

COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS NO GERENCIAMENTO DE EMPRESAS INCUBADAS

Walter Saraiva Lopes

Doutorando em Engenharia Biomédica pela Universidade de Mogi das Cruzes (Brasil) e Professor na Universidade Federal do Maranhão (Brasil).
w.saraiva@yahoo.com.br

Antonia Francisca da Silva Saraiva

MBA em Recursos Humanos pela Universidade Nove de Julho e graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade do Vale do Itapecuru (Brasil)
antonyafc@hotmail.com

Ocionira Rodrigues Soares

Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Maranhão e em Direito pela Faculdade de Educação Santa Terezinha. Professora universitária (Brasil).
prof_ocionira@hotmail.com

Cleber Augusto Pereira

Professor Adjunto na Universidade Federal do Maranhão (Brasil).
cleber.pereira@ufma.br

Neimar Sousa Pinto Pereira

Doutoranda em Ciências Empresariais pela Universidade do Minho (Portugal) e Professora na Universidade Federal do Maranhão (Brasil).
neimar.anjo@gmail.com

As pequenas empresas no processo de incubação estão na busca constante por aperfeiçoamento técnico e gerencial. Essas empresas pleiteiam competências com propriedade para o desenvolvimento da gestão. As competências são conhecimentos, habilidades, capacidades que as empresas incubadas visam adquirir no ambiente de incubação, sendo que vários fatores irão contribuir com o desenvolvimento e a formação dos gestores no período de incubação. Este artigo teve como objetivo identificar a importância das competências estratégicas para o gerenciamento das empresas incubadas. A metodologia deste estudo foi uma revisão da literatura, com assuntos pertinentes em relação à competência estratégica nas empresas incubadas. As empresas incubadas representam o conhecimento, capacidade e competência que estão sendo oferecido no processo de incubação. No período de incubação dessas empresas são disponibilizados com maior intensidade, os recursos físicos que contribuem para as reduções dos gastos financeiros desses pequenos empreendimentos. Conclui-se que, a capacidade é cada um dos elementos desenvolvido, que vão formar as competências gerenciais do empreendimento.

Palavras-Chave: Empresas Incubadas; Competência Gerencial, Competências Estratégicas.

INTRODUÇÃO

As empresas incubadas estão em constantes mudanças na busca por oportunidades no mercado. Para Oderich (2005) o ambiente dinâmico exige das organizações uma capacidade de adaptação e desenvolvimento constante. É necessário que estas empresas estejam preparadas para enfrentar os desafios e sobreviver a competitividade do mercado, como afirma a autora, elas necessitam de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o empreendedor utiliza em diferentes momentos e que agregam valores para o empreendimento e para o gestor.

Durante o processo de incubação, que é um momento no qual a incubadora oferece recursos que vão beneficiar com redução de gastos e subsídios financeiros às empresas incubadas (Todorovic & Moenter, 2010). A incubadora deve apresentar, segundo os autores, um aprendizado que leve ao desenvolvimento de competência individual ao empreendedor da empresa, para que ele crie visão estratégica com vista à funcionalidade do empreendimento.

A competência pode ser definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades, aptidões, competências e atitudes (Savanevičienė, Stukaitė & Šilingienė, 2008), que são necessárias ao empreendedor de empresa incubada para desempenhar de forma eficaz, em particular no ambiente de negócio. Neste sentido para os autores, a competência tornou-se estrategicamente importante para essas empresas, por solucionar com vantagens influenciadas pelo fator humano, e contribuir com o desenvolvimento do gerenciamento delas.

Os gestores das empresas incubadas estão em constantes formações para o desenvolvimento das competências. Em consequência, transformam-se diversas ferramentas que auxiliam as empresas a obterem mais conhecimentos das suas necessidades, pois as incubadoras de empresas têm o papel de despertar o potencial de cada empresa por meio das competências gerenciais (Todorovic & Moenter, 2010). Diante do contexto, em que as incubadoras de empresas oferecem recursos que potencializam as empresas incubadas (Raupp & Beuren, 2009). Partindo deste pressuposto as empresas incubadas estão desenvolvendo competências estratégicas que garantem a eficiência na gestão do empreendimento. Na busca por uma resposta a esse questionamento encontra-se a realização deste estudo por meio de uma revisão bibliográfica.

As empresas incubadas buscam nas incubadoras de empresas orientações para contribuir com o desenvolvimento das competências individuais nas necessidades técnicas de resolução de problemas e a gestão em diferentes momentos do empreendimento. Destacar-se que este artigo teve como objetivo identificar a importância das competências estratégicas para o gerenciamento das empresas incubadas.

Este trabalho buscou apresentar aos gestores de incubadoras de empresas e os empreendedores das empresas incubadas que o período de incubação é um processo de capacitação, que vai além do simples suporte tecnológico e gerencial, sendo uma forma de contribuir para o empreendedor desenvolver suas capacidades e identificar o potencial da empresa, ademais, permite fortalecer as competências individuais do empreendedor.

Com base na literatura levantada, as incubadoras de empresas têm limitações no desenvolvimento das capacidades e habilidades das competências gerenciais nas empresas. Os recursos oferecidos estão relacionados com a infraestrutura do empreendimento. Que não vai estimular aprendizado organizacional nos empreendedores das empresas incubadas.

EMPREENDIMENTO TECNOLÓGICO: INCUBADAS E INCUBADORAS

As empresas incubadas são micro e pequenas empresas (MPEs) que estão no processo de incubação. Essas empresas têm um papel importante no desenvolvimento social, econômico e da inovação tecnológica para um polo tecnológico. Elas contribuem com o crescimento da geração de emprego, movimentação da economia, novo processo produtivo, que colaboram com a capacidade de influenciar o crescimento do país, por meio dos empreendimentos que são capazes de manter a competitividade do mercado (Ghobakhloo & Tang, 2015).

Para que as pequenas empresas incubadas tenham sucesso no mercado competitivo, a sua sobrevivência depende da capacidade de gerenciamento estratégico. Na busca por um ambiente que desenvolva o potencial, as empresas buscam pelas incubadoras de empresas no intuito de uma estrutura que contribui no crescimento do negócio (Aernoudt, 2004). E desenvolvendo o conhecimento dos empreendedores dessas empresas com competências e habilidades e outros suportes necessários que possam contribuir para o sucesso das incubadas (Bergek & Norrman, 2008).

Até julho de 2016, o Brasil com total de 14.809.871 de micro e pequenas empresas de acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e

Turismo (CNC, 2016), conforme a CNC estas empresas representam 90,40% das empresas brasileiras. Elas geram aproximadamente 50% dos empregos formais e estas empresas atingiu o Produto Interno Bruto em 2014 com um percentual de 27% (SEBRAE, 2014).

De acordo com um estudo realizado pela ANPROTEC (2016), o cenário atual de incubadoras no Brasil é de 369 incubadoras em operação, que abrigam 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas, gerando 53.280 postos de trabalho. As empresas incubadas representam aproximadamente 0,0002% do total das MEPs brasileiras, essas empresas incubadas estão recebendo algum tipo de incentivo para desenvolver suas atividades empresariais (Beuren & Raupp, 2010).

Ao entender a importância das micro e pequenas empresas, em especial as empresas incubadas, que se refere a uma empresa que está vinculada a uma incubadora e usufruindo da infraestrutura e outros recursos. Normalmente essas empresas desenvolvem atividade de risco pela complexidade no desenvolvimento do produto ou serviço inovador que apresentam diferenciais (Hackett & Dilts, 2004). Conforme os autores, as incubadoras de empresas têm a responsabilidade durante o processo de incubação minimizar a alta incerteza que é de natureza dessas empresas. O sucesso da empresa incubada vai depender dos recursos oferecidos pelas incubadoras, que para Dornelas, 2002; Paletta, 2008; Beuren & Raupp, 2010, a seguir:

- Encorajar o empreendedor em criar uma rede de contatos;
- Atender a demanda desenvolvendo produtos ou serviços que supri a deficiência do mercado;
- Auxiliar os incubados (empreendedores) na busca por financiamentos para desenvolvimento do empreendimento;
- Promover mecanismo de integração entre outras instituições como universidades e empresas;
- Promover e facilitar o acesso a inovações tecnológicas e capacitações gerenciais;
- Desenvolver o entendimento sobre o processo gerencial.

As dificuldades das empresas incubadas estão relacionadas aos fatores principalmente em obterem conhecimentos interno sobre seus processos e externo sobre o mercado competitivo. O insucesso das empresas incubadas está relacionado com má gestão do empreendimento, pois os empreendedores incubados têm um conhecimento

muito específico (técnico) e com baixo ou nenhum conhecimento no processo de gerenciamento do negócio (Bizzotto et al., 2002; Lopes, 2011).

Espera-se da incubadora desenvolver algumas competências empreendedoras, juntos com os outros recursos disponibilizados para impulsionar o empreendimento e vencer a competitividade do mercado, além de favorecer o desenvolvimento das características, competências, habilidades, e outros, pois é um ambiente propício para intensificar o empreendedorismo.

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência é o exercício mental efetivo da capacidade do indivíduo desenvolver diferentes concepções no ambiente que está inserido. Que para Fleury & Fleury (2001) é um conjunto de capacidades humanas que estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Que os autores consideram que devem estar alinhadas as necessidades existentes no empreendimento. A competência tem-se destacado na capacidade de mobilização e ação do empreendedor, na contribuição do processo de gestão da organização (Draganidis & Mentzas, 2006). Para os autores, as competências são atos individuais ou organizacionais com uma abordagem estratégica, sendo ferramentas na busca da eficiência da empresa.

Os resultados das empresas incubadas dependem do desempenho que o empreendedor vai desenvolver, junto a incubadora de empresa, durante sua permanência no período de incubação. Conforme Draganidis & Mentzas (2006), o sucesso do negócio depende do conhecimento, habilidade e atitudes, ou seja, competência do indivíduo, pois identificando a necessidade e a busca por desenvolvimento. Para os autores as competências tornam-se estratégias para os negócios, por adquirir vantagem devido ao fator humano e para Clausen & Korneliussen (2012) a incubadora vai contribuir com as empresas incubadas oferecendo recursos para a eficiência da gestão do empreendimento.

Para Dornelas (2002) a incubadora de empresa tem o papel de preparar as empresas incubadas para o mercado, os gestores dessas empresas durante o período de incubação, devem desenvolver competências conforme as suas necessidades e promover a aplicação de métodos eficazes em seus empreendimentos. A incubadora conforme o autor, deve criar uma rede de incremento de competência, na qual fazem parte experts de várias áreas do conhecimento, entre os quais destacam-se: a capacitação tecnológica e desenvolvimento gerencial.

As competências estão associadas a partir do contexto organizacional coletivo e individual (Prahalad & Hamel, 1990; Javidan, 1998; Boterf, 2003; Ruas, 2005). Os autores apresentam as competências em dois níveis, que permitem compreender como as competências em nível organizacional ou coletiva que encadeia até o nível individual.

As competências coletivas podem ser consideradas como um conjunto de competências funcionais (Prahalad & Hamel, 1990), que complementam o conceito de competências organizacionais em uma perspectiva funcional (Ruas, 2005). As competências coletivas dos indivíduos na organização, na busca por um mesmo objetivo (Javidan, 1998). A competência coletiva de acordo Becker & Lacambe (2005), ainda não é claro como esse processo acontece.

Para compreender a competência individual é formada pela capacidade prática, habilidade nos processos e relacionamentos (Boterf, 2003). Para Becker & Lacambe (2005) a empresa incubada é uma organização com diversos processos fundamentais, como os gerenciais, financeiros, tecnológicos, entre outros, que podem ser concedidos por diferentes combinações de recursos e competências individuais.

A gestão de competências é o conjunto de recursos de valores estratégicos de uma empresa (Maliszewska & Hochmeister, 2011), que os autores classificaram em gestão do conhecimento, gestão de oportunidade, competências, resumindo são competências individuais ou coletivas. Que eles referem como qualificações, habilidades competências e outros termos similares. O conceito de gestão de competência é representado por uma combinação de conhecimento, comportamento e habilidades, que dá a um indivíduo ou ao coletivo pelo potencial para executar uma tarefa de forma eficaz (Draganidis & Mentzas, 2006). O resultado é o gerenciamento empresarial da empresa incubada de forma proativa nas decisões e resultando no desempenho positivo.

GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIA NA ESTRATÉGIA DE EMPRESAS INCUBADAS

A gestão deve envolver diversas competências e recursos que ofereçam condições que compreender a realidade das empresas incubadas. Conforme Becker & Lacombe (2005) compreender a capacidade dos processos gerenciais, financeiros, inovações tecnológicas, entre outros, que é desenvolvido com as habilidades individuais. Para que o processo de gerenciamento de competências seja alcançado é necessário que os seus gestores conheçam as estratégias do empreendimento.

Para a realização das estratégias nos empreendimentos, segundo Fauré & Rouleau (2011) muitas vezes exigem flexibilidade dos empreendedores e a competência em diferentes atividades para obter desempenho no processo empresarial. Com base na pesquisa que eles realizaram o nível de conhecimento da estratégia organizacional vai depender do envolvimento e sua capacidade na participação da organização. Ainda nesse contexto, para Filion (1993), as estratégias praticadas pelos gestores das pequenas empresas são de formas intuitivas pelas necessidades surgida no cotidiano.

A estratégia para pequena empresa é considerada uma característica de ações empreendedoras, pois o empreendedor mentaliza uma ação e coloca em prática, com uma abordagem visionária (Filion, 1993). O autor observa, que é quando o empreendedor projeta o futuro, levando em consideração a necessidade que pretende alcançar. Com essas afirmações pode-se considerar que as pequenas empresas não têm uma estratégia formal. Conforme Lyles et al. (1993) a estratégica nas pequenas empresas é a formalidade de reflexão do pensamento e ações que permeiam esses empreendimentos.

O processo de decisão de pequenas empresas está baseado na tomada de pensamento ou decisão estratégica do empreendedor (Lyles et al., 1993). Com base no texto dos autores, é uma característica do empreendedor em improvisar pela escassez de recursos e suas habilidades e capacidades para responder situações diversas no decorrer das necessidades. Eles ainda consideram, que estes processos de decisões estratégicas estão relacionados com as competências distintivas do empreendedor gestor.

As competências associadas aos empreendedores para Rodermund (2004), quando um indivíduo conseguiu bom desempenho por meio das suas atitudes, habilidades e comportamentos, diante de situações críticas no empreendimento com iniciativas na busca de soluções, que irão resultar em melhoria. Quando um empreendedor pode aprimorar suas próprias competências, um empreendedor é um indivíduo capaz de idealizar e criar uma competência empreendedora (Lenzi, Casado & Santos, 2011).

As empresas incubadas que recebem orientações para o desenvolvimento de competência têm a possibilidade de suas práticas serem direcionada para uma gestão efetiva e propícia à competência estratégica empreendedora (Becker & Lacombe, 2005). A competência empreendedora é o desenvolvimento de auto eficiência empresarial (Rodermund, 2004), o autor caracterizou o empreendedor com um aspecto único de consciência da realidade empreendedora. As incubadoras de empresas têm o papel de desenvolver, capacitar e treinar os empreendedores das empresas incubadas (Kolkman,

2011), para o autor torna um instrumento valioso para melhora as competências dos incubados.

O gerenciamento de competência na estratégia de empresas incubadas é a capacidade que os empreendedores desenvolverem suas competências e vai contribuindo com o processo estratégico para sustentar o seu empreendimento (Rodermund, 2004; Kolkman, 2011). Que para Ruas (2005), as combinações dos elementos como conhecimentos, habilidades, sistemas e práticas contribuem para a competência. Kolkman (2011) a performance do empreendimento depende do grau de competência absolvido dos recursos disponibilizados para as incubadas pelas incubadoras.

ENFOQUES DAS COMPETÊNCIAS DE EMPRESAS INCUBADAS

As empresas incubadas estão associadas as competências empreendedoras, que por meio das incubadoras de empresas vem desenvolvendo ações que promovem o empreendedorismo. Por meio das características empreendedoras, habilidades dos gestores e mudanças tecnológicas, as empresas incubadas são privilegiadas com fatores que ajudam na formação dos empreendedores.

As incubadoras de empresas surgem para garantir as necessidades das empresas incubadas (Beuren & Raupp, 2010) e oferecem recursos para o desenvolvimento das capacidades e competências específicas das empresas incubadas na formação da gestão de competência estratégica (Todorovic & Moenter, 2010). Enfatizaram que os principais recursos concedidos pelas incubadoras são os subsídios de custos, mas não a capacidade de desenvolver competências, que é comum entre os empreendedores.

A estratégia das incubadoras de empresas em fortalecer as empresas incubadas é um mecanismo que contribui para o desempenho nos resultados das empresas e garante sua sobrevivência. Conforme Todorovic & Moenter (2010) é essencial nas empresas incubadas são as competências, mas devem ser priorizado na gestão de negócios e gestão pessoal (Maliszewska & Hochmeister, 2011). Para Fillion (1993) apesar do empreendedor ter uma visão dos negócios, sempre acaba concentrado as decisões de poder. Os empreendedores incubados precisam de mensurar suas capacidades pela demanda dos negócios na busca por melhores desempenhos. Devido as características dos pequenos negócios, as incubadoras desenvolvem ações específicas para o

desenvolvimento competitivo esses empreendimentos no mercado (Todorovic & Moenter, 2010).

O empreendedor com sua empresa incubada deve sempre reconhecer a arranjo das discontinuidades inerentes ao negócio e aprender a ser inovador e superar os desafios. Para enfrentar todos os processos na busca por resultados, é preciso assegurar competências gerenciais para um melhor gerenciamento estratégico das empresas incubadas. Na observação de Ruas (2005) a competência envolve uma atitude coletiva e individual, que o empreendedor adote uma responsabilidade frente a empresa incubada (Becker & Lacombe, 2005).

A empresa incubada não deve se limitar somente aos recursos vinculados aos programas oferecidos pelas as incubadoras, pois a competência individual no período de incubação é uma fase em que o empreendedor desenvolver recursos intangíveis que dá sustentação ao negócio durante e principalmente no período de graduação (saída da incubadora).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo identificou a contribuição de incubadora no processo de desenvolvimento das competências estratégicas para a gestão das empresas incubadas. A necessidade de que as empresas incubadas desenvolvem competências estratégicas que garante o desempenho gerencial do empreendimento.

As incubadoras de empresas oferecem suporte para o desenvolvimento desde o estágio inicial do empreendimento (ANPROTEC, 2016), para a Associação das Incubadoras, tornou-se um ambiente fértil para auxiliar os empreendedores a acessarem conhecimentos, recursos e mercados. Nem sempre acontece nas incubadoras programas que contribuiriam com estes três elementos de desenvolvimento do empreendimento incubado.

No estudo realizado por Lopes (2011) os gestores das incubadoras tinham preocupações em desenvolver características empreendedoras das empresas incubadas, mas conforme as respostas dos gestores das empresas incubadas eles buscam por recursos materiais que proporcionam benefícios financeiros. Na pesquisa realizado pelo Raupp & Beuren (2009), somente com os gestores das incubadoras brasileiras, os gestores não deram relevâncias aos fatores que contribuem com a competências dos gestores das empresas. Os autores apontarem dois pontos na conclusão, segundo os gestores apontam

a infraestrutura da incubadora como soluções de problemas e o outro fator eles destacaram características empreendedoras na orientação para resultados com aspectos técnicos relacionados com o empreendimento.

As incubadoras não estão sendo uma ferramenta eficiente na formação de competências estratégicas para as empresas incubadas (Todorovic & Moenter, 2010), segundo os autores são simplesmente orientação na redução de despesas ao invés de focar no crescimento das capacidades na formação do know-how (conhecimento). Os empreendedores das empresas incubadas devem ter o entendimento de que a competência está associada as ações empreendedoras na mobilização de recursos e integrando com o aprender da visão estratégica (Boterf, 2003).

As empresas incubadas estão recebendo orientações práticas ou troca de experiência. Conforme um estudo realizado por Barbosa et al. (2015), sendo que estas práticas e experiências atenderam as necessidades e acreditam que pode ajudar no desenvolvimento profissional e pessoal. O que espera de uma incubadora é o desenvolvimento da capacidade, habilidade e conhecimento, ou seja, desenvolver competência para que os gestores tenham autonomia e independência nas tomadas de decisões. Não tem profissionais capacitados nas incubadoras ou programas que desenvolvem as competências dos gestores das empresas incubadas.

O sucesso das empresas incubadas está relacionado com vários fatores que vem contribuindo com estas empresas, as competências individuais bem desenvolvida vão promover estratégias gerenciais que garante um bom resultado. Esta competência é evidenciada pelos recursos de um indivíduo quando houver uma ação que a mobilize, amparada por um desempenho superior diante de certa situação

Os recursos podem ser providos dos programas de desenvolvimento de competências empreendedora, que são importantes para o desenvolvimento das empresas incubadas, mas ainda visa muito auxiliar as empresas nos recursos financeiros. Não vem desenvolvendo orientações para que o gestor de empresa incubada tomem suas próprias decisões, ainda não está em plena funcionamento, pois para a própria ANPROTEC (2016), a falta de habilidades gerenciais são as principais causa de mortalidade das incubadas antes mesmo de sair ao mercado, no período de desenvolvimento do produto ou processo, ou seja, período de incubação.

Este artigo apresenta contribuições para o meio acadêmico e para a prática empreendedora. Em termos acadêmicos, uma fonte de pesquisa para interessados nos estudos sobre competências estratégicas. No que se refere à prática empreendedora,

interessados no desenvolvimento do tema competência estratégica no contexto das empresas incubadas. A principal contribuição da incubadora é a formação das capacidades, habilidade, conhecimento e identificar o potencial das empresas, ou seja, fortalecer as competências individuais do empreendedor.

A principal contribuição deste artigo é a conscientização dos gestores das incubadoras na formação de competência, que se torne um mecanismo de estimulação e criação do processo de desenvolvimento de desempenho de suas atividades gerenciais.

As limitações do estudo estão relacionadas com poucas publicações encontradas sobre a competência estratégica com empresas incubadas.

Sugestões de futuras pesquisas estudo empírico das competências estratégicas nas empresas incubadas. Estudar como as incubadoras vêm contribuindo para o desenvolvimento das competências.

STRATEGIC COMPETENCE IN MANAGEMENT INCUBATED BUSINESSES

ABSTRACT: Small businesses in the incubation process are constant search for technical and managerial perfecting improvement. These businesses are pleading competences with property for the development of management. The competencies are knowledge, abilities, competences that the incubated businesses are acquiring in the incubation environment, being various factors that will contribute to in the formation of the managers in the incubation period. This article objected to identify the importance of strategic competences for the management of the incubated businesses. The methodology of this study was a review of the literature, with pertinent subjects in relation to strategic competence in the incubated businesses. The incubated businesses represent the knowledge, Capacity and competence that are being offered in the incubation process. These businesses in the incubation period are being offered with more intensity physical resources that helped in the reduction of financial expenses. The development of capabilities are elements that will form the management skills of the enterprise.

Keywords: Incubated Businesses; Managerial Competence; Strategic Competences.

REFERÊNCIAS

Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127–135.

ANPROTEC [Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas]. (2016). Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília, Anprotec. Disponível em: http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf. Acesso em: 14 Jun. 2016.

- Barbosa, D. S., Faria, A. F., Leonel, D. S., Ferreira, N. M. (2015). Modelagem de negócios potencializada pela educação empreendedora: O programa de pré-incubação da incubadora do CenTev. In: *25ª Conferência ANTROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação*, 19-23, out. 2015, Cuiabá-MT.
- Becker, G. V., Lacombe, B. M. B. (2005). Gestão, inovação e competências: Conciliando ideias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica. Org.: Ruas, R., Antonello, C. S., Boff, L.H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre, Bookman.
- Bergek, A., Norrman, C. (2008). Incubator best practice: a framework. *Technovation*, 28(1), 20-28.
- Beuren, I. M., Raupp, F. M. (2010). Knowledge management at brazilian incubators. *Future Journal*, 2(2), 186-210, July/December.
- Bizzotto, C. E. N., Dalfovo, O., Sena, A., Fallgatter, M. G. H. (2002). Acompanhamento e orientação de empresas incubadas. In: *XII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*. São Paulo.
- Boterf, G. L. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre, Artmed Editora.
- Clausen, T., Korneliussen, T. (2012). The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, 32(9-10) 560-567, September-October.
- CNC [Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo]. (2016). Empresômetro MPE. Disponível em: <http://empresometro.cnc.org.br/estatisticas>. Acesso em: 26 Jul. 2016.
- Dornelas, J. C. A. (2002). *Planejando incubadoras de empresas: Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Rio de Janeiro, Campus.
- Draganidis, F., Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Fauré, B., Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers. *Accounting, Organization and Society*, 36(3), 167-182, April.
- Filion, L. J. (1993). Visão e relações: Elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresa*, 33(6), 50-61.
- Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(n. Especial), 183-196.
- Ghobakhloo, M., Tang, S. H. (2015). Information system success among manufacturing SMEs: case of developing countries. *Information Technology for Development*, 21(4), 573-600, January.

- Hackett, S. M., Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82.
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Lenzi, F. C., Casado, T., Santos, S. A. (2011). *Talentos inovadores na empresa: Como identificar e desenvolver empreendedores corporativos*. Curitiba, Editora IBPEX.
- Lyles, M. A., Baird, J. S., Orris, J. B., Kuratko, D. F. (1993). Formalized planning in small business: Increasing strategic choices. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 1-13, April.
- Lopes, W. S. (2011). Uma análise da contribuição das incubadoras no desenvolvimento e na redução da mortalidade das empresas de base tecnológica na região do Vale do Paraíba Paulista. 118 p. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo.
- Kolkman, L. (2011). A study on the factors of Business Incubation. 82 p. Thesis (Master) - Faculty of Management & Governance, University of Twente, Enschede, The Netherlands.
- Maliszewska, J. P.; Hochmeister, M. (2011). Modeling strategic-knowledge-resource management based on individual competencies in SMEs. *Contemporary Economics*, 5(2), 72-79.
- Oderich, C. (2005). Gestão de competências gerenciais: Noções e processos de desenvolvimento. Org.: Ruas, R., Antonello, C. S., Boff, L.H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre, Bookman.
- Paletta, F. C. (2008). Tecnologia da informação, inovação e empreendedorismo: fatores críticos de sucesso no uso de ferramentas de gestão em empresas incubadas de base tecnológica. 143 p. Tese (doutorado) – Instituto de Pesquisa Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 1-15, May/June.
- Raupp, F. M., Beuren, I. M. (2009). Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *Revista de Administração e Inovação – RAI*, São Paulo/SP, 6(1), 83-107.
- Rodermund, E. S. (2004). Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 498-518, December.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. Org.: Ruas, R., Antonello, C. S., Boff, L.H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre, Bookman.
- Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008). Development of Strategic Individual Competences. *Engineering Economics*, 58(3), 81-89.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2014). Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Brasília, Sebrae. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 15 Jul. 2016.

Todorovic, Z. W., Moenter, K. (2010). Tenant firm progression within an incubator: progression toward an optimal point of resource utilization. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(1), 23-41.