

Denise Pereira
Maristela Carneiro
(Organizadoras)

Investigação Científica nas Ciências Sociais Aplicadas 4



Denise Pereira
Maristela Carneiro
(Organizadoras)

Investigação Científica nas Ciências Sociais Aplicadas 4



2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Geraldo Alves
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
162	<p>Investigação científica nas ciências sociais aplicadas 4 [recurso eletrônico] / Organizadoras Denise Pereira, Maristela Carneiro. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Investigação Científica nas Ciências Sociais Aplicadas; v. 4)</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistemas: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-81740-35-1 DOI 10.22533/at.ed.991192312</p> <p>1. Ciências sociais. 2. Investigação científica. 3. Pesquisa social. I. Pereira, Denise. II. Carneiro, Maristela. III. Série.</p> <p style="text-align: right;">CDD 300.72</p>
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Os pensadores que realizaram as primeiras investidas efetivas no campo dos estudos sociológicos em fins do século retrasado, nomes como Marx e Durkheim, ocuparam-se de pintar com uma paleta científica paisagens até então dominadas pelas cores planas e pouco variadas do senso comum, do pensamento religioso e de uma ampla cadeia de preconceitos. Para estes pensadores, o desafio era desenvolver regras gerais e algo semelhante a uma física para uma matéria prima aparentemente tão amorfa e envolta em tabus quanto o complexo emaranhado de relações estabelecidas no seio das aglomerações humanas.

A afirmação de que, em relação a outros campos de conhecimento, as Ciências Sociais são jovens, já se converteu em uma máxima confortável, demasiado utilizada. Por um lado, é certo que o interesse por observar os fenômenos sociais à luz do método científico se articulou concretamente entre os séculos XIX e XX, mas estes fenômenos já haviam sido estudados, ainda que em menor escala, mediados por outros filtros.

Talvez em razão disso, as Ciências Sociais se debatam, na economia simbólica do cotidiano, com lutas ainda mais ferozes que outros saberes mais estabelecidos. Há quem questione a forma do planeta, o nível de participação humana no aquecimento global ou a efetividade das vacinas, especialmente nos dias em que vivemos, quando a negação da validade do conhecimento de ordem científica cresce a olhos vistos. Entretanto, a rejeição em relação aos conhecimentos que a Física, a Geografia e a Biologia têm a oferecer ainda é pequena em comparação àqueles que emanam das Ciências Sociais e de sua área irmã, as Humanidades.

São realmente muitos os tabus envoltos na vida em sociedade, dado o volume de tópicos fundamentais à vida em sociedade que são considerados por vezes imperscrutáveis. A religião. O gênero. As dinâmicas de classes. As relações econômicas como um todo. O significado de determinados papéis sociais enquanto lugares de prestígio ou de repulsa. Tudo isso concerne às Ciências Sociais. Tudo isso é problemático, subjetivo e indiscutível para quem vê a realidade através das lentes de preconceitos que sequer compreende como surgiram e funcionam. Cabe, deste modo, aos estudos aqui apresentados, a tarefa de cometer esse delito social, discutindo o indiscutível.

Boa leitura!

Denise Pereira
Maristela Carneiro

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
EDUCAÇÃO AMBIENTAL E O TRABALHO INTERDISCIPLINAR NAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA: UM DESAFIO A SER SUPERADO	
Erotilde Mendes Ribeiro	
DOI 10.22533/at.ed.9911923121	
CAPÍTULO 2	15
CURRÍCULO INTERCULTURAL, INSERÇÃO SOCIAL E PRÁTICAS DE INCLUSÃO: PERCEPÇÃO DO DOCENTE INDÍGENA SOBRE O ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO (AEE)	
Catarina Janira Padilha Leila Soares de Souza Perussolo	
DOI 10.22533/at.ed.9911923122	
CAPÍTULO 3	28
A NECESSIDADE DO ESTUDO DO EMPREENDEDORISMO NO ENSINO MÉDIO	
Jordana Franke Guerreiro Diogo Daniel Marques Drum Malu Napp dos Santos	
DOI 10.22533/at.ed.9911923123	
CAPÍTULO 4	41
CONTRIBUIÇÕES DO USO DA METODOLOGIA ATIVA DE ENSINO-APRENDIZAGEM <i>CHALLENGE BASED LEARNING</i> NO CURSO TÉCNICO EM MANUTENÇÃO AUTOMOTIVA	
Bruno Silva Costa Queila Pahim da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.9911923124	
CAPÍTULO 5	54
EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA VIA RÁDIO E REDES SOCIAIS COMO FOMENTADORA DE DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA	
Jéssica Alves da Motta Danielle Rosa Nascimento Ana Júlia Teixeira Senna Sarmento Barata	
DOI 10.22533/at.ed.9911923125	
CAPÍTULO 6	62
O USO DA PESQUISA-AÇÃO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS INCUBADAS EM UMA INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA DO SUL DO BRASIL	
Émerson Oliveira Rizzatti Roseclair Lacerda Barroso Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão	
DOI 10.22533/at.ed.9911923126	

CAPÍTULO 7	83
SISTEMA TUTOR INTELIGENTE PARA AUXILIAR CRIANÇAS EM PROBLEMAS COM OPERAÇÕES ARITMÉTICAS DE ADIÇÃO	
Danilo Rodrigo Cavalcante Bandeira Diego Silveira Costa do Nascimento Anne Magaly de Paula Canuto	
DOI 10.22533/at.ed.9911923127	
CAPÍTULO 8	94
UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UMA REFLEXÃO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	
Gislaine Dias Ana Cláudia de Oliveira Ré	
DOI 10.22533/at.ed.9911923128	
CAPÍTULO 9	105
ESTUDO ESTÉTICO SOBRE O CÔMICO E A IDEIA DO VAZIO	
Claryssa Suemi Oyama	
DOI 10.22533/at.ed.9911923129	
CAPÍTULO 10	117
BASE DE DADOS ELABORADA NUMA PLATAFORMA S.I.G. E DIRECIONADA PARA APLICAÇÕES EM “SMART CAMPUS”	
Fernando Rodrigues Lima Marcos Vinícius Silva Maia Santos Maria Lívia Real de Almeida Raphael Corrêa de Souza Coelho	
DOI 10.22533/at.ed.99119231210	
CAPÍTULO 11	133
CONTRIBUIÇÕES DO BISPO JOSÉ JOAQUIM DA CUNHA DE AZEREDO COUTINHO (1743-1821) AO PENSAMENTO ECONÔMICO NO BRASIL	
Rosalina Lima Izepão	
DOI 10.22533/at.ed.99119231211	
CAPÍTULO 12	146
CENTRO HISTÓRICO DE ARACAJU: LUGAR DE PERTENCIMENTO DO POVO ARACAJUANO	
Itala Margareth Ranyol Aben-Athar Aline Andrade Santos Lício Valério Lima Vieira	
DOI 10.22533/at.ed.99119231212	
CAPÍTULO 13	158
ESPAÇO TURÍSTICO DO CENTRO HISTÓRICO DE PENEDO-AL: BERÇO DA CULTURA ALAGOANA	
Aline Andrade Santos Itala Margareth Ranyol Aben-Athar Lício Valério Lima Vieira	
DOI 10.22533/at.ed.99119231213	

CAPÍTULO 14	171
MODELO DE FLUXOS MÚLTIPLOS: ATORES E FATORES INFLUENTES DA POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO DA BELÉM AMAZÔNICA	
Vânia Lúcia Quadros Nascimento	
Felipe da Silva Gonçalves	
Helena Doris de Almeida Barbosa	
Diana Priscila Sá Alberto	
DOI 10.22533/at.ed.99119231214	
CAPÍTULO 15	184
O LAZER E O TURISMO DE SAÚDE: A EXPERIÊNCIA NA CASA RONALD MCDONALD – BELÉM/PA	
Helena Doris de Almeida Barbosa	
Vinícius Silva Caldas	
Maria do Socorro Maciel Castro	
Daiany Clay Flexa Santos	
DOI 10.22533/at.ed.99119231215	
CAPÍTULO 16	196
PLANEJAMENTO MUNICIPAL E TURISMO: A EXPERIÊNCIA DO MUNICÍPIO DE BARCARENA (PA)	
Evelyn Cristina Castro Barros	
Vânia Lúcia Quadros Nascimento	
DOI 10.22533/at.ed.99119231216	
CAPÍTULO 17	209
CULTURA E VIDA: O SUICÍDIO INDÍGENA EM MUNICÍPIOS DE FRONTEIRA DO ESTADO DO AMAZONAS	
Izaura Rodrigues Nascimento	
José Vicente de Souza Aguiar	
DOI 10.22533/at.ed.99119231217	
CAPÍTULO 18	222
EMPREENDEDORISMO, INDÚSTRIA CRIATIVA E ECONOMIA CRIATIVA: UMA EVOLUÇÃO CONCEITUAL	
Audemir Leuzinger de Queiroz	
Celia Lima Paradela	
DOI 10.22533/at.ed.99119231218	
CAPÍTULO 19	237
ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM INCUBADORAS INSTALADAS NO RIO GRANDE DO SUL	
Émerson Oliveira Rizzatti	
Vitor Rodrigues Almada	
Émerson Oliveira Rizzatti	
Thiago Eliandro de Oliveira Gomes	
Daniel Gomes Mesquita	
Debora Nayar Hoff	
DOI 10.22533/at.ed.99119231219	

CAPÍTULO 20	247
REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DO EMPREENDEDOR	
<p>Thiago Eliandro de Oliveira Gomes Emerson Oliveira Rizzatti Vitor Rodrigues Almada Darlen de Oliveira Almirão</p>	
DOI 10.22533/at.ed.99119231220	
CAPÍTULO 21	259
PARQUES TECNOLÓGICOS: AMBIENTES DE INOVAÇÃO	
<p>Carlos Henrique Lucena</p>	
DOI 10.22533/at.ed.99119231221	
CAPÍTULO 22	271
TRANSPORTE ALTERNATIVO NO RIO DE JANEIRO: UMA ESTRATÉGIA DE CONTORNAMENTO TERRITORIAL	
<p>Leonardo Oliveira Muniz da Silva Giovani Manso Ávila</p>	
DOI 10.22533/at.ed.99119231222	
CAPÍTULO 23	284
VIABILIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA DE LA REACTIVACIÓN DEL SERVICIO FERROVIARIO ROSARIO-CAÑADA DE GÓMEZ (ARG)	
<p>Leonel Raúl Swistoniuk</p>	
DOI 10.22533/at.ed.99119231223	
CAPÍTULO 24	296
A OPERAÇÃO LAVA JATO E OS ESCÂNDALOS MUDIÁTICOS LAVA JATO AND MEDIA SCANDALS	
<p>Rafael D'Oliveira</p>	
DOI 10.22533/at.ed.99119231224	
CAPÍTULO 25	314
IMPACTO DAS MÍDIAS SOCIAIS NO FORTALECIMENTO DO CRIME ORGANIZADO	
<p>Maxwell Marques Mesquita Guilherme José Sette Júnior Lilian Barbosa Vieira</p>	
DOI 10.22533/at.ed.99119231225	
CAPÍTULO 26	325
O LO-FI E A PRODUÇÃO DE SIGNOS EM UMA SOCIEDADE EM REDE	
<p>Lucas Peluffo dos Santos Portilho César André Luiz Beras</p>	
DOI 10.22533/at.ed.99119231226	

CAPÍTULO 27	333
O SACRIFÍCIO E A PERDA COMO FATORES RELEVANTES NA CONSTRUÇÃO DA NARRATIVA NOS JOGOS DIGITAIS: UM OUTRO OLHAR À JORNADA DO HERÓI	
Júlio César da Silva Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.99119231227	
CAPÍTULO 28	346
MEDIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DO TEXTO LITERÁRIO: PARA UMA COMPREENSÃO ALÉM DOS ELEMENTOS EXPLÍCITOS DO TEXTO	
Ellen Valotta Elias Borges	
Mariana Rodrigues Gomes de Mello	
Lucilene Cordeiro da Silva Messias	
DOI 10.22533/at.ed.99119231228	
SOBRE AS ORGANIZADORAS	360
ÍNDICE REMISSIVO	361

O USO DA PESQUISA-AÇÃO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS INCUBADAS EM UMA INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA DO SUL DO BRASIL

Data de aceite: 19/11/2019

Émerson Oliveira Rizzatti

Programa de Pós-Graduação em Administração,
Universidade Federal do
Pampa
Alegrete - RS

Roseclair Lacerda Barroso

Programa de Pós-Graduação em Administração,
Universidade Federal do
Pampa
Santana do Livramento - RS

Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão

Programa de Pós-Graduação em Administração,
Universidade Federal do
Pampa
Santana do Livramento - RS

RESUMO: As Incubadoras de Empresas buscam fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento de regiões ao redor do mundo, e as universidades têm papel relevante neste processo. Para alcançar seus objetivos, essas organizações precisam monitorar constantemente o desempenho das empresas nelas incubadas. No entanto, não existe um modelo padrão de avaliação de desempenho que seja utilizado pela maioria das incubadoras do Brasil, como é o caso da Incubadora Universitária da Universidade Federal do Pampa

- UNIPAMPA. O objetivo deste estudo foi criar um modelo formal capaz de aprimorar o processo de avaliação do desempenho das empresas incubadas na incubadora da UNIPAMPA. A pesquisa foi conduzida com o método de Pesquisa-ação, através da cooperação entre pesquisadores e gestores da incubadora na busca do modelo mais adequado e sua aplicação à realidade encontrada. Como resultado, destaca-se a aplicação do modelo proposto nas três empresas incubadas, avaliando o atual estágio de desenvolvimento do negócio, assim como a validação do instrumento de avaliação de desempenho. O modelo aplicado se mostrou adequado, alcançando o objetivo deste estudo. Contudo, não é definitivo, pois a realidade das empresas de tecnologia é de constantes inovações, exigindo um olhar atento dos gestores às mudanças do mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de desempenho; Incubadoras de empresas de base tecnológica; Empresas incubadas.

THE USE OF ACTION RESEARCH METHOD IN THE PERFORMANCE MEASUREMENT OF INCUBATED COMPANIES IN A TECHNOLOGY BUSINESS INCUBATOR IN THE SOUTH OF BRASIL

ABSTRACT: The Business Incubators serve as tools to foster entrepreneurship and the

development of regions around the world, and universities play an important role in this process. To achieve their goals, these organizations need to constantly monitor the performance of the incubated companies. However, there is no standard model of performance evaluation that is used by most incubators in Brazil, such as the technology business incubator of the Federal University of Pampa - UNIPAMPA. This study's aim was to create a formal model capable of improving the performance measurement process of incubated companies in the UNIPAMPA technology business incubator. The research was conducted through the action research method, in cooperation between researchers and managers of the incubator in the search for the most appropriate model and its application to the reality found. As a result, we highlight the application of the proposed model in the three incubated companies, evaluating the current stage of business development, as well as the validation of the performance measurement instrument. The applied model was adequate, reaching the aim of this study. However, it is not definitive, because the reality of technology companies is constant innovations, requiring a watchful eye of managers to the changes of the market.

KEYWORDS: Performance measurement, Technology Business Incubator, Incubated Companies.

1 | INTRODUÇÃO

Com o crescimento do empreendedorismo no Brasil ao longo dos últimos anos, cresceram também as perspectivas da educação empreendedora nas universidades e com isso a demanda dos empreendedores por suporte gerencial e tecnológico para evoluir e inovar nos seus negócios. Daí o crescimento do movimento das incubadoras de empresas no Brasil, especialmente a partir de ações de incentivo por parte do governo e do papel decisivo na execução dessas políticas pelas universidades.

A incubação de empresas teve suas origens em uma experiência realizada nos Estados Unidos, mais especificamente na cidade de Batavia/NY, em 1959, em consequência da proliferação dos distritos industriais no país (Aerts et al., 2007).

No Brasil, a primeira incubadora de empresas foi criada na cidade de São Carlos/SP em 1985. A base do conceito de uma incubadora de empresas é a ideia de acompanhar um negócio desde o seu estágio inicial, auxiliar no desenvolvimento de empreendimentos, mesmo antes do seu nascimento formal e de sua abertura para atuar no mercado (ANPROTEC, 2016).

No contexto brasileiro, as universidades são responsáveis pela gestão de mais de 80% das incubadoras de empresas, segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC (2012), desempenhando um importante papel como agentes do processo de formação das empresas e no desenvolvimento econômico das regiões em que estão inseridas. Sendo assim, cabe ressaltar que o principal objetivo das incubadoras universitárias

é fomentar o surgimento de empresas de sucesso, ou seja, empresas que estejam em constante desenvolvimento, tornando-se financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixar de serem empresas incubadas (DORNELAS, 2002).

Ainda conforme a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC, em 2016 o Brasil tinha 369 incubadoras em operação, que abrigavam 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas, gerando 53.280 postos de trabalho. O faturamento das empresas apoiadas por incubadoras ultrapassa os R\$ 15 bilhões (ANPROTEC, 2017).

Com o aumento do número de incubadoras no Brasil nos últimos 30 anos, também aumentou a complexidade de seus processos na busca de alcançar seus objetivos e promover o desenvolvimento regional. Assim, é fundamental que a incubadora cumpra seu principal papel que é dar suporte e orientação às empresas incubadas para que se consolide a sua sustentabilidade ao longo do tempo, evitando o fechamento precoce do negócio. Desse modo, acompanhar e avaliar frequentemente se as empresas incubadas estão alcançando seus objetivos, se necessitam ser orientadas para a tomada de decisões ou possível redirecionamento do negócio, se torna indispensável para a incubadora de empresas (LALKAKA, 2003).

A Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, criada em 2006, surgiu com a missão de fomentar o desenvolvimento do seu entorno. Assim, a criação da Incubadora de Empresas de base tecnológica em 2013 se caracteriza como um mecanismo para apoiar o surgimento de novos empreendimentos de base tecnológica e promover o desenvolvimento sustentável (RESOLUÇÃO nº 57, 2013).

Dentro dessa perspectiva, o presente estudo apresenta a incubadora de empresas de base tecnológica, criada pela Universidade Federal do Pampa, UNIPAMPA, e a sua necessidade de formalizar um modelo de acompanhamento sistemático das ações dos empreendedores e dos resultados obtidos pelas empresas incubadas. Nesse contexto, desenvolveu-se como questão-problema da presente pesquisa: **Qual o modelo formal capaz de aprimorar o processo de avaliação do desempenho das empresas incubadas na incubadora da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA?** Buscando responder esta pergunta, o objetivo geral deste estudo é criar um modelo formal capaz de aprimorar o processo de avaliação do desempenho das empresas incubadas na incubadora da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

O presente estudo justifica-se pela importância de se ter, na incubadora da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, um sistema eficaz de avaliação de desempenho através da criação de um modelo padrão, que atenda às necessidades de verificação do desempenho das empresas incubadas para que estas, ao atingirem a graduação, estejam preparadas para o mercado.

Um processo de avaliação de desempenho periódico se torna importante quando essa ferramenta, nas mãos dos dirigentes da incubadora, sirva para auxiliar no desenvolvimento das empresas incubadas. Acredita-se que este processo de avaliação de desempenho auxiliará esta incubadora universitária (I.U.) a desempenhar de forma mais eficaz seu papel de acelerar o desenvolvimento econômico, auxiliando as empresas iniciantes, particularmente aquelas baseadas em tecnologia, durante sua fase inicial de crescimento e desenvolvimento (SOMSUK; LAOSIRIHONGTHONG, 2014).

Também, o retorno dos resultados das avaliações às empresas incubadas pode dar aos empreendedores, informações relevantes para o seu processo de tomada de decisões. Em síntese, o tema é relevante e atual tanto para as incubadoras universitárias quanto para a academia e para a sociedade. Na seção a seguir, apresenta-se o referencial teórico. Nas seções posteriores são apresentadas a metodologia, a análise e discussão dos dados e as considerações finais, que compõem a última seção.

2 | DA CARACTERIZAÇÃO DA INCUBADORA AO ESTUDO DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS INCUBADAS

2.1 A incubadora de base tecnológica da UNIPAMPA

A incubadora de empresas de base tecnológica que é objeto deste estudo foi criada em 2013 através da Resolução 57/2013 do Conselho Universitário da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, com sede no Parque Científico e Tecnológico do Pampa, PampaTec, com sede no Campus Alegrete/RS. Segundo seu regimento a incubadora é o “órgão responsável pelo processo de incubação de empresas de base tecnológica e pelo desenvolvimento da cultura empreendedora no âmbito de atuação do Campus Alegrete” (RESOLUÇÃO nº 57, 2013, p. 1).

Trabalhando em conjunto com o PampaTec e com a UNIPAMPA, a incubadora tem entre seus objetivos apoiar as iniciativas empresariais de empreendedores comprometidos com a concepção e desenvolvimento de novos negócios de base tecnológica, visando disseminar a cultura empreendedora, contribuir para a capacitação e qualificação de novos empreendedores, preparando-os para gerenciamento do seu próprio negócio. Busca também promover a aproximação entre investidores e a comunidade acadêmica, incluindo a captação de capital de risco para o desenvolvimento dos projetos, estabelecendo parcerias entre a Universidade e empresas que busquem a promoção da inovação e do empreendedorismo (RESOLUÇÃO nº 57, 2013).

A incubadora possui dois programas a fim de atender seus objetivos, Pré-

incubação e Incubação. O primeiro visa estimular o empreendedorismo preparando projetos que apresentem potencial de negócios, enfatizando a conscientização empreendedora, no desenvolvimento de protótipo de produtos ou serviços, do plano de negócios e da capacitação empresarial. O programa de Incubação trata-se de um conjunto de atividades que objetiva o fortalecimento das empresas nascentes com ênfase na formação do empreendedor e na estruturação de seu negócio (RESOLUÇÃO nº 57, 2013).

Durante o período de incubação, a incubadora possui diversas atribuições para com as empresas nela incubadas. Uma delas é avaliar o desempenho da empresa incubada, para que esta alcance a graduação, ou seja, a maturidade suficiente para ingressar no mercado. Conforme a Resolução nº 57 do Conselho Universitário da UNIPAMPA, em seu artigo 9º, a Incubadora de Base Tecnológica da UNIPAMPA, deve “definir procedimentos de avaliação continuada do plano de negócio, da gestão e do desempenho das empresas incubadas” (Resolução nº 57, 2013, p. 3). Com base nessa atribuição identifica-se a origem legal do presente estudo, sendo que a seguir aborda-se a avaliação de desempenho organizacional e avaliação de desempenho de empresas incubadas.

2.2 Avaliação de desempenho organizacional

A competitividade é um dos fatores que implica na necessidade de novos atributos de avaliação de desempenho das organizações. A avaliação de desempenho é conceituada como um procedimento onde se pode quantificar a eficiência, a eficácia e o custo da ação, através de indicadores de gestão que devem ser medidos e monitorados. A análise destes resultados através do tempo permite a prospecção de modelos para os indicadores de desempenho. O processo de avaliação do desempenho deve ser capaz de interpretar o comportamento de todo o sistema e fornecer informações coerentes ao processo de formulação de estratégias e ao monitoramento do desempenho (BANDEIRA, 2007).

Cabe ressaltar que a ausência de medidas consistentes com os reais objetivos da organização não traz, de fato, expectativas de um real e bom desempenho, impedindo a identificação de possíveis melhorias. A avaliação de desempenho resultante de medidas inconsistentes ou que apresente ausência de informações tende a ser distorcida e, às vezes, irreal. Na visão do autor acima, a falta de medidas corretas pode induzir a decisões imprecisas devido a inexistência de um diagnóstico real e a escassez de informações sobre as suas correlações com os objetivos da organização. Medir é uma parte natural do processo de análise e controle, da administração e da evolução da organização.

A avaliação de Desempenho é um processo em que se pode construir

conhecimentos de decisão, a respeito de um contexto específico do que se propõe a avaliar, por meio de atividades que identifique, organize e mensure, e onde seja possível fazer a integração entre os meios e visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento. A avaliação de desempenho em uma abordagem construtivista deve contemplar a mensuração dos resultados, segundo a percepção do gestor. Lacerda et al. (2011), comentaram que essa visão tem sido utilizada por permitir melhor explicitar o conteúdo e os resultados da gestão estratégica da organização, com foco em seus resultados.

O processo de avaliar o desempenho é composto por rotinas ou procedimentos formais utilizados pelos gestores para manter ou alterar os padrões de atuação das organizações. Uma avaliação de desempenho típica deve auxiliar a organização a ajustar periodicamente suas metas a partir dos resultados mensurados. O período dessas mensurações pode ser de um ano, para metas de curto prazo, ou de vários anos, para metas de longo prazo (SIMONS; DÁVILA; KAPLAN, 2000).

A compreensão do desempenho depende da identificação de um modelo causal que descreve como as ações atuais podem influenciar os resultados no futuro. O desempenho não é um evento único. O desempenho é dinâmico. Uma medida de desempenho é uma instância no processo de criação de desempenho contínuo. Contudo, torna-se um indicador líder do desempenho somente se a organização adquiriu o conhecimento e o domínio de suas relações causais, podendo reproduzir esse resultado ou resultado no futuro. Assim, é sugerido por Lebas e Euske (2007), que o termo desempenho seja reservado para a soma de todos os processos que conduzem a uma sequência potencial ou futura de resultados e resultados.

No conceito de avaliação de desempenho organizacional formulado por Igarashi e Ensslin (2006, p. 4), uma avaliação válida e legítima deve investigar:

- (i) o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos;
- (ii) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado;
- (iii) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento - promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

Na visão de Dornelas (2002), a avaliação do desempenho deve ser um conjunto de técnicas a serem adotadas a fim de apurar a eficiência e a eficácia da organização. A eficiência trata da relação entre utilização dos recursos econômicos, comparando-o com um determinado nível de satisfação. Já a eficácia avalia o resultado de um processo satisfatório, em maior ou menor intensidade, às expectativas de seus

usuários.

2.3 Modelos de avaliação de desempenho de empresas incubadas

O surgimento de novas empresas é um processo repleto de riscos, e requer a implantação de mecanismos de gestão empresarial capazes de dar visibilidade à evolução do negócio, apoiando o fortalecimento da produtividade e o aumento da competitividade no mercado. Casado (2012), relata que nas empresas incubadas esse risco é maior, pois o foco está na inovação de base tecnológica, o que por si só já é mais arriscado e incerto. Portanto, existe uma necessidade premente de avaliação constante de suas ações para que os empreendedores estejam atentos a necessidade de ajustes nos planos.

Para avaliar o desempenho organizacional se buscou na literatura estudada alguns modelos entre os mais utilizados na aplicação em empresas incubadas, sendo a nível internacional o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton e a nível nacional o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) organizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o qual inclui as diretrizes do BSC e várias outras referências (MARSHALL JUNIOR et al, 2010).

O método de Avaliação de Desempenho chamado *Balanced Scorecard* (BSC), foi apresentado por Robert S. Kaplan e David P. Norton em 1992, após um estudo empírico em diversas empresas para verificar como avaliavam seu desempenho durante os anos de 1990 e 1991. Inicialmente focado em encontrar uma maneira de relatar os principais indicadores de desempenho de uma empresa, no lugar de medidas contábeis tradicionais como indicadores financeiros que são um retrato do passado, o BSC foi reorientado para medir a estratégia da empresa. Ao invés de medir sem critério, as empresas devem mensurar o que realmente se relaciona diretamente com as suas estratégias (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC propõe, na visão de Kaplan e Norton (1997), uma avaliação equilibrada traduzindo a estratégia em objetivos e medidas. Está organizado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Para além da avaliação, o BSC é uma ferramenta para comunicação a todos os funcionários sobre os indicadores que contribuem para o sucesso atual e futuro da organização.

Publicações mais recentes propõem a adaptação de outras metodologias à avaliação de empresas incubadas. Assim, para exemplificar, no Quadro 1, são citados três modelos encontrados durante a revisão de literatura:

Teoria	Descrição	Autor do estudo
R.B.V. - Visão Baseada em Recursos.	Utilizada uma visão das empresas a partir dos Recursos Humanos, Tecnológicos, Financeiros e Organizacionais.	Laosirihongthon et al, 2010.
MCDA-C - Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista.	Utiliza a abordagem em Fases: identificação do contexto, diagnóstico, avaliação e recomendações; para permitir aos envolvidos o maior conhecimento sobre o problema e propiciar o melhor apoio à decisão.	Casado, 2012.
Fuzzy AHP - Método multi-atributo para auxiliar na tomada de decisões complexas em situações de incerteza e imprecisão.	Uma abordagem Fuzzy AHP usando valores linguísticos, incluindo a imprecisão associada com especialistas no processo de tomada de decisão.	Somsuk; Laosirihongthong, 2014.

Quadro 1 - Metodologias aplicadas à avaliação de empresas incubadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

No entanto, os modelos acima ainda não foram adotados em larga escala, pois são estudos de casos em situações pontuais, tanto em realidades de países desenvolvidos, onde as incubadoras universitárias já estão bem estabelecidas, quanto nas condições mais difíceis dos países em desenvolvimento, em que as incubadoras universitárias ainda estão emergindo, o que aponta para a necessidade de se continuar pesquisando na busca por modelos mais adequados (SOMSUK; LAOSIRIHONGTHONG, 2014).

Mesmo não propondo um método realmente novo, Ries (2012) afirma fortemente, baseado em suas experiências, que é fundamental avaliar a situação atual da empresa, ainda que não pareça ser mais que um modelo numa folha de papel. Propondo a abordagem da “Contabilidade para a Inovação”, o autor reforça que é deveras importante medir o que a startup está fazendo, sempre aprender com os resultados e fundamentalmente fazer isso em ciclos muito curtos. Na velocidade da tecnologia, não é possível esperar o próximo mês e a consolidação de relatórios contábeis tradicionais para aprender com os erros e corrigir o rumo (RIES, 2012).

3 | METODOLOGIA

O presente estudo tem abordagem qualitativa e possui natureza empírica. Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, cuja finalidade é desenvolver, esclarecer e até modificar conceitos e ideias através da formulação de problemas mais precisos e pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2008).

Como método utilizou-se a Pesquisa-ação por ser um tipo de investigação participante que, na visão de Martins e Theóphilo (2009), se caracteriza por ter em seu propósito uma ação planejada sobre os problemas detectados. Também se qualifica como pesquisa-ação por haver realmente uma ação por parte dos

autores e pesquisados no problema em observação, com ação de relevância não trivial, ou seja, uma questão problemática merecendo investigação a ser elaborada e conduzida, conforme Thiollent (2011). Assim, a aplicação do método se mostra pertinente, considerando a necessidade de melhoria contínua na gestão dos órgãos universitários em direção ao alcance de seus propósitos, e de maneira específica no caso da incubadora universitária da UNIPAMPA.

Seguindo o que apontam Coughlan e Coughlan (2002), buscando o desenvolvimento adequado de uma pesquisa-ação, este estudo foi desenvolvido em três fases: estudo preliminar, ciclo de condução e meta-fase. Tal processo e seu detalhamento constam a seguir, a partir da Figura 1:

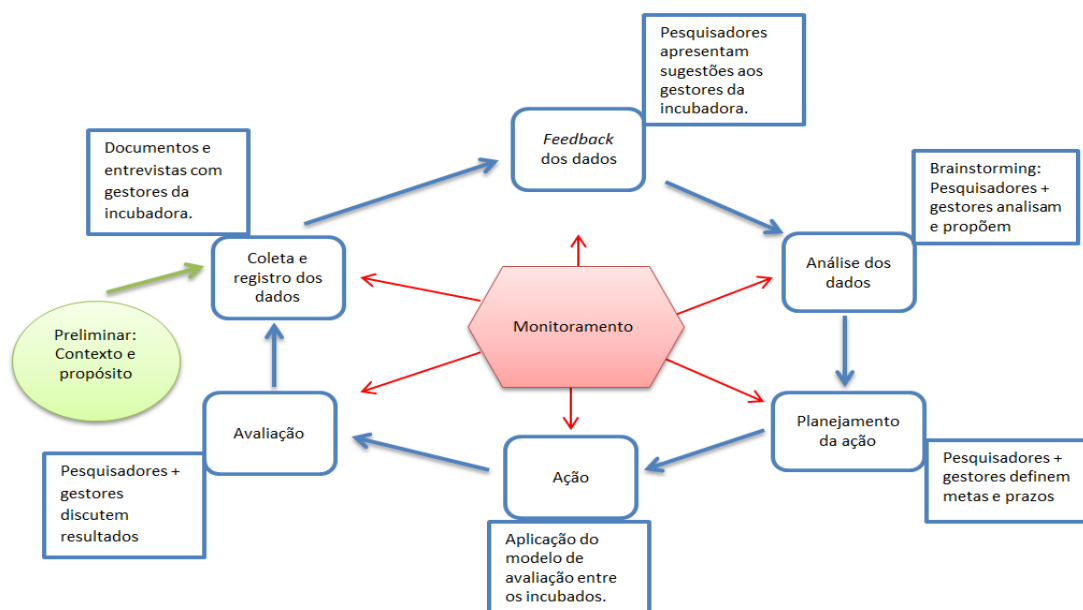


Figura 1 – Resumo do processo de Pesquisa-ação nas empresas incubadas.

Fonte: Adaptado de Coughlan e Coughlan (2002).

Na fase do estudo preliminar, a coleta de dados se deu através de observação participante, onde houve um contato direto dos pesquisadores com o fenômeno estudado a fim de colher as informações e as ações dos atores no seu ambiente natural (CHIZZOTTI, 2010).

Nessa etapa, foram realizadas duas reuniões com a equipe da incubadora para compreender o contexto organizacional e discutir qual a necessidade prioritária da equipe gestora em relação às necessidades de pesquisa e suporte técnico-científico. Os registros da observação foram feitos em um diário de campo. Procurou-se dar ênfase à observação devido a singularidade das informações obtidas pelo fato dos pesquisadores encontrarem-se no contexto físico, possibilitando condições adequadas para a coleta de informações (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Na segunda fase, Ciclo de Condução da pesquisa-ação, a pesquisa foi realizada

em seis etapas. A partir das etapas de Coleta de dados, *Feedback* de dados e Análise de dados, identificou-se a necessidade de criação de um modelo de avaliação de desempenho onde fosse possível capturar o estágio de desenvolvimento do negócio, justificada por três razões: atender às necessidades gerenciais da incubadora, cumprir com as exigências do regimento da incubadora e atender a demanda de suporte e acompanhamento das empresas residentes. Sendo assim, optou-se por utilizar o *Balanced Scorecard* (BSC), como modelo de avaliação de desempenho para este estudo.

Considerando a larga adoção do método BSC em empresas ao redor do planeta, sua grande flexibilidade na abordagem de aspectos financeiros e não financeiros e sua visão estratégica, utilizou-se as quatro perspectivas do BSC como base do modelo proposto: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na etapa de Planejamento foi desenvolvido um roteiro para a realização das entrevistas e definido o cronograma para as próximas etapas da pesquisa. Na etapa de Ação foram realizadas as entrevistas com os empreendedores sócios das três empresas com contrato de incubação assinado com a UNIPAMPA. Além do roteiro, os pesquisadores utilizaram gravação em áudio durante as entrevistas, formalmente autorizada.

A análise dos dados, da primeira (preliminar) e da segunda fase (ciclo de condução) foram realizadas por meio da Análise de Conteúdo que, conforme Bardin (2011), procurou descrever o conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos relativos e a compreensão dos atores e seu ambiente que, num determinado momento, buscou fundamentar as impressões e juízos intuitivos e que conduziram a resultados de confiança. A seguir, no Quadro 2, apresenta-se a classificação temática que balizou a estrutura das entrevistas:

TEMA	SUBTEMAS	UNIDADES TEMÁTICAS
● Avaliação de Desempenho no Modelo BSC	● Perspectiva Financeira	● Origem do capital
		● Recebimento de investimento externo
	● Perspectiva de Clientes e Mercado	● Área de atividade
		● Alcance do público-alvo e segmentação de clientes
		● Estratégia de modelos de receita, canais de venda e formas de entrega
		● Validação do modelo de negócio
	● Perspectiva de Processos internos - tecnologia	● Tipo de inovação
		● Estágio de desenvolvimento do produto ou serviço
		● Ferramentas utilizadas na modelagem do negócio
		● Utilização de métricas e/ou indicadores de desempenho
	● Perspectiva de Aprendizado, Crescimento e Inovação	● Participação em projetos com a Universidade
		● Registro de propriedade
		● Treinamento e capacitações
● Pontos positivos e negativos da incubação no Pampatec		

Quadro 2 – Classificação temática da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A terceira e última fase, Meta-fase ou monitoramento, ocorreu em todos os momentos do ciclo de pesquisa-ação, sendo uma oportunidade de melhoria contínua para todo o processo como abordam Coughlan e Coughlan (2002). O monitoramento de todas as etapas foi realizado sempre em conjunto entre os pesquisadores e os gestores da incubadora.

Os dados e resultados obtidos, assim como as discussões da presente pesquisa são apresentados na próxima seção.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram objeto deste estudo as três empresas incubadas na Incubadora Universitária situada junto ao Parque Científico e Tecnológico do Pampa - PampaTec, localizada no Campus da UNIPAMPA na cidade de Alegrete/RS, sendo que todas possuíam contrato em vigor para participarem do programa de incubação como residentes, durante o tempo de realização desta pesquisa.

A partir da realidade vivenciada, o presente estudo possibilitou a constatação

da prioridade de adoção de um método de avaliação de desempenho das empresas incubadas, porém num modelo adequado à situação encontrada na incubadora. Com base na revisão bibliográfica, foi possível constatar que a maioria dos modelos consultados na literatura não respondia às necessidades atuais da incubadora, tanto pela visão dos gestores da incubadora, quanto na prática junto aos empreendedores incubados. A escolha do BSC, se mostrou mais adequada à realidade das *startups*, incubadas no PampaTec.

4.1 O perfil das empresas incubadas e seus integrantes

A primeira empresa incubada na incubadora da UNIPAMPA atua no setor de energia elétrica e possui três sócios fundadores, em que ambos se consideram empreendedores e não investidores, pois iniciaram o negócio sem capital e apenas um deles já participou da criação de outro negócio anteriormente, também na área de Engenharia Elétrica. A empresa possui um quadro funcional composto por três postos de trabalho. Um deles pela CLT e dois bolsistas.

A segunda empresa incubada atua no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (T.I.C.) e possui dois sócios fundadores, sendo que apenas um deles é também investidor da empresa. Conta com um quadro funcional com três postos de trabalho, sendo que dois contratados pela CLT e uma vaga de estágio.

A terceira empresa incubada também atua no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (T.I.C.) e possui dois sócios fundadores, porém um deles entrou apenas como investidor na criação do negócio e orientações jurídico-contábeis. Possui um quadro funcional com quatro postos de trabalho, onde três são contratados pela CLT e uma é vaga de estágio.

As áreas de formação dos integrantes das três empresas incubadas no PampaTec estão no Quadro 3, a seguir:

Empresas	Formação dos sócios	Formação dos colaboradores
Empresa 1	3 sócios: Engenharia Elétrica, sendo 2 com mestrado na área.	- 1 com ensino médio; - 2 cursando Eng. Elétrica.
Empresa 2	1 sócio Administração; 1 sócio cursando Ciência da Computação.	- 2 cursando Eng. de Software; - 1 cursando Ciência da Computação.
Empresa 3	1 sócio Direito e Contábeis; 1 sócio Engenharia de Software.	- 4 cursando Engenharia de Software.

Quadro 3 – Formação dos sócios e dos colaboradores das empresas incubadas

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que tanto sócios quanto colaboradores das empresas incubadas, citados no Quadro 3, cursaram ou estão cursando graduação ou pós-graduação na UNIPAMPA, o que reforça a importância do programa de incubação da Universidade

para a formação integral do acadêmico e também para a introdução dos futuros profissionais no mercado de trabalho.

4.1.1 Da ideia à incubação

Os sócios foram questionados sobre a ideia, a oportunidade ou necessidade de criação do negócio. Todos os sócios foram unânimes em dizer que identificaram uma oportunidade a partir de uma necessidade percebida no mercado. A definição dada por Herrington e Kew (2017) no relatório *Global Entrepreneurship Monitor*, corrobora este resultado, definindo o empreendedor por oportunidade como alguém visionário, que sabe aonde quer chegar por meio da criação do seu próprio negócio, com planejamento prévio, buscando o crescimento e visando a geração de lucros, empregos e riqueza. Este tipo de empreendedorismo está ligado ao desenvolvimento econômico (HERRINGTON; KEW, 2017).

Quanto aos motivos que os levaram a buscar a incubadora universitária, os sócios de duas empresas relataram que o convite de um dos gestores da incubadora serviu como um fator incentivador. Um dos sócios da segunda empresa incubada foi vencedor do programa Desafio de Ideias, promovido pela incubadora, na categoria inovação. Uma das empresas atribuiu a busca pela incubadora à oportunidade de subsídio e ressaltou seu desejo de percorrer a trajetória da UNIPAMPA até a incubadora e em seguida para o Mercado.

O tempo entre pôr a ideia em prática e a assinatura do contrato com a incubadora foi de um ano para as duas primeiras empresas incubadas e de cinco meses para a terceira empresa, coincidindo com o tempo de cadastro no CNPJ das mesmas. O tempo de incubação é de dois anos e meio da empresa de energia elétrica e de um ano para as empresas de T.I.C.

Com relação às dificuldades encontradas ao iniciar o empreendimento, os sócios relataram a dificuldade de montar uma equipe qualificada como a mais relevante. A parte burocrática como registro de CNPJ e alvarás também foi citada. A mudança de ramo de atuação no meio do percurso, bem como a resistência de aceitação do mercado ao novo produto ou serviço foram consideradas por alguns sócios das empresas incubadas.

A dificuldade de desenvolver estratégias, devido a formação técnica foi mencionada por um sócio. As dificuldades relatadas acima convergem para o que se encontra em autores como Dornelas (2002) e Greatti e Senhorini (2000), quando citam fatores que inibem o comportamento empreendedor ou dificultam a criação e o desenvolvimento de empresas, tais como burocracia, acesso ao mercado e de capacitação gerencial.

4.2 Perspectiva financeira

Quanto à perspectiva financeira, através do modelo de avaliação utilizado, as empresas foram questionadas sobre a origem do capital e o recebimento de investimento externo. Todas as empresas incubadas foram constituídas com capital próprio.

Com relação ao investimento externo, duas empresas não receberam nenhum tipo de capital externo e uma delas recebeu apenas propostas. Duas das empresas incubadas estão em busca de investimento externo, sendo que uma delas já está em negociação com um investidor-anjo. Ambas buscam investimentos para treinamento de pessoal, infraestrutura, marketing e comercial. Uma das empresas citou o termo expansão.

Dentro do contexto financeiro a teoria se mostra com duas faces, por vezes complementares, outras antagônicas. Recursos financeiros são fundamentais para o desenvolvimento dos negócios, no entanto a quantidade e o momento apropriados para aportar em cada empreendimento podem significar sucesso rápido e duradouro ou fracasso igualmente acelerado. Assim, é indispensável que os empreendedores estejam preparados, com uma estratégia financeira e um plano de negócio consistente e persuasivo, além de capacitados para a gestão desses recursos (LALKAKA, 2003; RIES, 2012).

4.3 Clientes e mercado

A perspectiva de Clientes e Mercado trouxe questionamentos sobre a área de atividade das empresas, o alcance de público-alvo e a segmentação de clientes, estratégia de modelos de receita, canais de vendas e formas de entrega e sobre a validação do modelo de negócio.

A empresa incubada atuante no setor de energia elétrica tem sua área de atividade na distribuição e geração distribuída de energia, projetos de eficiência e gestão energética e na área de desenvolvimento. Seu público-alvo e segmentação de clientes abrange o consumidor final, empresas, produtores rurais e em um futuro breve, o governo. Conforme Lima et al (2012), é importante direcionar e desenvolver programas para cada público-alvo buscando melhor atendê-los, levando em consideração além de uma metodologia, a vivência e o conhecimento de mercado, fatores indispensáveis para a seleção de critérios adequados para a segmentação. A estratégia de receita, canais de venda e formas de entrega é por meio de consultoria individualizada por projeto e/ou por hora trabalhada.

Duas empresas incubadas que atuam no setor de T.I.C. trabalham com *Software Web*. A primeira no desenvolvimento de um sistema E.R.P. (*Enterprise Resource Planning*) para apoio à gestão de empresas de diversos ramos como

agronegócio, comércio, indústria e serviços. Seu público-alvo e a segmentação de clientes abrangem empresas e produtores rurais. A estratégia de receita, canais de venda e formas de entrega é por meio de software como serviço e futuramente aplicativo para *smartphones*. A segunda empresa incubada atuante no setor de T.I.C. trabalha no desenvolvimento de um *Software Web* para apoio à gestão de clínicas e consultórios na área da saúde. Seu público-alvo e segmentação de clientes são empresas, profissionais autônomos e liberais e pretende futuramente alcançar o consumidor final. Sua estratégia de receita, canais de venda e formas de entrega é também por meio de software como serviço e tem como projeto futuro um aplicativo para smartphones.

Com relação à validação do modelo de negócio, duas empresas incubadas não realizaram formalmente uma pesquisa de mercado, porém identificaram a oportunidade de negócio e a necessidade dos clientes através de contatos realizados e do conhecimento do mercado em que atuam. A terceira empresa incubada realizou pesquisa de mercado e utilizou-se da participação em eventos da área para a comprovação da necessidade ou oportunidade de negócio. Ainda quanto à validação, as três empresas incubadas já testaram seus produtos e serviços junto aos clientes, porém somente uma delas já obtém retorno financeiro. É possível constatar, através dos resultados, que as empresas incubadas estão seguindo o que diz Ries (2012) ao priorizar o contato com os clientes, a experimentação e a validação junto a eles, e não desperdiçando tempo em um “planejamento muito extenso ou uma execução cega”.

4.4 Processos internos - tecnologia

Para a perspectiva de Processos Internos, através do modelo de avaliação as empresas foram questionadas sobre o tipo de inovação que está sendo desenvolvido, o estágio de desenvolvimento do produto ou serviço, as ferramentas utilizadas na modelagem do negócio, a utilização métricas e/ou de indicadores de desempenho.

A empresa atuante no setor de energia elétrica identifica sua inovação no desenvolvimento de três produtos: sensor para sistema de irrigação (gestão energética), rastreador solar e um inversor de frequência. Os dois primeiros já estão no estágio de protótipos e o terceiro ainda consta em projeto de software. Os serviços da empresa já estão em escala de vendas. As ferramentas utilizadas para a modelagem do negócio são *Business Model CANVAS* e o Plano de Negócio, e utiliza-se do Planejamento Estratégico. No momento seu único indicador de desempenho é o faturamento.

As duas empresas de T.I.C. que trabalham com software relatam que sua inovação está no desenvolvimento dos serviços de softwares de gestão em suas

respectivas áreas. Quanto ao estágio de desenvolvimento, ambas as empresas incubadas estão no MVP - Produto Minimamente Viável. Com relação às ferramentas para a modelagem do negócio, o *Business Model CANVAS* e o Plano de Negócio são utilizados pelas duas empresas. Uma das empresas utiliza também a variação de hipótese e não utiliza nenhuma métrica ou indicador de desempenho. A empresa atuante na área da saúde utiliza-se do Planejamento Estratégico, Matriz S.W.O.T. e Google Analytics como métrica para seus indicadores de desempenho.

Entendendo que as três empresas avaliadas estão em estágios diferentes de desenvolvimento, compreende-se que utilizam ferramentas e métricas diferentes no planejamento e no acompanhamento dos negócios. No entanto, somente uma delas segue as sugestões de Ries (2012) e adota métricas que registram o comportamento dos clientes, o que poderá fornecer mais informações para a tomada de decisões rápidas e acertadas do que simplesmente acompanhar uma métrica bruta tradicional como o faturamento.

4.5 Aprendizado, crescimento e inovação

Na perspectiva Aprendizado, Crescimento e Inovação, através do modelo de avaliação as empresas foram questionadas sobre a participação em projetos com a Universidade, registros de propriedade, treinamentos e capacitações e pontos positivos e negativos da incubação no PampaTec. Quanto à participação de projetos com a UNIPAMPA, a empresa da área de energia elétrica possui dois projetos em andamento com a Universidade, referentes ao desenvolvimento de produtos, em que um já possui protótipo.

A empresa incubada do setor de T.I.C. na área da saúde não possui no momento nenhum projeto em parceria com a Universidade, mas relata que já participou anteriormente de um projeto de ensino, sendo esse decisivo para o negócio. A outra empresa do mesmo setor não possui projeto com a Universidade, mas já tiveram conversas iniciais com docentes nas áreas de inteligência artificial, engenharia de software e arquitetura de software.

Por meio desses resultados, é possível identificar que todas as empresas estão agindo de acordo com (Dornelas (2002), Lalkaka (2003), Laosirihongthon et al. (2010), Casado (2012) e Ries (2012) que indicam como fator crítico de sucesso buscar e criar ou manter vínculo com a universidade, o que facilita muito no acesso aos potenciais funcionários qualificados, aos recursos de pesquisa e, também, aos potenciais clientes. Com relação aos registros de propriedade intelectual, apenas a empresa de tecnologia da área da saúde está realizando processo do registro de propriedade intelectual da marca. Conforme o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI (2016), para ter exclusividade sobre o nome de um serviço ou

produto, ou ainda um logotipo que o identifique, é preciso registrar uma marca.

No que se refere aos treinamentos e capacitações internas, as três empresas incubadas realizaram nos últimos seis meses tanto capacitações e treinamentos internos como externos. Os resultados vão ao encontro do que aponta Lenzi (2009), de que conhecimento é fundamental e deve ser perseguido através de uma capacitação constante e da busca de informações.

Com relação aos pontos positivos, todas as empresas citaram credibilidade e imagem por estarem dentro de uma instituição de ensino superior, relação e interação com a Universidade, interação e apoio dos docentes, mentoria, acesso ao capital humano, possibilidade de novos projetos e estágios, infraestrutura e redução de custos. Uma das empresas também citou a segurança como ponto positivo de ser uma empresa incubada.

Sobre o atendimento das necessidades pela incubadora, as empresas destacaram melhorias referentes ao sistema de energia elétrica e internet, onde foram unânimes. Também foi unânime a detecção da necessidade de maior interação com a Universidade e com seus docentes. Duas das empresas sugeriram a criação de eventos periódicos com docentes e também com o público para oportunizar maior aproximação. Foi reivindicado por uma das empresas o acesso à biblioteca para as incubadas e a busca de parcerias com empresas da área.

Os empresários entrevistados foram questionados quanto a alguma contribuição para a pesquisa ou para o modelo proposto de avaliação. Uma das empresas contribuiu dizendo que acreditava ser relevante a pesquisa para a incubadora e também considera importante o retorno para as empresas incubadas do resultado da avaliação.

O método Pesquisa-ação se mostrou adequado, possibilitando um ciclo de etapas marcadas pela interação entre os pesquisadores e atores do presente estudo, além de uma forte ligação com a aplicação dos resultados encontrados na prática, a devida análise dos resultados e a aprendizagem para novas ações.

Através dos resultados apresentados nesta seção, foi possível observar que os empreendedores perceberam a adequação do modelo à sua realidade por duas prováveis razões. Uma por suas manifestações diretas nesse sentido e outra por não demonstrarem insegurança ou receio de fornecer informações estratégicas de seus negócios aos pesquisadores.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se o relevante papel que as incubadoras de empresas prestam para o desenvolvimento do Brasil, em especial no suporte ao surgimento de novas

empresas e também a carência de ferramentas de avaliação de desempenho que apoiem as atividades gerenciais das mesmas, é que este estudo objetivou criar um modelo formal capaz de aprimorar o processo de avaliação do desempenho das empresas incubadas na incubadora da UNIPAMPA, contribuindo para a melhoria na gestão desse órgão.

Com o desenvolvimento em conjunto com a equipe gestora da incubadora, formada por servidores da universidade, e a aplicação de um modelo de avaliação de desempenho formal para as empresas incubadas, num primeiro momento aplicado em forma de roteiro de entrevista baseado no BSC, buscou-se atender o objetivo do presente estudo.

No intuito de alcançar a solução para o problema de pesquisa que foi qual o modelo formal capaz de aprimorar o processo de avaliação do desempenho das empresas incubadas nesta incubadora, levantou-se a base teórica e conceitual acerca do tema, partindo-se da caracterização da Incubadora de Empresas de base tecnológica até o estudo dos modelos de Avaliação de Desempenho em Incubadoras de Empresas.

Com a análise dos resultados obtidos no presente estudo, se pôde concluir que o modelo de avaliação desenvolvido mostrou-se adequado às necessidades operacionais e estratégicas da incubadora de empresas de base tecnológica da UNIPAMPA, respondendo assim ao problema de pesquisa. Por ter relação direta com a teoria do BSC, nas suas quatro perspectivas, mundialmente aceita e aplicada, e com modernas abordagens já verificadas em publicações que tratam de *startups*, o modelo proposto também se mostra adequado a uma possível extrapolação para aplicação em outras incubadoras de empresas de base tecnológica, indicando uma oportunidade para estudos futuros.

A adequação do modelo, comprovada pela aplicação da pesquisa, possibilitará aos gestores da incubadora e das empresas residentes uma melhor visualização das oportunidades de melhorias em seus processos de gestão, na busca da competitividade no mercado e do sucesso dos negócios. Considerando que a UNIPAMPA é a responsável legal pela gestão da incubadora, o presente estudo também colabora para a melhoria da gestão na universidade, na medida em que contribui para a utilização adequada dos recursos disponíveis ao evitar desperdício de tempo e de orçamento em projetos de empreendimentos que não estão atingindo seus objetivos.

Com a aplicação do modelo de avaliação, foi possível constatar a necessidade de melhorias do modelo proposto e aplicado, no que se refere à periodicidade da aplicação da avaliação do desempenho das empresas incubadas, Existem tópicos que não necessitam ser contemplados em uma próxima avaliação das mesmas empresas incubadas, pois se mostram mais adequados para uma avaliação de

desempenho inicial.

Como recomendação aos gestores da incubadora propõe-se a adaptação desses tópicos para uma futura avaliação periódica de desempenho. Também se identifica a possibilidade de construção futura de um modelo de avaliação para as empresas incubadas prestes a alcançar a graduação. Como sugestão para futuras pesquisas, os autores do presente estudo, apontam o mapeamento do processo que envolve a avaliação de desempenho como pertinente, visando fornecer esclarecimentos sobre as etapas e também assegurar transparência a todo o processo.

Por fim, ressalta-se que o ciclo de avaliação do desempenho assim como uma condução estruturada do processo e seu monitoramento, poderá proporcionar à gestão da incubadora o encadeamento de melhoria contínua na aplicação do modelo proposto. Caberá à equipe gestora da incubadora ficar atenta a grande dinâmica do mercado de tecnologia, buscando testar e validar as inovações que possam surgir nos métodos de avaliação de desempenho destinados às empresas incubadas.

REFERÊNCIAS

AERTS, K.; MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K. Critical role and screening practices of European business incubators. **Technovation**, v. 27, n. 0, p. 254–267, 2007.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.** Brasília, DF: ANPROTEC: SEBRAE, 2012.

_____. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Estudo de Impacto Econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil.** Brasília, DF: ANPROTEC: SEBRAE, 2016.

_____. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Incubadoras e Parques.** Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques>> Acesso em: 28. mar. 2017.

BANDEIRA, A. A. **Avaliação de Desempenho: uma Abordagem Estratégica em Busca da Proatividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo, Edições 70, 2011.

CASADO, F. L. **Modelo de Avaliação do Desempenho de Empresas de Base Tecnológica.** 2012. 1-119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2012.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 11. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action Research for Operations Management. **IJOPM International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220–240, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Planejando Incubadoras de Empresas**: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo – uma visão comportamentalista. **Anais do I Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2000, n. 1518–4382, p. 22–34, 2000.

HERRINGTON, M.; KEW, P. **Global Entrepreneurship Monitor 2016/17**. Global Entrepreneurship Research Association. Disponível em: <www.gemconsortium.org/report>. Acesso em: 15 set. de 2017.

IGARASHI, D. C. C.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho institucional como subsídio para o gerenciamento interno: estudo de caso no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, 6, 2006, São Paulo. Anais. São Paulo: FEA-USP, 2006.

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Intelectual. **Guia Básico de Marca**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1997.

LACERDA, R. T. de O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Contribuições à Gestão Estratégica de Organizações Quando Analisados na Visão do seu Desempenho. **GESTÃO.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. n. 9. v. 2, p. 327- 358, mai./ago. 2011.

LALKAKA, R. Technology Business Incubation: Role, Performance, Linkages, Trends. In: **National Workshop on Technology Parks and Business Incubators**, 2003, Isfahan. *Anais...* Isfahan Science & Technology Town, 2003. p. 1–36.

LAOSIRIHONGTHONG, T.; PUNNAKITIKASHEM, P.; SOMSUK, N. Determining enabling factors of University Technology Business Incubation program: Resource-based view theory. In: **International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**, 2010, Macau. *Anais...* Macau: IEEE, 2010. p. 1032–1037.

LEBAS, M.; EUSKE, K. A conceptual and Operational Delineation of Performance. In: Neely, Andy (Org.). **Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice**. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 2007. p. 125–139.

LENZI, F. C. **A nova Geração de Empreendedores**: guia para elaboração de um plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, M. et al. **Marketing**. FGV Management. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MARSHALL JUNIOR et al. **Gestão da Qualidade**. FGV Management. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SIMONS, R.; DÁVILA, A.; KAPLAN, R. S. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2000.

SOMSUK, N.; LAOSIRIHONGTHONG, T. A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 85, p. 198–210, 2014.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. Conselho Universitário. **Resolução nº 57, de 23 de maio de 2013**: Regimento da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica PAMPATEC Alegrete. Brasil: Unipampa, 2013.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acesso à informação 346, 347

Alunos 7, 10, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 28, 29, 31, 34, 35, 36, 37, 39, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 56, 61, 85, 119, 121, 125, 126, 127, 190, 192, 198

Análise 2, 4, 13, 15, 21, 25, 26, 32, 39, 44, 45, 65, 66, 67, 71, 72, 78, 79, 80, 88, 110, 114, 117, 123, 124, 127, 132, 135, 143, 146, 147, 149, 152, 155, 156, 158, 162, 169, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 179, 180, 181, 182, 183, 195, 199, 200, 208, 216, 218, 219, 220, 221, 227, 230, 237, 241, 242, 243, 247, 248, 249, 251, 252, 255, 256, 262, 269, 270, 285, 298, 314, 315, 323, 324, 326, 331, 335, 359

Análisis Social y Económico 284

Aprendizado baseado em vizinhança 83

Aprendizado de máquina 83, 84, 92, 93

Apropriação da informação 346, 348, 352, 358

Avaliação de desempenho 62, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 72, 73, 79, 80, 81, 246

Azeredo coutinho 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 143, 144

B

Barcarena (PA) 196, 197

Belém 171, 172, 173, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 190, 193, 194, 195, 196, 197, 208

Brasil 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 23, 26, 27, 32, 37, 40, 55, 61, 62, 63, 64, 78, 80, 82, 100, 104, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 152, 156, 162, 165, 169, 170, 171, 172, 173, 178, 179, 181, 182, 183, 188, 189, 195, 197, 199, 200, 201, 207, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 220, 221, 225, 231, 232, 233, 234, 235, 245, 246, 247, 256, 257, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 273, 274, 277, 278, 282, 298, 300, 307, 311, 317, 318, 338, 345

Brasil-colônia 133, 134, 137, 143

C

Características empreendedoras 28, 29, 34, 36, 39, 247, 251, 253, 254, 255, 256, 257

Casa Ronald McDonald Belém 184, 185

Centro histórico 146, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 155, 156, 158, 160, 164, 165, 166, 167, 168, 170

Centro histórico de aracaju 146, 152, 156

Cidade i-mobilizada 271

Ciência 3, 10, 41, 45, 46, 52, 54, 73, 80, 83, 135, 147, 148, 165, 170, 176, 195, 224, 235, 251, 260, 261, 262, 265, 278, 309, 318, 331, 346, 350, 353, 358, 359

Comitês de máquinas 83

Comportamento empreendedor 74, 234, 247, 249, 250, 251, 252, 255, 257

Contornamento territorial 271, 272, 273, 276, 279

Crime organizado 314, 316, 317, 318, 323

D

Demanda de pasajeros 284

Desenvolvimento econômico 40, 63, 65, 74, 164, 224, 231, 234, 236, 238, 247, 249, 251, 252, 263, 265, 266

Diagrama de malla 284, 289, 290

Direitos culturais 209, 213, 214, 219

E

Economia criativa 222, 223, 231, 232, 234, 235

Educação ambiental 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 206

Elementos do espaço 146, 148, 158, 160, 162, 168

Empreendedorismo 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 39, 40, 62, 63, 65, 66, 74, 81, 205, 206, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 232, 233, 234, 235, 237, 243, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 255, 256, 257, 258

Empreender 28, 29, 31, 35, 36, 39, 40, 98, 227, 228, 234, 235, 248, 250

Empresas incubadas 62, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 237, 238, 240, 241, 243, 245

Espaço geográfico 146, 148, 149, 151, 158, 159, 160, 161, 162, 167

Espaço turístico 146, 147, 158, 160, 161, 162, 164, 168, 169

Estación intermodal 284

Estética do ruído 325, 326, 327, 329

Estudos econômicos 133, 135, 137, 138

Extensão 9, 54, 55, 56, 58, 61, 88, 111, 142, 186, 190, 194

F

Família do norte 314, 315, 317, 318, 322, 323

Fatores críticos de sucesso 237, 239, 240, 241, 242, 243, 246

Formação de professores 1, 15

G

Gestão pública 171, 173, 182, 183, 192, 199, 203, 205, 206, 314

I

Incubadora 62, 63, 64, 65, 66, 70, 71, 72, 73, 74, 78, 79, 80, 82, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 244, 257

Indústria criativa 222, 223, 230, 231, 234

Inovação 11, 14, 30, 65, 68, 69, 72, 74, 76, 77, 80, 81, 94, 95, 98, 103, 117, 119, 126, 149, 154, 222, 223, 224, 225, 229, 230, 232, 235, 238, 242, 243, 244, 246, 248, 250, 256, 257, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270

Inteligência 77, 84, 92, 93, 95, 102, 112, 115, 118, 122, 131, 314

Interdisciplinaridade 1, 2, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 51

J

Jogos digitais 333, 334, 338

L

Lazer 152, 169, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 194, 195, 202, 203, 272

Leitura literária 346, 348

Lo-fi 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331

M

Mediação da informação 346, 350, 351, 352, 353, 354, 356, 358, 359

Mídia 55, 56, 156, 174, 222, 230, 256, 280, 296, 297, 298, 299, 301, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 316, 333, 335, 357

Mídia social 314, 316

Modelo de fluxos múltiplos 171, 172, 173, 174, 175, 176, 179, 180, 183, 208

Mototáxi 271, 277, 278, 279, 280, 282

N

Narrativa 153, 282, 333, 334, 335, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344

O

Operação lava jato 296, 297, 298, 299, 301, 307, 308, 309, 311, 313

P

Parques tecnológicos 259, 260, 261, 262, 263, 266, 267, 268, 269, 270

Penedo 158, 159, 160, 164, 165, 166, 168, 169, 170

Perda 32, 89, 90, 218, 333, 334, 335, 336, 337, 339, 342, 343, 344

Planejamento 6, 13, 21, 29, 31, 35, 43, 44, 51, 71, 74, 76, 77, 100, 119, 120, 150, 160, 163, 165, 169, 170, 171, 176, 177, 179, 182, 183, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 234, 239, 243, 245, 248, 252, 303

Planejamento municipal 196, 203

Política 1, 4, 6, 8, 9, 13, 14, 15, 26, 129, 134, 135, 136, 141, 145, 146, 153, 158, 160, 164, 166, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 179, 180, 181, 183, 195, 198, 199, 200, 207, 208, 213, 214, 220, 269, 273, 283, 294, 296, 297, 298, 300, 301, 306, 308, 309, 310, 311, 312, 317, 342, 351, 359

Política pública de turismo 171, 172, 176, 181, 183, 200, 208

Povos indígenas 26, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221

Produção de signos 325, 326, 327, 329, 331

Produção independente 325

R

Rádio 54, 55, 56, 61, 215, 300, 329, 331, 351

Redes sociais 54, 55, 56, 60, 61, 314, 316, 317, 318, 322, 324, 327, 328, 347

Rio grande do sul 237, 238, 239, 241, 247, 257

S

Sacrifício 143, 333, 334, 335, 336, 337, 339, 340, 341, 342, 343, 344

São paulo 14, 27, 40, 61, 80, 81, 82, 104, 105, 116, 137, 144, 145, 156, 157, 167, 169, 170, 182, 183, 194, 195, 207, 208, 212, 216, 220, 235, 236, 246, 256, 257, 259, 261, 267, 270, 283, 300, 301, 313, 323, 324, 331, 333, 344, 345, 358, 359

Semiótica 333, 334, 336, 345, 358

Sistema ferroviário 284

Sistema nacional de inovação 259, 263, 264, 265, 266, 268, 269, 270

Sistemas tutores inteligentes 83, 85

Suicídio 209, 210, 211, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221

Sustentabilidade 1, 2, 3, 4, 6, 7, 12, 14, 64, 119, 120, 122, 127, 170, 177, 195, 205, 206, 207, 208, 229, 244, 257, 310

T

Texto literário 346, 347, 354, 355, 356, 357

Tratamento oncológico 184, 186, 187, 190, 192, 193, 194

Turismo 146, 148, 149, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 231

Turismo cultural 146, 148, 155, 156, 165, 167, 168, 169, 190

Turismo de saúde 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 193, 194, 195

