lazer e entretenimento. E, finalmente, aquele voltado ao desenvolvimento de comunidades direciona soluções em forma de projetos para problemas socioeconômicos comunitários por meio de suas associações e cooperativas (SALIM; SILVA, 2010). Quando se referem ao comportamento empreendedor, muitos autores (LEITE, 2000; HISRICH; PETERS, 2004; DORNELAS, 2008; SARKAR, 2008; DEGEN, 2009; FERREIRA et al., 2010; SALIM; SILVA, 2010) tomam por base as características do empreendedor, que Leite (2000) classificou em três conjuntos, a saber: realização, planejamento e poder. O primeiro conjunto agrega as características de busca de oportunidade e iniciativa; persistência; correr riscos calculados; exigência de qualidade eficiência e eficácia; e comprometimento. O planejamento abrange a busca de informações; estabelecimento de metas; e planejamento e monitoramento sistemático. Já o último conjunto, de poder, contempla independência, autoconfiança, persuasão e redes de contato.

Nesse contexto, como foco analítico desse estudo trabalha-se com a perspectiva do empreendedorismo corporativo, considerando os atores que auxiliam para seu efetivo desenvolvimento.

### *2.1.1. Intraempreendedorismo*

O intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo ou empreendedorismo interno pode ser definido, na visão de Hisrich e Peters (2004, p.34), como sendo o “empreendedorismo dentro de uma estrutura empresarial existente”, ou seja, é uma prática organizacional que visa reforçar as capacidades inovadoras de seus funcionários, ao incentivar o desenvolvimento de empreendimentos junto à organização estimuladora (HORNSBY et al., 1993). Sua implantação é influenciada por fatores ambientais (econômicos, políticos, legais, tecnológicos e sociais) e fatores internos à organização, como a perda de colaboradores para a concorrência, bem como pela possibilidade de funcionários abrirem empresas concorrentes ao negócio empresarial.

Para se implantar o intraempreendedorismo numa organização faz-se necessário que haja comprometimento com o empreendedorismo interno dos níveis alto e intermediário da organização, a detecção de ideias e áreas gerais que a alta administração estiver interessada em apoiar e o capital de risco disponível para desenvolver o empreendedorismo interno. Além disso, a organização necessita usar a tecnologia para se tornar mais flexível, estabelecer uma cultura empreendedora consistente, realizar treinamento de funcionários e compartilhamento de experiências, desenvolver maneiras de aproximação com os clientes, e aprender a ser mais produtiva com menos recursos (HISRICH; PETERS, 2004; KURATKO et al., 1990).

Um programa de empreendedorismo interno inclui, dentre outras características: o compartilhamento das estratégias do negócio voltadas à inovação, a criação de canais para intraempreendedores alinhados às estratégias do negócio, o apoio à criação de intra-empresas com patrocinadores, treinamento e supervisão, e o diagnóstico e aperfeiçoamento do clima organizacional para a inovação, como encorajamento de novas ideias; estímulo à tentativa e ao erro; permissão para fracassos; oportunidades sem parâmetros definidos; recursos disponíveis e acessíveis; abordagem de equipe multidisciplinar, dentre outros (HISRICH; PETERS, 2004; PINCHOT III; PELLMAN, 2004). Bem como pode envolver aspectos inovadores para organização na qual a

mesma busca, dentre outras coisas, por exemplo, fazer o negócio se desenvolver, utilizando as competências organizacionais (TIDD et al., 2008).

Empresas podem trabalhar o empreendedorismo a partir da constituição de *spin-offs*. Spin-off remete a uma nova organização, de porte e dimensão menores, cujo capital intelectual teve origem na chamada empresa-mãe. Sendo um negócio independente por ex-funcionário, complementando ou concorrendo com a empresa-mãe (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Sobre o conceito de Spin-off, Sequeira (2017, p.12) “a migração de um colaborador da empresa-mãe para a nova empresa é um elemento essencial que caracteriza uma spin-off, bem como a transferência formal de tecnologia e de conhecimento para a nova organização é um fator preponderante para que esta possa ser caracterizada como uma spin-off”. Ainda segundo o autor, há autores que fazem distinção entre spin-off, spin-out e spin-in. De forma reducionista, os dois primeiros têm relação direta com o capital da empresa-mãe na nova empresa, já o terceiro “está relacionado com a tecnologia ou ideia que conduziu à aquisição de uma nova empresa, que pode ser uma start-up” (SEQUEIRA, 2017, p. 12).

A política dos *spin-offs* pode ser praticada com vistas à redução de custos e diminuição da estrutura organizacional; outras podem ser motivadas pela gestão de recursos humanos para a oxigenação da estrutura, e pela gestão de ativos com a valorização do *know how* e dos meios empresariais (LEITE, 2000; HISRICH; PETERS, 2004).

Os *spin-offs*, para Leite (2000), podem ser constituídos a partir de pessoas físicas e jurídicas. Por *spin-offs* de pessoas físicas podem-se compreender como profissionais de grandes empresas, alunos de mestrado/doutorado e/ou pesquisadores/professores de universidades, que utilizam determinada tecnologia, detectam um nicho de mercado a ser explorado, desenvolvendo, nesses ambientes, o protótipo de seu produto/serviço para depois industrializá-lo.

Já por *spin-offs* de pessoas jurídicas, compreendem-se como empresas maduras que, ao dominarem determinada tecnologia, percebem a existência de um mercado e resolvem explorá-lo, por meio da viabilização de um novo empreendimento de base tecnológica. As características desse tipo de *spin-off* são: melhores condições de captação de recursos financeiros; planejamento de aquisição de equipamentos de desenvolvimento e de montagem; estrutura administrativa bem definida; melhores condições de solução dos problemas tecnológicos; e visão do tempo necessário para o desenvolvimento de produtos (LEITE, 2000).

Os *spin-offs* acadêmicos são tipicamente de base tecnológica e possuem dois estágios básicos: orientação tecnológica para o desenvolvimento de tecnologias e identificação de forças e fraquezas, e posicionamento para o marketing com foco para o mercado, formalização da parte gerencial e implantação dos métodos de trabalhos mais racionais. Ainda sobre o *spin-off* de base tecnológica, também definidas como *start-up* que exploram novos negócios, segundo Sequeira (2017, p. 18) “estão mais aptas a explorar as inovações desenvolvidas e aceleram o processo de comercialização, pois o seu foco é o mercado”.

A partir dessas considerações, vale ressaltar a necessidade de gerar, após o processo de intraempreendedorismo a incubação dessas empresas para que as mesmas consigam se desenvolver e elevar-se a um patamar de *spin-off*, e ser direcionada ao mercado.

## 2.2 Incubação de Empresas

A criação de pólos e parques de ciência e tecnologia no Brasil, na década de 1980, fez surgir “espaços” que proporcionassem o desenvolvimento e consolidação de negócios inovadores de base tecnológica. Esses espaços, ambientes flexíveis e encorajadores de empreendimentos nos quais são ofertadas facilidades para a criação e o desenvolvimento de novos empreendimentos são denominados incubadoras de empresas (FONSECA; KRUGLIANSKAS, 2000; DORNELAS, 2002, 2008; RAUPP; BEUREN, 2006).

A incubadora de empresa tem o objetivo de oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto a gestão do negócio e sua competitividade ANPROTEC (2018).

Segundo Silva (2017), além das incubadoras há os parques tecnológicos, as aceleradoras, o *coworking* e as instituições científicas e tecnológicas (ICTs) que contribuem com o ecossistema de inovação.

Para um maior discernimento entre os tipos de incubadoras de empresas existentes, Dornelas (2002) corrobora com o Ministério de Ciência e Tecnologia (1998) ao apresentar como características pertinentes a esses espaços empreendedores a seguinte classificação: incubadoras de setores tradicionais (agregação de valor aos empreendimentos incubados a partir de incremento tecnológico em produtos/serviços e processos); de base tecnológica (abriga empreendimentos cujos produtos/serviços e processos são gerados por meio de resultados de pesquisas aplicadas e a tecnologia representa alto valor agregado); e mista (abrangendo os dois tipos anteriormente citados).

Nesse sentido, o papel das incubadoras refere-se ao incentivo à criação de empresas de base tecnológica; conexão entre universidade e centros de pesquisa com o mercado; desenvolvimento da economia local-regional; geração de novos produtos e serviços; e estímulo à formação de empreendedores. Para que sua implantação possa ser efetivada com sucesso, Barquette (2002) elege como fatores clássicos para a localização de incubadoras: transporte; mão-de-obra; infraestrutura local; proximidade de fontes de matéria-prima; proximidade e dimensão de mercados consumidores e economias de aglomeração.

Em contrapartida, como fatores contemporâneos de localização apresentam-se: relações inter-empresas e entre agentes do meio; força de trabalho (aspectos qualitativos); universidades e centros de formação e pesquisa; qualidade da educação, do sistema de saúde, da habitação e do meio ambiente; condições de circulação urbana, interurbana e aérea; participação do setor público; parcerias; capital; perfil empresarial da comunidade local; e condições de acesso à informação (BARQUETTE, 2002).

Considerando os aspectos pertinentes à incubação de base tecnológica, foco desse estudo identifica-se como principais facilidades ofertadas por esse processo incubador: infraestrutura administrativa, módulos alugados a preço subsidiado, acesso a laboratórios de pesquisa, incentivos fiscais, biblioteca, auditório e auxílio na busca de informações científico-tecnológicas. O ingresso de empresas na incubadora ocorre por meio de edital de concurso público e seus principais serviços oferecidos são: auxílio na elaboração de propostas e identificação de fontes de financiamento; apoio na área de marketing e divulgação; assessoria jurídica e contábil; estudos de mercado e consultoria gerencial, e apoio técnico, administrativo e comercial (LEITE, 2000; DORNELAS, 2002; 2008).

O ambiente dinâmico e a constante troca de informação entre empreendedores faz com que a incubadora gere uma rede de transações entre incubados, voltada ao comércio, investimentos, informações e outras formas de cooperação e apoio, inclusive projetos acadêmicos testados de forma empresarial.

### 2.3. Empreendimentos de Base Tecnológica

Drucker (2008, p.25) aponta a inovação como o “instrumento específico dos empreendedores, o meio através do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”. De fato, como apontado pelo autor, a partir do momento em que o empreendedor percebe uma nova oportunidade como subsídio para a criação de um negócio, ele deve deter o conhecimento necessário para desenvolver inovações para seu empreendimento.

De forma singular, o processo de inovação, segundo Pavitt (2003), pode receber um caráter de diferenciação a partir do momento em que se levam em consideração aspectos ímpares dos diferentes setores econômicos, que podem ser identificados por características como: grau de conhecimento, tipo de inovação, período histórico e localização, porte da empresa, estratégia corporativa e experiência anterior com inovação. Portanto, tal processo é contingencial. Desse modo, os empreendimentos que venham a surgir devem buscar identificar e reconhecer fontes específicas de informação, capazes de nortear a efetivação de suas atividades. Para tanto, Tigre (2006) apresenta algumas fontes mais utilizadas pelas empresas para realização de inovações, dentre as quais: desenvolvimento tecnológico próprio; conhecimento codificado; conhecimento tácito e aprendizado cumulativo.

Essas características convergem para a efetivação da inovação que segundo Sarkar (2008, p.116) “é mais do que ter ideias, é necessário que a ideia seja implementada e tenha seu impacto econômico positivo”. Para Moreira e Queiroz (2007), a inovação está relacionada com a adoção de mudanças para a organização e para seu ambiente. Corroborando com esses conceitos, Plonski (2005, p.27) indica que o inovar “é o processo de tornar oportunidades em novas ideias e colocar estas em prática de uso extensivo”.

Nesse contexto, percebe-se que estão inseridos nos empreendimentos de base tecnológica a relação: inovação e empreendedorismo. Tais empreendimentos são reconhecidos pelo seu caráter inovador, bem como pelo atendimento da sequência de eventos ao qual o mesmo pode se submeter, quais sejam: idealização, concepção, formação, consolidação e maturação (LEITE, 2000). A diferenciação entre as organizações pertencentes a esse ramo de atividades se dá porque são criadas por pessoal altamente qualificado, exigem grandes quantias de capital e se caracterizam por maior risco técnico e de mercado (TIDD et al., 2008).

Para a criação de um empreendimento de base tecnológica, alguns fatores afetam na decisão de sua implementação, a partir da interação entre as habilidades e disposição individuais e as características de mercado e tecnológicas (TIDD et al., 2008).

Ainda segundo os autores, esses fatores podem ser definidos para o empreendedor como o histórico de vida, a personalidade e o contexto familiar, a qual se está inserido, já no que se refere aos aspectos do ambiente de negócios se identificam o ambiente de trabalho, o apoio institucional, bem como o próprio mercado e a tecnologia. Desse modo, considerando as características apresentadas, torna-se possível a criação de *spin-offs* de base tecnológica, de acordo com as seguintes etapas (LEITE, 2000):

a) Idealização: verifica a possibilidade de sucesso da ideia empreendedora, por meio da busca de: parcerias, alternativas para torná-la real, seu amadurecimento, manter sua originalidade, mecanismos de apoio ao empreendedor-inventor, contenção do seu despreparo gerencial;

b) Concepção: caracteriza-se pelo amadurecimento da ideia até a conclusão do protótipo, numa combinação entre sobrevivência e sonho do produto pronto, sendo a incubadora de empresas fundamental nessa fase. Os problemas na concepção perpassam por: finanças, formação de equipe de apoio e técnica, e relacionamento com a equipe;

c) Formação da empresa (*spin-off*, *spin-out*): fase que prima pelo empenho no desenvolvimento do processo gerencial (implantação e controles) e pelo investimento na transformação do protótipo num produto comercializável. Dessa forma, a incubadora assume um papel técnico-administrativo relevante em relação à incubada de base tecnológica, direcionada a sua necessidade de equipamentos e preocupação com design;

d) Consolidação: nessa fase a incubada começa a sentir dificuldades na implantação de estratégias comerciais e problemas financeiros devido à necessidade de capital para a estruturação da produção e do marketing, além de enfrentar problemas com relação à assistência técnica e com recursos humanos quanto ao dinamismo e às rotinas empresariais. A incubadora continua a ser um mecanismo de colaboração na elaboração de estratégias de introdução de produtos nos mercados-alvo e na estruturação administrativa e de produção da empresa; e

e) Maturação do *spin-off*: é marcada pela liberação da empresa incubada, sendo desvinculada do processo. Nesse momento de maturidade, a empresa tem maior necessidade de investimentos, desafios administrativos, maior dificuldade em manter a linha de produção adequada à sua realidade comercial, e aceitação do produto pelo mercado. Nessa fase, o empreendimento precisa de um ritmo profissional, tendo as seguintes características: aperfeiçoamento e inovação do produto desenvolvido na incubação, assim como o desenvolvimento de uma linha de produtos, denotando a expansão empresarial.

A partir dessas etapas, como forma de entender como as práticas de um empreendimento de base tecnológica podem se sustentar, Leite (2000) afirma ser necessário criar uma sequência de ideias nas quais a organização deve se basear nesse sentido, qual seja: pessoas em primeiro lugar; boa reputação; construção de confiança e ética; prioridade nas necessidades organizacionais; política de qualidade; planejamento do negócio; consistente estratégia de marketing. O autor entende, ainda, que incubadoras de empresas de base tecnológica que abrigam iniciativas de indivíduos desejosos de criar e desenvolver seu negócio podem ser “palco” ideal de uma experiência de intraempreendedorismo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa utilizada foi a do estudo de caso qualitativo único – como representação textual da realidade, colocando o leitor no papel de participante da situação, com tipologia investigatória exploratório-descritiva (MERRIAM, 1998; STAKE, 2000; SAMPIERI et al., 2006; ELLET, 2008). De acordo com Triviños (1987), os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, aprofundando o conhecimento numa realidade específica (no caso, as formas de empreendedorismo desenvolvidas pelo C.E.S.A.R.).

### 3.1 Técnicas de Coleta

A coleta de dados de campo foi feita utilizando-se múltiplas fontes de evidência, de forma que permitissem uma posterior triangulação dos dados coletados, como:

a) Entrevistas realizadas com o Analista de Capital humano (ACH), a Assessora de Comunicação (AC) e o Gerente de Inteligência de Marketing (GIM), com base em um roteiro semiestruturado, como orienta Merriam (1998), elaborado a partir do modelo de incubação e intraempreendedorismo referenciado no quadro teórico desse trabalho. O tempo total das entrevistas ficou em 50 minutos;

b) Documentos e registros (estatuto, procedimentos e normativas) relativos à estrutura e ao mapeamento do modelo de incubação e intraempreendedorismo disponibilizados pelo C.E.S.A.R. Para Ferrari (1982), a análise documental é realizada sobre materiais que se encontram elaborados, como fontes acabadas que não receberam ainda um tratamento analítico, ou se isso aconteceu, podem ainda receber uma nova reformulação de acordo com os objetivos de pesquisa;

c) Observação não-participante, na ocasião da coleta de dados, dentre os três pesquisadores deste manuscrito, um atuava na área de gestão de pessoas do C.E.S.A.R (*insider*), e os outros dois eram pesquisadores da UFPE (*outsiders*).

### 3.2 Forma de Análise

Na interpretação dos dados predominou a análise de conteúdo dos dados, agrupando os temas recorrentes segundo sua semelhança e significado. De acordo com Godoy (1995), é uma das técnicas mais utilizadas para a codificação, a qual pode ser aplicada a discursos diversos e a várias formas de comunicação. A análise de conteúdo das entrevistas e da observação foram associadas à análise documental (fonte secundária de dados) para melhor compreender as informações fornecidas pelos sujeitos entrevistados.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

O estudo de caso foi realizado no Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, uma empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que funciona no Porto Digital, um polo econômico de empresas de tecnologia situado em Recife-PE.

### 4.1 Caracterização do C.E.S.A.R

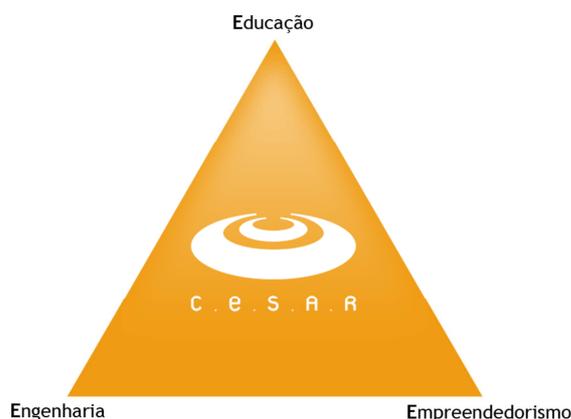
Criado no ano de 2000, atuando na cidade de Recife e com foco na região de Pernambuco, o Porto Digital é um ambiente de empreendedorismo, inovação e negócios de tecnologias da informação e comunicação. Um projeto de desenvolvimento econômico que envolve atores como governo, iniciativa privada e universidades, compondo um sistema local de inovação que tem aproximadamente 100 instituições entre empresas de tecnologia da informação e comunicação, serviços especializados e órgãos de fomento, localizados em uma ilha no sítio histórico do bairro do Recife (SILVA, 2001).

A proposta de criação do Porto Digital envolveu a adequação da infraestrutura do bairro situado numa área portuária com um projeto de revitalização urbana, que incluiu a reocupação dos prédios e recuperação de imóveis históricos (tombados pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional-IPHAN). Além de incentivos fiscais e fundos de investimentos para atrair a instalação de empresas. O Núcleo de Gestão do Porto Digital é uma associação civil sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social (OS).

Fazendo parte do Porto Digital, com sua sede instalada em um antigo armazém do início do século XX com área de aproximadamente 2.000 m<sup>2</sup>, ocupando mais dois prédios no mesmo bairro, além de um escritório em São Paulo/SP e outro em Curitiba/PR, o C.E.S.A.R. se define como um instituto privado de inovação que se baseia em tecnologia da informação e comunicação-TIC. Conforme apresentado na Figura 01, nos três pilares que norteiam as estratégias da organização têm-se a área de engenharia de software, a área de educação (mestrado profissional em engenharia de software) e de empreendedorismo. No discurso organizacional, as palavras inovação e empreendedorismo emergem como palavras-chave representativas da organização.

O C.E.S.A.R. foi criado para incrementar o relacionamento entre a academia e a sociedade, dando clara prioridade às demandas da última. Essa intenção é refletida em sua missão “realizar a transferência autossustentada de conhecimento em tecnologias da informação entre a sociedade e a universidade”.

Figura 1 - Bases Norteadoras da Estratégia Organizacional



Fonte: C.E.S.A.R. (2010)

Nos dezoito anos de existência, vem atuando diretamente com o desenvolvimento de conhecimento na criação de produtos, processos, serviços e empresas. A capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento dos aproximadamente 400 colaboradores do C.E.S.A.R. no desenvolvimento de produtos e serviços baseados em (ou com) tecnologia da informação e comunicação cobre todo o processo de geração de inovação – da ideação até a execução de projetos – para empresas e indústrias em setores como telecomunicações, eletroeletrônicos, automação comercial, financeiro, mídia, energia, saúde e agronegócios.

#### **4.2 O modelo de Intraempreendedorismo (Garage)**

O modelo de intraempreendedorismo do C.E.S.A.R., denominado Garage, é definido como um “ambiente virtual e de cooperação ao desenvolvimento de ideias inovadoras para geração e desenvolvimento de

produtos, serviços e novos negócios em/com tecnologia da informação” (C.E.S.A.R., 2010). O entrevistado ACH relata as causas da sua criação:

[...] Primeiro por atuar com inovação, diversas ideias surgiam nos grupos de trabalho para os clientes e não eram aproveitadas. [...] Segundo para apoiar as iniciativas que surgissem a partir das ideias inovadoras dos próprios colaboradores, dando suporte ao desenvolvimento de novos negócios [...]

O depoimento conjuntamente com a definição do modelo praticado reafirma o conceito de intraempreendedorismo de Hornsby et al. (1993). Observou-se que tal modelo possui as seguintes características reunidas por Hisrich e Peters (2004): compartilhamento das estratégias do negócio para a inovação; apoio à criação de intraempresas com patrocinadores, treinamento e supervisão; encorajamento de novas ideias; estímulo à tentativa e ao erro; e abordagem de equipe multidisciplinar.

Outras características do modelo relacionadas pelo entrevistado ACH são: disponibilização de recursos como educação com investimento nas pessoas em primeiro lugar; boa reputação da marca, associada à força de vendas, networking, infraestrutura, marketing e desenho de modelo de negócios; prioridade nas necessidades organizacionais, como a ampliação da participação dos colaboradores em novos negócios; renovação das suas ações de pesquisa, desenvolvimento, inovação e de mercado; fortalecimento de empreendimentos inovadores; e aumento da sua rede de inovação.

Enquanto programa colaborativo e contínuo de experimentação e geração de ideias inovadoras para o mercado, o modelo de intraempreendedorismo do C.E.S.A.R. foi criado para anteceder o processo formal de incubação existente na organização, conforme a Figura 02, sendo considerado um estímulo a pré-incubação. Ou seja, caso uma ideia se estruture o suficiente ao longo de seu desenvolvimento e justifique a formação de uma empresa, então poderá se tornar uma incubada.

Figura 2 - Estratégia de Empreendedorismo

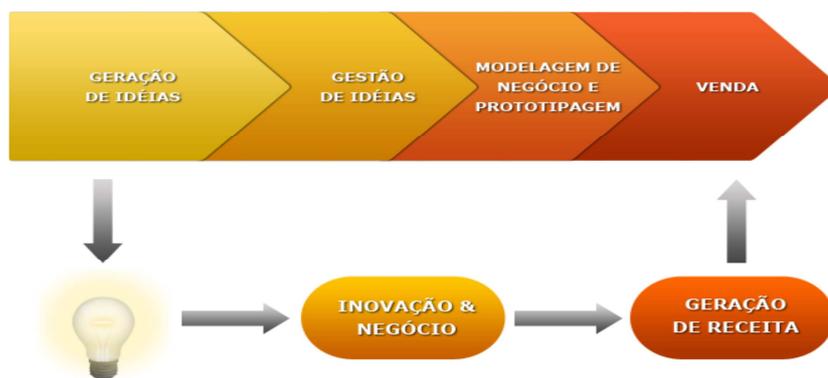


Fonte: C.E.S.A.R. (2010)

Dentre os objetivos institucionais do programa, destacam-se: estimular continuamente o intraempreendedorismo no C.E.S.A.R.; promover a inovação; dar suporte ao processo de geração de negócios inovadores; preencher a lacuna na geração de negócios inovadores antes estimulados apenas pela incubação do C.E.S.A.R.; estimular modelos na participação de resultados; e contar com a participação de todos na geração de novos negócios.

Quanto ao processo, o programa de intraempreendedorismo acontece em quatro etapas (Figura 03) até que se efetive a geração de um negócio inovador para o mercado.

Figura 3 - Processo de Intraempreendedorismo.



Fonte: C.E.S.A.R. (2010)

As entrevistas esclareceram as etapas do processo da evolução da ideia em um projeto no C.E.S.A.R., caracterizadas a seguir:

a) Geração de Ideias - esta pode ser espontânea, quando a partir de um *insight* de um colaborador, ou estimulada, quando de um cliente que faz uma demanda de desenvolvimento específico;

b) Gestão de Ideias – nesta fase acontece a análise e a seleção das ideias. Cada ideia submetida é avaliada e discutida quanto sua viabilidade de desenvolvimento; são elaborados pareceres das equipes de tecnologia, marketing, negócios e incubação. Caso ainda não apresente escopo tecnológico ou de negócios que justifique o investimento para sua evolução imediata, a equipe executiva do programa faz a gestão de sua evolução com o idealizador;

c) Modelagem de Negócio e Prototipagem – Em sessenta dias, a ideia deve ser transformada em um modelo de negócio; para tal, há o suporte em um ambiente colaborativo de desenvolvimento da ideia que conta com a troca de conhecimentos entre idealizadores, equipe de negócios e consultores tecnológicos para modelagem e prototipagem do negócio inovador. Com um protótipo rodando, é possível "apresentá-lo" ao mercado para se avaliar sua viabilidade, modelo de negócio e interesse pelo público-alvo, além de ser a melhor forma de atrair o interesse de investidores. Pode ser considerado o ponto de mudança entre uma ideia para um negócio; e

d) Venda - é o processo de construção de casos de sucesso, além da gestão do portfólio de negócios produzidos no programa. Após a elaboração da proposta de negócio, é feita a oferta em mercados potenciais; durante a pré-venda, podem ser solicitados ajustes na oferta e modelo de negócios antes da conclusão da venda.

No aspecto financeiro, os empreendedores começam a ganhar retorno financeiro após o período de *pay-back* do projeto, quando o lucro é dividido. O *pay-back* é alcançado quando a somatória de todos os custos e de todas as receitas, desde o início do projeto, se iguala. A partir do lucro gerado após o *pay-back*, as participações nos valores gerados são distribuídas da seguinte forma: 15% para o colaborador (idealizador/empreendedor); 50% para o programa Garage; e 35% para o C.E.S.A.R.. Quanto a questões de autoria da ideia, essa é reconhecidamente de quem submete e desenvolve o projeto-ideia. A organização tem direito sobre a propriedade intelectual e o direito de comercialização da ideia.

Por fim, outra motivação à criação do Garage foi a atuação nos mercados de telefonia fixa e móvel, com a queda de investimentos por parte das operadoras e a mudança na Lei de Informática pelo Governo Federal, que

reduziu as margens de projetos incentivados em 50%, ou seja, de 20% para 10%, em 2006, 85% da receita do C.E.S.A.R. foi resultante de projetos dessa natureza.

### 4.3. O Modelo de Incubação de Empresas

Além de desenvolver produtos e serviços de tecnologia da informação e comunicação, associados às oportunidades detectadas, o C.E.S.A.R. investe na criação de empresas incubadas, conforme o desenvolvimento do processo empreendedor idealizado por Sarkar (2008). Tal investimento é resultante do pilar estratégico “Empreendedorismo”, sendo coerente com a sua missão organizacional. Seu principal objetivo é contribuir para que projetos de desenvolvimento se transformem em núcleos de excelência e, posteriormente, tornem-se novas empresas, em um determinado prazo, como informa o entrevistado ACH. A seguir, a Figura 04 ilustra o processo de incubação praticado.

Figura 4 - Processo de Incubação do C.E.S.A.R



Fonte: C.E.S.A.R. (2010)

O processo inicia com o mapeamento de possibilidades de negócios no mercado a partir dos problemas identificados por empresas ou pelo próprio C.E.S.A.R., coletando informações do mercado para avaliar a potencialidade de novos negócios. A captação desses problemas se dá por meio de uma atuação pró-ativa da busca de oportunidades de negócios através da interação constante com universidades, centros de pesquisa, fundos de investimento e demais pessoas, físicas ou jurídicas, com interesse no desenvolvimento de novos negócios em tecnologia da informação e comunicação-TIC. Essas três etapas descritas alinham-se às etapas da criação de *spin-offs* de base tecnológica - idealização e concepção - propostas por Leite (2000).

O processo segue pelo levantamento dos requisitos necessários para o desenvolvimento de soluções que atendam a necessidade identificada como problema. Tais soluções que inicialmente foram pensadas para resolver um problema pontual devem ser possíveis de generalização por meio de produtos ou serviços que viabilizem a criação de uma solução que possa ser comercializada. Segundo o entrevistado AC:

Análise do negócio é feita pela equipe de incubação [...] mais diretamente pelo gerente de planejamento e de investimento [...] Após, é enviado à área de marketing para a análise do mercado, [...] se houver viabilidade, passa para áreas de tecnologia e recursos humanos, fechando em um modelo financeiro. Ele é submetido ao conselho da organização para sua aprovação.

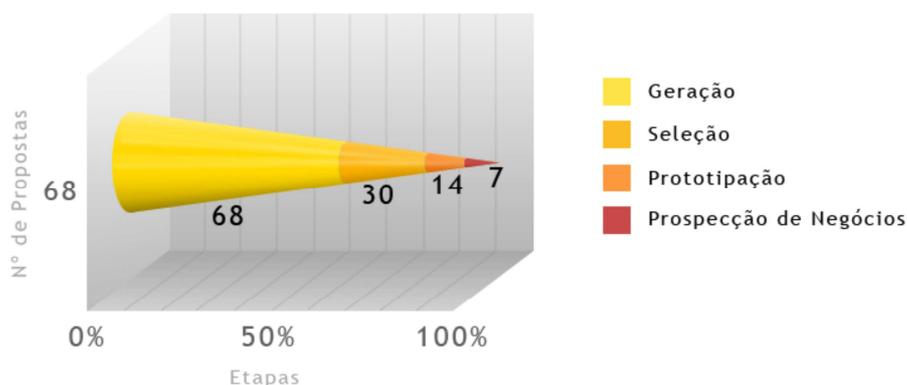
Observa-se que tal análise coincide com a etapa de formação do *spin-off* de Leite (2000). No entanto, o processo de incubação do C.E.S.A.R. traz diferenças nas etapas de consolidação e maturação propostas pelo autor, uma vez que no atual modelo de empreendedorismo seguido pela instituição, seus principais empreendedores são os funcionários, configurando hibridismo entre incubação e intraempreendedorismo.

Nas etapas de consolidação e maturação de Leite (2000), a incubada passa por dificuldades para sua implantação de estratégias organizacionais e, num momento seguinte de maturidade, é liberada pela incubadora, sendo desvinculada do processo de incubação. No processo do C.E.S.A.R., a partir do aceite do novo empreendimento como incubado, o mesmo torna-se formalmente sócio da iniciativa, passando a investir todo o trabalho das suas equipes internas de marketing, comunicação, financeiro e jurídico, entre outras, no esforço para que a nova empresa se estruture e alcance sucesso e sustentabilidade durante o período de dois anos, momento que deve acontecer a graduação ou *spin off*. “[...] Após a criação, maturação e graduação, o vínculo da incubada permanece com a organização [o C.E.S.A.R.] pela sua participação como sócio [...]”, como informou ACH.

O entrevistado GIM afirmou que a criação do modelo de incubação do C.E.S.A.R. data de 1999, abrigando empreendimentos de base tecnológica com produtos e processos de alto valor agregado, inclusive pelo uso de pesquisas aplicadas, de acordo com os pressupostos de Dornelas (2002). Dentre os reconhecimentos, o processo de incubação de empresas da organização recebeu a certificação ISO 9001 no ano de 2004 e, no mesmo ano, o Prêmio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) de Inovação Tecnológica.

Dessa forma, o recurso próprio para investimento em incubação reduziu significativamente, exigindo novas estratégias de inovação em outros mercados, estratégias com mais criatividade, empreendedorismo e que resultassem em negócios inovadores. Desde a criação do programa de intraempreendedorismo, conforme pode ser observado na Figura 05, 68 ideias foram avaliadas e trabalhadas. Dessas, apenas sete chegaram à fase de prospecção de negócios ou vendas, demonstrando viabilidade técnica e mercadológica, e duas já se transformaram em empresas que se encontram na fase de incubação.

Figura 5 - Resultados de Atividades do Programa de Intraempreendedorismo.



Fonte: C.E.S.A.R. (2010)

Isso caracteriza a preocupação da instituição em alinhar empreendedorismo e inovação em seus processos organizacionais, de acordo com o entendimento de Moreira e Queiroz (2007), Drucker (2008) e Sarkar (2008). Nessa linha, foram identificadas as seguintes fontes de inovação (TIGRE, 2006) no C.E.S.A.R.: desenvolvimento tecnológico próprio relacionado aos produtos/serviços ofertados; conhecimento codificado e tácito, além de aprendizado cumulativo pelos componentes do processo de incubação e intraempreendedorismo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa analisada está situada em um ambiente estruturado para receber organizações de tecnologia de ponta, possuindo um corpo técnico jovem e altamente especializado, o que acarreta em ambiente propício para a criatividade, elemento basilar para a inovação e para o empreendedorismo. Desde sua criação, inovação e empreendedorismo são palavras imbricadas nas ações e realizações do C.E.S.A.R.. Na perspectiva do empreendedorismo de Degen (2009), a organização denota criar valor por meio da inovação de processos e serviços, respeitando a premissa da sustentabilidade colocada pelo autor. Na oportunidade de negócio identificada na estratégia, têm-se a incubação de empresas de base tecnológica, que funciona conforme modelo apresentado nas seções anteriores.

O processo formal de incubação foi aprimorado ao longo dos anos. Além de prêmios relacionados à inovação (Prêmio FINEP Regional 2002 e de Inovação tecnológica 2004), ocorreu o amadurecimento da taxa de sucesso das empresas graduadas (*spin-off*) em 100%, onde a organização criou diretamente dez empresas de tecnologia da informação e comunicação e, indiretamente, outras trinta.

Como característica predominante da primeira fase empreendedora do C.E.S.A.R (incubação sem intraempreendedorismo) observa-se que as empresas que passaram da fase de incubada para graduada constituíam-se como negócios que complementavam a empresa-mãe, o que segundo Moreira e Queiroz (2007) aumenta as vantagens competitivas das duas pela possibilidade de ampliação do atendimento ao mercado-alvo, além do fato de não existir concorrência entre as duas, o que acarretaria em prejuízos de imagem e financeiros.

Nesse processo evolutivo de melhoria contínua e aprimoramento do modelo de incubação e estímulo ao empreendedorismo, em maio de 2007 foi criado o Garage.

O ponto de correlação ou de hibridismo entre o processo de intraempreendedorismo e o modelo de incubação do C.E.S.A.R. está na forma como são tratadas as empresas incubadas em sua consolidação e maturidade. Enquanto o intraempreendedorismo serve como um processo de geração e seleção de ideias, prototipação e prospecção de negócios, numa fase pré-incubatória, o modelo de incubação torna a ideia um empreendimento que terá uma ligação efetiva em sua maturidade por meio de composição societária formal entre o ex-funcionário/empreendedor (sócio majoritário) e o C.E.S.A.R. (ex-incubadora e sócio).

Ressalta-se que nem toda ideia desenvolvida se transforma em uma empresa incubada; há a possibilidade de se transformar em um produto/serviço que é comercializado pela própria organização. Dentre os principais benefícios do programa de intraempreendedorismo, destacam-se: estímulo à cultura empreendedora; mecanismos claros de apoio às ideias de negócios dos colaboradores orientadas ao mercado; ambiente para experimentação, prototipação e testes, antes da formalização de um negócio propriamente dito; ambiente virtual colaborativo que estimula a participação dos diferentes níveis e perfis de colaboradores da instituição; e maior

aprendizado quanto às questões de viabilidade técnica e de mercado das ideias inovadoras dos colaboradores a partir das competências da organização.

Do ponto de vista do processo de inovação, a prática organizacional apresenta-se coerente com a perspectiva da gestão de Drucker (2008), quando da percepção de uma oportunidade e sua exploração com o intuito de subsidiar a criação de negócios diferentes dos ofertados no mercado, agregando inovações que fortaleçam o empreendimento. Percebe-se no processo de inovação o caráter de diferenciação, conforme Pavitt (2003), a partir da consideração dos aspectos ímpares identificados por características como grau de conhecimento (*Know how*), localização, estratégia corporativa e experiência anterior com inovação, favorecendo, assim, a efetivação da inovação empreendedora, que, segundo Sarkar (2008), acontece quando ideias são implementadas e obtêm impacto econômico positivo.

O presente trabalho analisou o processo empreendedor do C.E.S.A.R. por meio da descrição e explicação da evolução de seus modelos inovativos, que inicialmente atuava como incubador de empresas de base tecnológica. Devido a influências ambientais e criar vantagens competitivas para a organização, criou-se um programa de intraempreendedorismo a fim de captar ideias e criar soluções com as competências internas dos colaboradores, de forma a gerar uma nova fonte para a incubação de empresas. Isso dissemina um modelo de sucesso de incubação e apresenta um modelo de intraempreendedorismo como opção de estímulo ao anterior, contribuindo com as discussões nos campos teórico e empírico.

---

Artigo submetido para avaliação em 01/10/2014 e aceito para publicação em 09/04/2018

---

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). Disponível em: < <http://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques> >. Acesso em: ago. 2018.

BARQUETTE, Stael. Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 101-113, jul./set. 2002.

BRASIL. Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT). **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**. Brasília: Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico, 1998.

C.E.S.A.R. **Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife**. Disponível em: <[www.cesar.org.br](http://www.cesar.org.br)>. Acesso em: jul. 2010.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando incubadoras de empresas**: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando Idéias em Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. Massachusetts: Cengage, 2008.

ELLET, William. **Manual de estudo de caso**: como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva. Tradução André de Godoy Vieira. Porto alegre: Bookman, 2008.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia de Pesquisa Científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FONSECA, Sérgio A.; KRUGLIANSKAS, Isak. Avaliação do desempenho de incubadoras empresariais mistas: um estudo de caso no estado de São Paulo, Brasil. In: CONFERÊNCIA LATINO-AMERICANA DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 2000, Panamá. **Anais...** Panamá: IASP, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun.1995.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HORNSBY, Jeffrey S.; NAFFZIGER, Douglas W.; KURATKO, Donald F.; MONTAGNO, Ray V. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 1, n. 17, 1993.

KURATKO, Donald F., MONTAGNO, Ray V.; HORNSBY, Jeffrey S. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. **Strategic Management Journal**, v.11, p. 49-58, 1990.

LABARRE, Robert V. The risk of 'going observationalist': negotiating the hidden dilemmas of being an insider participant observer. **Qualitative Research**, v.2, n.1, SAGE: Thousand Oaks, p. 97- 122. 2002.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas**. Recife: Bargaço, 2000.

MERRIAM, Sharan B. The design of qualitative research. In: MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C (Coord.). **Inovação tecnológica e organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PAULA, Sílvio Luiz; ALMEIDA, Brunna Carvalho; OLIVEIRA, Andrezza Marianna Pinto de. As relações de Poder e o Papel de Líder em Grupos Formais que Emergem em Estrutura Projetizada: Um Estudo de Caso num Instituto de Inovação de Tecnologia da Informação e Comunicação de Recife/PE. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

PAVITT, Keith. The process of innovation. In: **Handbook on innovation**. SPRU Electronic Working Paper Series. Paper n° 89. Brighton, 2003.

PINCHOT III, Giford; PELLMAN, Ron. **Intra-empendedorismo na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PLONSKI, G. A. Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 25-33, jan./mar. 2005.

RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse Maria. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 419-430, out./nov./dez. 2006.

SALIM, C. S.; SILVA, N. C. **Introdução ao empreendedorismo: construindo uma atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos H.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste o seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SEQUEIRA, Ana Luísa Reis Oliveira. **Spin-off em pequenas e médias empresas** – Estudo de caso. 2013. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) - Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, 2013.

SILVA, Fabio Q. B. **Reforma do Estatuto Social**. Recife: Núcleo de Gestão do Porto Digital, 2001.

SILVA, Silvana Alves. Condicionantes para a criação de vantagens competitivas para incubadoras de empresas de base tecnológica: uma análise a partir da resource-based view e da abordagem das capacidades dinâmicas. 2017. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, 2017.

SOUZA, Marcelo J. L. O território: sobre o espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, Elias de; COSTA, Paulo César da; CORRÊA, Roberto Lobato. **Geografia**: conceitos e temas. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, p. 77-116. 1995.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed., Thousand Oaks: Sage, 2000.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.