



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **Práticas e Indicadores de Responsabilidade Socioambiental: um Estudo nas Incubadoras de Empresas do Estado de São Paulo**

**CAROLINA CRISTINA FERNANDES**

Universidade de São Paulo  
carolina.fernandes13@usp.br

**BRUNO GIOVANNI MAZZOLA**

Universidade de São Paulo  
bruno.mazzola@usp.br

**KAREN ESTEVES**

karenefp@gmail.com

**MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JUNIOR**

mirandaoliveira@usp.br

## **Práticas e Indicadores de Responsabilidade Socioambiental: um Estudo nas Incubadoras de Empresas do Estado de São Paulo**

### **Resumo**

Este é um estudo exploratório sobre práticas e indicadores de responsabilidade socioambiental nas incubadoras de empresas no Estado de São Paulo. Propõe-se que as práticas de sustentabilidade devem fazer parte da gestão das incubadoras de empresas, tanto em suas atividades rotineiras como em seus aspectos mais estratégicos. O objetivo geral é analisar como a sustentabilidade tem sido considerada nas práticas gerenciais de incubadoras de empresas, bem como a adoção de indicadores para monitorar o desempenho sob a ótica da responsabilidade socioambiental. O procedimento de pesquisa foi levantamento de dados primários, que consistiu em entrevistas semiestruturadas com gestores das incubadoras. Foram visitadas 37 incubadoras, todas no estado de São Paulo. Os resultados mostram que, apesar de saberem da importância da adoção de práticas e indicadores de sustentabilidade, as incubadoras ainda estão muito aquém do que deveriam estar fazendo. Nenhuma delas possui certificações de responsabilidade socioambiental e, apesar da consciência, o planejamento ainda é pautado fundamentalmente nas questões econômicas. Sendo assim, o estudo ressalta que há muito a ser feito e há um enorme potencial a ser explorado em incubadoras de empresas. Ao final, como contribuição, são feitas recomendações para os gestores das incubadoras de empresas no Estado de São Paulo.

**Palavras-chave:** incubadoras de empresa, indicadores, responsabilidade socioambiental

### ***Practices and Indicators of Socioenvironmental Responsibility: A Study on Business Incubators on the State of São Paulo***

#### ***Abstract***

*This is an exploratory study about practices and indicators of social environmental responsibility at incubators in the State of Sao Paulo. We suggest that sustainability practices should be part of incubator's management, from their daily activities to a more strategic side of it. The main goal of this study is to analyze how sustainability has been approached in management practices of those incubators, as well the use of indicators to monitor the performance with a socio environmental responsibility point of view. Based on interview transcripts analyses done with 37 incubators in the State of Sao Paulo, the results indicated that although managers are aware of the importance of adopting sustainability practices and indicators, they are far behind of implementing it. None of the incubators posses social environmental responsibility certification and despite the awareness, the planning still is fundamentally focused on the economical aspects.*

*This study highlights that a lot still need to be done and that there is a great potencial for advancing in this field. At the end, as contribution, we present framework recommendations for incubator's managers.*

***Key-words: business incubators, indicators, socioenvironmental responsibility***

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das maneiras de promover o desenvolvimento econômico é a formulação de políticas públicas, sendo que um dos pilares centrais para essa formulação é o apoio à inovação e ao empreendedorismo. Nesse contexto, a agenda de desenvolvimento econômico tem sido marcada pelo reconhecimento e apoio, por parte dos governos, às incubadoras de empresas como uma estratégia efetiva na promoção do empreendedorismo nas economias nacionais (BERGEK; NORMANN, 2008). Essa abordagem teve origem no trabalho de Schumpeter (1982), que entende o empreendedorismo como fator crucial do desenvolvimento econômico, uma vez que se trata do meio pelo qual as atividades econômicas são iniciadas, organizadas e conduzidas, propiciando através das inovações o progresso técnico e a produtividade, suscitando em emprego e renda. A questão é relevante, pois tomado o empreendedorismo como uma cadeia de eventos de criação de valor e inovações a partir de um comportamento orientado a atitudes e decisões que se manifestam no tempo (JONES; COVIELLO, 2005), a elaboração estratégica dos objetivos e de seus meios de consecução se torna fundamental ao sucesso das empreitadas realizadas. Com o apoio à inovação e ao empreendedorismo, para o desenvolvimento econômico, as incubadoras de empresas acabam por adquirir grande importância, uma vez que podem ser caracterizadas como organizações que constituem ou criam ambientes de apoio que são propícios para o desenvolvimento de novas empresas (BERGEK; NORMANN, 2008; CHAN; LAU, 2005). As incubadoras podem ser entendidas como espaços para instalação e uso de serviços compartilhados, como aqueles de natureza administrativa ou logística, além de meio para constituição de redes de negócios e de oportunidades de mercado que, reforçados por consultorias e assessorias em estratégia e mercados, estimulam e apoiam empresas nascentes em seus processos de consolidação na economia. Não por acaso, como frisaram Ratinho e Henriques (2010) e Aernoudt (2004), incubadoras estão tradicionalmente interligadas ao desenvolvimento econômico, uma vez que fornecem condições para que as empresas enfrentem os períodos de incerteza característicos das fases de *start-up* dos empreendimentos.

Originaram-se, nesse contexto em que o desenvolvimento econômico é suportado por meio de novas empresas, efeitos indesejados, como por exemplo, a maior utilização de energia e de recursos naturais. O debate a respeito da capacidade do planeta de suportar os processos de desenvolvimento tornou-se acalorado no início dos anos 1970 com o relatório do Clube de Roma, propondo o crescimento zero como forma de deter o processo de degradação ambiental. O conceito de desenvolvimento sustentável que começou a ganhar relevância no ano de 1972, na Conferência de Estocolmo, vinte anos mais tarde ganhou destaque no encontro ECO 92, ocorrido no Rio de Janeiro, em 2000 se deu a criação dos Oito Objetivos do Milênio e, por fim, em 2012 com o acontecimento da Rio+20.

No meio empresarial, os apelos para a incorporação de fatores socioambientais na formulação de estratégias decorrem da percepção de que, em um futuro breve, os negócios poluidores perderão competitividade e o comprometimento ambiental será um limitador das atividades econômicas (BARBIERI, 2007). Assim, torna-se necessário que pequenas e médias empresas comecem a pensar no tema da sustentabilidade para que consigam fazer negócio com grandes organizações, devido às exigências que estão cada vez maiores por parte de todos os *stakeholders* da cadeia de valor.

Isto posto, Guimarães (1998) diz que o processo pela busca de um desenvolvimento sustentável necessita de proatividade, visão de longo prazo e acompanhamento dos resultados das decisões tomadas e das ações implantadas, desse modo, os indicadores são instrumentos que permitem medir a distância entre a situação atual de uma sociedade e seus objetivos de desenvolvimento, assim como instrumentalizar a incorporação da sustentabilidade na formulação de políticas públicas.

Sendo assim, uma das tarefas das incubadoras é auxiliar na gestão das empresas incubadas, estimulando práticas que gerem vantagem competitiva. Na Conferência Nacional promovida pelo Instituto Ethos (2004), foram apresentados e discutidos alguns pontos relevantes para a gestão dos pequenos empreendimentos. No caso das empresas incubadas, destacam-se as dificuldades para a o desenvolvimento socialmente responsável das micro e pequenas empresas como: informalidade; falta de acesso ao capital e a novas tecnologias; excesso de corrupção; falta de capacitação dos profissionais; legislação injusta e tratamento como grandes empresas ocasionando pouco poder de ação e possibilidade de crescer. Com a adoção das práticas de sustentabilidade como geradoras de vantagem competitiva para as empresas, cada vez mais se faz necessário que haja uma mensuração delas, nesse contexto surgem os indicadores como: Indicadores ETHOS, Índice de Sustentabilidade Empresarial, *Global Reporting Initiative*, *Pegada Ecologia*, dentre outros.

Neste artigo, propõe-se que as práticas de sustentabilidade devam fazer parte da gestão das incubadoras de empresas, tanto em suas atividades rotineiras como em seus aspectos mais estratégicos. O objetivo geral é analisar como a sustentabilidade tem sido considerada nas práticas de incubadoras e empresas incubadas por meio de indicadores, bem como adoção de indicadores relevantes para monitorar o desempenho destas sob a perspectiva da responsabilidade socioambiental ou desenvolvimento sustentável.

Espera-se que os resultados obtidos nessa pesquisa possam auxiliar tanto na adoção de práticas e indicadores de sustentabilidade nas incubadoras de empresa, como na formulação de políticas públicas que estimulem o desenvolvimento econômico guiado pelo desenvolvimento sustentável.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Incubadoras de Empresas**

Para a construção deste referencial diversos autores foram utilizados para a análise das práticas de gestão em incubadoras, incluindo Bergek e Normann (2008), Allen e McCluskey (1990), Aernoudt (2004), Nolan (2003), Chan e Lau (2005), Phillips (2002) e Lewis (2001). Para a Agência USP de Inovação (2014), incubadora de empresas é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas (industriais, de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves), oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar do empreendedor. A incubadora também facilita e torna mais ágil o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas pois, em geral, dispõem de um espaço físico com estrutura básica, como internet, telefone e serviços, especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas e oferece uma série de serviços, tais como cursos de capacitação gerencial, assessorias, consultorias, orientação na elaboração de projetos a instituições de fomento, serviços administrativos, acesso a informações etc. Como as incubadoras de empresas tem o papel de estimular o empreendedorismo, desenvolvendo micro e pequenas empresas, elas por consequência geram o desenvolvimento local com a geração de empregos e renda.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) revelam que 49,4% dos micros e pequenos negócios desaparecem antes de dois anos de atividade. Essa percentagem sobe para 56,4% se o prazo for de até três anos, e para 59,9% até quatro anos. Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2007), quando as empresas passam pelo processo de incubação, esses índices reduzem para padrões europeus e norte-americanos, onde a taxa de mortalidade de empresas que passam por incubação é de 20%.

O estudo realizado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI, 2014), diz que dois terços das incubadoras de empresas do Brasil têm foco na área tecnológica, de alto valor agregado, e que cada vez mais as incubadoras estão se disseminando pelo interior do País,

revertendo uma característica de concentração desses núcleos de empresas emergentes nas capitais. Nas 27 unidades da federação, há atualmente 384 incubadoras, mas houve uma redução no setor desde 2007, quando esse número chegou a 400 incubadoras.

Essas 384 incubadoras são responsáveis por 2.509 empresas graduadas, que faturam R\$ 4,1 bilhões anuais e empregam 29.205 pessoas. As empresas incubadas somam 2.640, com 16.394 postos de trabalho e faturamento de R\$ 533 milhões. Com essas informações é visto a capacidade de crescimento, tanto com o faturamento como com a geração de postos de emprego, das empresas que passaram pela incubação, seja nas incubadoras tecnológicas ou tradicionais (ANPROTEC, 2007).

## 2.2 Sustentabilidade e Indicadores

Foi em 1987, durante a Comissão de *Brundtland*, que a expressão desenvolvimento sustentável tornou-se pública com a definição dada pelo relatório Nosso Futuro Comum, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED). O relatório Nosso Futuro Comum definiu desenvolvimento sustentável como sendo o desenvolvimento que atende a geração presente sem prejudicar as gerações futuras, o relatório ainda alertou para um equilíbrio econômico, social e ambiental e que as três dimensões integradas resultariam no desenvolvimento sustentável.

Assim como o desenvolvimento sustentável a sustentabilidade também esta ancorada nas dimensões econômica, ambiental e social.

“A sustentabilidade está baseada no *triple bottom line*, que são os pilares econômico, social e ambiental. A dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que provêm serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos. A dimensão ambiental ou ecológica estimula empresas a considerarem o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho. A dimensão social consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, abrangendo tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo (ALMEIDA, 2002)”.

Existem autores que se referem a outras dimensões, como no caso do Sachs (1993), em são elas: a ecológica, a econômica, a social, cultural, política e institucional. Para Hourneaux (2010) as cinco dimensões da sustentabilidade discutidas partem do entendimento de que essas dimensões são mais abrangentes que as do *Triple Bottom Line* e por isso mais adequada para o desenvolvimento sustentável e para a sustentabilidade.

Contudo ao longo do avanço da definição os estudiosos achavam que o desenvolvimento sustentável cabia ao governo, enquanto as empresas deveriam se preocupar somente com os lucros e seus acionistas. Com esta visão, Stoner e Freeman (1985) dizem que há apenas uma forma de responsabilidade social para as empresas: a utilização dos recursos para gerar o maior lucro possível, atendendo aos acionistas, dentro das regras legais e sem fraudes. No entanto, para Drucker (1997), faz parte do papel da empresa o envolvimento com papéis sociais, sinalizando que a organização deve assumir uma postura ativa frente aos problemas que emergem em seu redor social.

Segundo Carroll (1999) as décadas de 1970 e 1980 foram embaladas com a preocupação de como e quando a empresa teria o dever de responder sobre suas obrigações sociais, principalmente a partir do conceito de desenvolvimento sustentável dado pelo relatório Nosso Futuro Comum, que fez com que as organizações comesçassem pensar o desenvolvimento de maneira diferente. Dessa maneira, Karkotli e Aragão (2004), afirmam que as empresas sofreram mudanças, que elas deixaram de ter a administração tradicional voltada à produtividade e passaram a compreender os aspectos sociais, éticos e ambientais.

Com o conceito de desenvolvimento sustentável cada vez mais destacado, o meio empresarial, como no caso das incubadoras de empresas, tem a necessidade de colocar em prática um modelo de produção sustentável. Segundo o PNUMA (2003):

“produção sustentável é a incorporação, ao longo de todo o ciclo de vida de bens e serviços, das melhores alternativas possíveis para minimizar custos ambientais e sociais. Acredita-se que esta abordagem preventiva melhore a competitividade das empresas e reduza o risco para saúde humana e meio ambiente. Vista numa perspectiva planetária, a produção sustentável deve incorporar a noção de limites na oferta de recursos naturais e na capacidade do meio ambiente para absorver os impactos da ação humana”.

Para assegurar a sustentabilidade do negócio, é necessário que todas as dimensões sejam atendidas. Segundo Barbieri (2007) para uma organização ser sustentável é preciso que ela procure ao mesmo tempo ser eficiente em termos econômicos, respeitando a capacidade de suporte do meio ambiente e sendo instrumento de justiça social, promovendo a inclusão social, a proteção às minorias e grupos vulneráveis, o equilíbrio entre os gêneros etc (BARBIERI, 2007). Essa definição que busca o desenvolvimento sustentável opõe-se ao modelo de desenvolvimento tradicional ainda dominante, que promove a fusão das empresas, a concentração do capital e da renda, o aumento da desigualdade social, a segregação urbana, a exclusão social e a degradação do meio ambiente (BAVA, 2004).

Donaire, 1999, p.16 diz que “muitas das decisões internas da organização hoje requerem considerações explícitas das influências provindas do ambiente externo, e seu contexto inclui considerações de caráter social e político que se somam às tradicionais considerações econômicas”, ou seja, com a sociedade cada vez mais consciente dos problemas sociais e ambientais a pressão para que as organizações adotem o desenvolvimento de maneira sustentável aumenta a cada dia.

Para que ocorra a mudança do paradigma do desenvolvimento tradicional para o novo modelo do desenvolvimento sustentável, é necessário que as empresas passem a pensar de forma a considerar que a série inteira de desafios e oportunidades, é o primeiro passo para que os executivos se coloquem na direção de criar valor sustentável para a corporação (HART e MILSTEIN, 2004). Nessa direção, Porter e Kramer (2006), dizem que existem quatro motivações que incentivam as empresas a adotar o desenvolvimento sustentável: apelo (dever) moral, sustentabilidade, exigências legais e reputação. O apelo (dever) moral, que está relacionado ao fazer a coisa certa, ou seja, a organização precisa agir como um cidadão que age conforme valores considerados corretos pela sociedade.

De acordo com o Instituto Ethos (2009) as decisões estratégicas e operacionais das empresas baseadas em uma visão holística dos aspectos ambientais, econômicos e sociais é o que se pode chamar de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou desenvolvimento sustentável. Para Johnson (1971, p.50) “Uma empresa socialmente responsável é aquela em que os administradores balanceiam uma multiplicidade de interesses. Ao invés de esforçarem-se somente por maiores lucros aos seus acionistas, uma organização responsável deve também considerar os empregados, fornecedores, intermediários, comunidades locais e a nação”, assim abrangendo toda a cadeia de valor, que passa ser cada vez mais crítica em relação a adoção de práticas de sustentabilidade.

O Instituto Ethos, no relatório Rede Ethos de Jornalistas 5º edição (2007), diz que a RSE traz benefícios para empresas tais como: diminuição de conflitos (princípios e valores que ajudam as empresas manterem relações sólidas com seus públicos e em processos legais que aumentem os custos e o desgaste da organização); valorização da imagem institucional e da marca (práticas de responsabilidade social agregam valor aos negócios da organização que podem influenciar em suas estratégias); maior lealdade do consumidor (consumidores admiram empresas que valorizam seus funcionários, desenvolvem projetos sociais, preocupam-se com o meio ambiente e combatem a corrupção); maior capacidade de recrutar e manter talentos (os funcionários sentem-se motivados e gostam de fazer parte de organizações com práticas de gestão socialmente responsáveis claramente definidas); flexibilidade e capacidade de adaptação (empresas capazes de incluir responsabilidade social em sua estratégia são abertas às demandas da sociedade); sustentabilidade do negócio no longo prazo

(práticas socialmente responsáveis diminuem os riscos das empresas, reduzindo assim o risco do negócio como um todo); acesso a mercados (o respeito às cláusulas sociais e ambientais permite a empresa operar em países ou regiões que adotam padrões mais rígidos de conduta nesses campos); e, por fim, acesso a capitais (ao garantir o controle de riscos sociais e ambientais, a empresa pode conseguir crédito e financiamentos para projetos em instituições que fazem tais exigências, como *Dow Jones Sustainability* e ISE).

Como o conceito de desenvolvimento sustentável alcançou um destaque inusitado a partir da década de 1990, tornando-se um dos termos mais utilizados para se definir um novo modelo de desenvolvimento, as práticas para alcançá-lo estão cada vez mais presentes na governança e nos processos das organizações. No entanto, esta crescente legitimidade do conceito não veio acompanhada de uma discussão crítica consistente a respeito do seu significado efetivo e das medidas necessárias para alcançá-lo (Van Bellen, 2002).

O objetivo principal dos indicadores é o de agregar e quantificar informações de uma maneira que sua significância fique mais aparente. Os indicadores simplificam as informações sobre fenômenos complexos tentando melhorar com isso o processo de comunicação (VAN BELLEN, 2002). Eles podem ser quantitativos ou qualitativos, existindo autores que defendem que os indicadores mais adequados para a avaliação de sustentabilidade deveriam ser mais qualitativos, em função das limitações explícitas ou implícitas que existem em relação a indicadores simplesmente numéricos, um indicador não pode ser somente uma estatística, ele representa uma variável que assume valor em um tempo específico (VAN BELLEN, 2002; GUIMARÃES & FEICHAS, 2009; STANISKIS & ARBACIAUSKAS, 2009).

A necessidade da criação de indicadores que pudessem medir o desenvolvimento sustentável surgiu há aproximadamente 40 anos. O produto interno bruto (PIB) foi um indicador de sustentabilidade, no entanto, como ele só mede a dimensão econômica, deixando a social e a ambiental fora da medida, acabou não sendo a melhor maneira de mensuração. O desenvolvimento de uma região está ligado a outros fatores além do crescimento econômico. Para que uma região seja desenvolvida, é preciso oferecer outros benefícios para sua população como alimentação, educação, saúde e a infraestrutura básica, como saneamento de água e esgoto, por isso, o PIB, que mede apenas o crescimento da economia está sendo amparado por outros indicadores como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), Felicidade Interna Bruta (FIB) e outros como maior abrangência (VEIGA, 2010). Para Van Bellen (2004) os indicadores de sustentabilidade têm que formar índices calculados para as três dimensões: social, ambiental e econômica. Van Bellen (2004), ainda afirma que diversos especialistas em meio ambiente afirmam que um bom exemplo de indicador é a Pegada Ecológica, que pode ajudar a transformar a preocupação com a sustentabilidade em uma ação pública consistente.

Os empreendimentos modernos, segundo Staniskis e Arbaciauskas (2009), usam a avaliação da sustentabilidade tanto por razões internas quanto externas porque os indicadores podem melhorar efetivamente a gestão desses negócios.

Com isso o Instituto Ethos criou os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial como uma ferramenta para avaliação e planejamento social nas organizações, e já há muitas empresas utilizando tais indicadores para se adaptarem a esse novo paradigma empresarial do desenvolvimento sustentável. O Ethos ainda diz que é importante salientar que os Indicadores refletem diferentes estágios de responsabilidade social e que, para evoluir de um estágio para outro, é exigido comprometimento, planejamento e investimentos (ETHOS, 2015).

Outra ferramenta é o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que é uma ferramenta para análise comparativa do desempenho das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio

ambiental, justiça social e governança corporativa, ou seja, são avaliadas outras dimensões além da econômica para a concessão de crédito. Também amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas (BM&FBOVESPA, 2015). Segundo SEBRAE, no relatório Práticas sustentáveis nas grandes empresas e suas demandas para micro e pequenas empresas, a maioria das micro e pequenas empresas já adota práticas de sustentabilidade e veem ganhos de imagem e de redução de custos, entre outras vantagens, uma vez incorporados esses diferenciais à sua atuação, seus produtos e serviços, enfim, à sua marca. Ainda, segundo o relatório, a adoção dessas práticas fornecem perspectivas estimulantes e promissoras, pois além das compras por parte de grandes empresas em suas cadeias produtivas, somam-se as obras públicas e com elas, as compras governamentais. Assim, disseminar e ampliar o conhecimento por micro e pequenas empresas sobre práticas sustentáveis de grandes empresas é uma alternativa para que possam vislumbrar novos horizontes como fornecedoras de suas cadeias de valor. O Instituto Ethos e o SEBRAE, em conjunto, criaram os Indicadores Ethos-SEBRAE de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas, que servem como um autodiagnóstico para análise do empreendimento. Outra ferramenta que pode ser usada para esse fim por empresas de qualquer porte ou setor são os recém-lançados Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis.

No entanto, apesar do número crescente de empreendimentos utilizando esses métodos internacionais de avaliação de *performance* mencionados acima, segundo Staniskis e Arbaciauskas (2009), muitos empreendimentos utilizam seus próprios métodos de avaliação por indicadores. Antes de serem escolhidos os indicadores de sustentabilidade, os objetivos da avaliação de desempenho devem ser definidos. Com essa definição parte-se para as dimensões que serão avaliadas. Para essa pesquisa estabeleceu-se que as dimensões utilizadas seriam a econômica, a ambiental e a social.

### **3. METODOLOGIA**

Os aspectos metodológicos adotados para realização deste estudo partiram de uma estratégia associada à técnica de método misto, que, de acordo com Creswell (2007), trata-se daquela que reúne diferentes métodos, destacadamente os qualitativos e quantitativos, com objetivo de analisar o fenômeno das incubadoras no estado de São Paulo diante de toda a sua complexidade. A opção por esta abordagem decorre do fato de que as determinantes e dimensões envolvidas em uma incubadora no desenvolvimento de um ambiente de estímulo ao empreendedorismo e à inovação, particularmente a sua viabilização e resultados, são complexas, demandando múltiplas óticas. Desta forma, ainda que se trate de um trabalho de natureza predominantemente descritiva, outras estratégias de investigação foram adotadas, em que se destaca a convergência de dados qualitativos aos quantitativos; ou seja, uma estratégia concomitante, pelo qual “o pesquisador faz a convergência de dados quantitativos e qualitativos a fim de obter uma análise ampla” do objeto investigado (CRESWELL, 2007, p.33).

O procedimento de pesquisa baseou-se em duas dimensões: quantitativa e qualitativa. Na primeira, foi aplicado um *survey* com os gestores das incubadoras. Na segunda, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a partir de roteiro com os gestores de cada incubadora. Tal triangulação das fontes de evidências permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, e, deste modo, permite que os achados deste estudo sejam mais convincentes e acurados (YIN, 2010, p. 143).

### 3.1 Pesquisa quantitativa

Na dimensão quantitativa houve duas etapas: i) identificação das incubadoras de empresas do Estado de São Paulo ativas; e ii) *survey* de caracterização e mapeamento das incubadas. Para identificar as incubadoras em atividade no Estado de São Paulo, pesquisaram-se sites, arquivos públicos, entidades setoriais e, destacadamente, parques tecnológicos, prefeituras e órgãos estaduais, assim como base de dados do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT).

Com relação à segunda etapa, de caracterização e mapeamento das incubadoras, foi elaborado e realizado um *survey* (BABBIE, 2002), cuja plataforma de aplicação foi a internet (*web-based*). Para isso, elaborou-se um questionário que foi respondido pelas incubadoras, o qual foi composto de questões fechadas, por meio de indicadores e assertivas que foram associados às dimensões críticas do framework proposto, em que utilizou escala *Likert* de cinco pontos.

Sobre uma matriz de dados, a análise descritiva serve como um primeiro guia ao pesquisador na medida em que fornece informações sobre a qualidade dos dados e indicam, caso existam, algumas tendências (BOTTER *et al.*, 1996, p. 11).

Algumas técnicas utilizadas nesta análise inicial foram distribuição de frequências e medidas de tendência central (ou de posição). Neste ponto, serão apresentadas as informações sobre as incubadoras, que são a unidade de análise desta pesquisa, quanto aos respondentes, isto é, as pessoas que expressaram suas percepções quanto às variáveis pesquisadas. Para melhor visualização e compreensão dos dados, os mesmos serão apresentados em gráficos e tabelas que foram manipulados no *software* Microsoft Excel 2010.

### 3.2 Pesquisa qualitativa

Segundo Martins e Theóphilo (2009), de modo bastante sintético pode-se dizer que enquanto na pesquisa quantitativa predominam mensurações e bancos de dados codificados, a pesquisa qualitativa tem como características a descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. Esta opção é largamente adotada na condução de estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como antropologia, sociologia, psicologia, ciências políticas, dentre outros campos das ciências sociais. O que se pretende aqui é uma melhor compreensão do fenômeno no contexto onde ocorre e do qual faz parte.

Para Yin (2010), estudos de casos são investigações empíricas amplamente utilizadas nas ciências sociais, contribuindo de forma inigualável para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, gerenciais, sociais e políticos, quando a fronteira entre os fenômenos estudados e o contexto não está suficientemente definido. Trata-se de um procedimento voltado não só para a descrição de fenômenos, mas também para sua análise e interpretação.

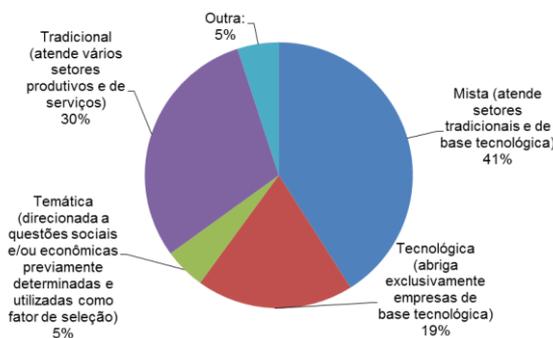
A dimensão qualitativa deste trabalho consistiu de entrevistas semiestruturadas, isto é, que seguem um protocolo pré-estabelecido, mas não de modo exatamente rígido o que impossibilitaria ao pesquisador se aprofundar em pontos identificados no desencadear da conversa (YIN, 2010, p. 133). As entrevistas foram realizadas *in loco* com duração de aproximadamente quatro horas, o que exigiu dos autores cerca de 8.000 km rodados pelas estradas paulistas. As visitas aos locais bem como documentos manuscritos adicionais fornecidos pelas incubadoras serviram como fontes adicionais de evidência.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil das Incubadoras

Foram visitadas e coletados dados de 37 incubadoras ao todo, exclusivamente no estado de São Paulo. Caracterizando as incubadoras com base dos dados coletados tem-se que 41% das incubadoras respondentes são mistas e 19% tecnológicas, ou seja, mais da metade delas estão ligadas à geração de tecnologias, reforçando os dados do MCTI (2014), apresentados no

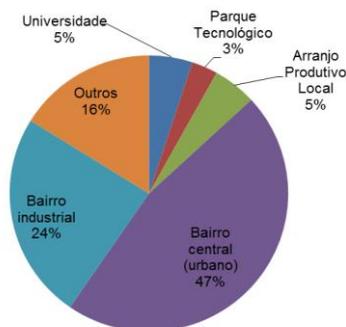
referencial teórico, que diz que dois terços das incubadoras de empresas do Brasil têm foco na área tecnológica de alto valor agregado, como pode ser constatado na Figura 1:



**Figura 1: Tipos de Incubadoras**

Fonte: Autores, 2015.

Contrariando as expectativas de que as incubadoras voltadas para tecnologia estariam alocadas em áreas com grande expressividade do conhecimento como por exemplo, nos corredores de inovação em que estão presentes as grandes universidades de centros de pesquisa, apesar de 60% das incubadoras estarem relacionadas diretamente à produção tecnológica, a maioria delas está instalada em bairros centrais, seguidas das situadas em bairros industriais, ao invés de elas estarem em Universidades ou Parques Tecnológicos, como pode ser visto na Figura 2, corroborando com os dados do MCTI (2014) que diz que cada vez mais as incubadoras estão se disseminando pelo interior do País, revertendo uma característica de concentração desses núcleos de empresas emergentes nas capitais. Isso sinaliza positivamente para o desenvolvimento sustentável a partir do desenvolvimento de tecnologias sociais, que segundo a Rede de Tecnologia Social, tem como diferencial da tecnologia apropriada o desenvolvimento do local da região onde são criadas, já que surgem da interação com a comunidade para transformação social da realidade. Como a maioria das incubadoras estão localizadas em bairros, supõe-se há um desenvolvimento local com produção da tecnologia social devido à necessidade de mão de obra que pode gerar empregos para pessoas do entorno, além da presença da incubadora poder estimular o empreendedorismo regional.



**Figura 2: Localização das Incubadoras**

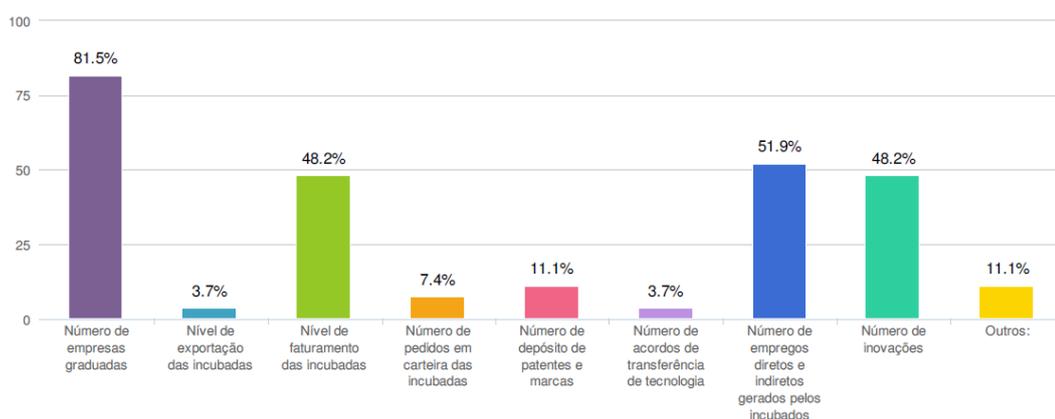
Fonte: Autores, 2015.

#### 4.2 Incubadoras e a Sustentabilidade

No contexto em que as novas empresas estão surgindo para o desenvolvimento econômico há uma preocupação para que este desenvolvimento ocorra de maneira sustentável. Para isso a adoção de práticas e indicadores de sustentabilidade em incubadoras de empresas é de relevante importância, uma vez que em muitos casos são o “berço” para as empresas

nascentes. Para Van Bellen (2004), os indicadores podem ajudar a transformar a preocupação com a sustentabilidade em uma ação pública consistente e, dessa maneira a formulação desses indicadores em incubadoras, onde estão nascendo empresas com o objetivo de estimular o crescimento da economia, podem amparar a formulação complementar de políticas públicas, ensejando que esse crescimento seja pautado na sustentabilidade.

Dessa maneira, a geração de empregos pode ser um indicador da adoção de práticas pensadas no desenvolvimento sustentável. Na Figura 3 é visto que um dos objetivos do planejamento das incubadoras é a geração de empregos diretos e indiretos. Constatou-se que 51,9% dos respondentes acreditam que a geração de empregos tem que ser um item considerado como meta no planejamento.



**Figura 3: Principais itens considerados como metas no planejamento realizado**

Fonte: Autores, 2015.

O estímulo à geração de empregos pode começar durante a seleção das empresas que serão incubadas. A totalidade das incubadoras participantes da pesquisa (100% da amostra) concorda que um dos critérios adotados para a seleção de empresas deva ser a proposta de geração de empregos, isso fortifica a ação da criação desse indicador na busca do desenvolvimento sustentável. Outro ponto que também foi julgado como critério de seleção é o grau de engajamento do negócio na promoção de questões socioambientais, em que quase 70% dos respondentes julgaram como importantes ou muito importantes, podendo assim se tornar outro indicador de sustentabilidade do negócio.

Os critérios relacionados à inovação foram julgados como importantes, pois praticamente 90% dos respondentes acreditam que a empresa deve inovar em produtos, serviços e processos. Esse critério de seleção poderia estar relacionado à tecnologia social, como dito anteriormente, e as inovações sustentáveis, que segundo Barbieri *et al.* (2010), é a inovação que introduz (produção, assimilação ou exploração) produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados para a organização, e que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes, podendo até mesmo vincular a criação dessas inovações ao desenvolvimento local a partir da geração de empregos, além da produção de bens e serviços ambiental e socialmente corretos, pensando no uso adequado dos recursos e no bem estar da sociedade (Tabela 1).

	Não considerado		Pouco importante		Importante		Muito importante		Total	
Grau de engajamento do negócio na promoção de questões socioambientais	1	2.8%	10	27.8%	14	38.9%	11	30.6%	36	100%
O grau de inovação em processo do negócio pretendido	1	2.8%	3	8.3%	21	58.3%	11	30.6%	36	100%
O nível de maturidade da ideia de negócio apresentada	0	0.0%	7	19.4%	20	55.6%	9	25.0%	36	100%
Proposta de Geração de Empregos	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	100%

**Tabela 1: Critérios para Seleção de Incubadas**

Fonte: Autores, 2015.

Outro indicador de sustentabilidade que poderia ser criado é com base na infraestrutura das incubadoras. Os custos com o consumo de água, energia, fotocópias e impressões são, geralmente, arcados pela incubadora (vide Tabela 2), o que pode gerar certo desperdício. Um indicador medindo esses gastos talvez gerasse uma conscientização no consumo de cada um dos recursos. A incubadora poderia criar bonificações para as empresas incubadas que tivessem um consumo consciente, beneficiando dessa maneira o ambiente tanto na dimensão econômica como na ambiental, com a redução dos recursos utilizados.

	Inexistente	Exclusivos da incubadora	Rateados entre incubados	Exclusivos dos incubados	Responses
Consumo de água	1 2.7%	25 67.6%	10 27.0%	1 2.7%	37
Energia	1 2.7%	15 40.5%	8 21.6%	13 35.1%	37
Xerox/impressão	4 10.8%	8 21.6%	9 24.3%	16 43.2%	37

**Tabela 2: Custo Incubadora**

Fonte: Autores, 2015.

Nenhuma das incubadoras respondentes possui certificação socioambiental, no entanto os gestores de modo geral consideram relevante o tema responsabilidade socioambiental, isto é percebido na alta concentração de repostas concordantes quando é questionada a concordância em alguns itens relacionados a esse tema (marcadas de verde na Tabela 3). Cerca de 40% delas, concordam que a incubadora possuiria melhor reputação adotando práticas de responsabilidade socioambiental. Assim, a criação de um indicador de reconhecimento dessa prática poderia estimular as incubadoras as adotarem. As práticas, adotadas pelas incubadoras, que se destacassem mais poderiam ser premiadas, isso daria visibilidade ao processo e recompensa para a incubadora, melhorando sua reputação e, por consequência a reputação das empresas incubadas.

Dentre os gestores das incubadoras respondentes, quase a metade afirma realizar treinamentos de responsabilidade socioambiental para as empresas incubadas. Estes treinamentos são benéficos para o desenvolvimento dos empreendedores. Se houvesse um indicador que avaliasse essas capacitações, elas provavelmente seriam encorajadas dentre as práticas de gestão das incubadoras. Essas capacitações são importantes para as empresas, já que na sua maioria elas ainda estão buscando a sustentabilidade financeira do negócio e por isso acabam por abandonar a busca pelo desenvolvimento de maneira sustentável.

Um ponto que se destaca positivamente é que 73% dos respondentes dizem concordar que existem oportunidades de mercados relacionadas às práticas socioambientais, esse já é o início para sua adesão. Um indicador que avaliasse o lançamento de produtos e serviços com apelo

socioambiental poderia estimular as empresas incubadas buscarem a promoção para essas oportunidades de mercado. Este resultado é reforçado por 62,2% dos respondentes que afirmam que os clientes exigem uma postura sócio ambientalmente correta por parte das empresas incubadas, fazendo com que as empresas deem importância cada maior para esse tipo de postura. Chama a atenção os resultados que mostram que 48,6% dos respondentes afirmam que os clientes resistem a pagar por bens e serviços social e ambientalmente corretos, o que representa para as empresas incubadas o desafio de desenvolver bens e serviços que também sejam competitivos em preços além de apresentarem o apelo sustentável.

O resultado mais positivo é aquele em que 83,8% dos respondentes concordam que as estratégias de responsabilidade socioambiental criam valor para as empresas incubadas, como visto anteriormente influenciam na reputação da empresa e atendem as oportunidades no mercado e as exigências dos clientes, confirmando dessa maneira o que afirma o relatório do Instituto Ethos, já citado, que a RSE traz benefícios para empresas. Pode-se entender que há uma percepção de potencial não realizado no mercado associado à venda estratégica de produtos e serviços com apelo sustentável, uma vez que a tendência é o aumento da consciência ambiental e social.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Responses
A incubadora possui reputação por responsabilidade socioambiental.	1 2.7%	6 16.2%	15 40.5%	13 35.1%	2 5.4%	37
A incubadora realiza treinamentos com o tema gestão socioambiental para as empresas incubadas.	1 2.7%	9 24.3%	9 24.3%	17 45.9%	1 2.7%	37
Existem oportunidades de mercado relacionadas a questões socioambientais.	1 2.7%	2 5.4%	7 18.9%	22 59.5%	5 13.5%	37
Cientes exigem postura social e ambientalmente correta por parte das empresas incubadas.	1 2.7%	6 16.2%	7 18.9%	22 59.5%	1 2.7%	37
Cientes se mostram resistentes a pagar por bens/serviços social e ambientalmente corretos.	0 0.0%	6 16.2%	13 35.1%	18 48.6%	0 0.0%	37
As estratégias de responsabilidade socioambiental criam valor para as empresas incubadas.	0 0.0%	0 0.0%	6 16.2%	28 75.7%	3 8.1%	37

**Tabela 3: Concordância com a Responsabilidade Socioambiental**

Fonte: Autores, 2015.

Quando questionadas sobre o relacionamento com a comunidade de seu entorno, 70,3% dos respondentes afirmaram que o fazem. As iniciativas através das quais ocorre o relacionamento com a comunidade são: palestras, em que 92% dos respondentes praticam essa iniciativa; cursos, com 80%; treinamentos com 56%; reuniões técnicas com 40% e ainda outras iniciativas são levadas a cabo. Por mais que sejam incipientes, o fato das incubadoras se relacionarem com a comunidade já é um fator positivo, dessa maneira pode ocorrer o desenvolvimento local com o estímulo do empreendedorismo, geração de empregos e por conseguinte, renda.

Como dito anteriormente, as incubadoras são importantes para o desenvolvimento econômico e também para o sustentável, no papel de influenciadoras nas estratégias das empresas nascentes. Não é diferente no estado de São Paulo uma vez que facilitam as empresas terem maior taxa de sobrevivência decorrendo no almejado desenvolvimento, pois geram postos de trabalhos, estimulam o empreendedorismo, a inovação, dentre outros. Essa importância é confirmada com os dados vistos na Tabela 4. Verifica-se que 100% dos respondentes concordam que as incubadoras são indutoras do desenvolvimento local, por isso a formulação

de políticas públicas para a criação e promoção de novas incubadoras incitadas nas práticas do desenvolvimento sustentável é significativa. Parcela um pouco menor (97,3%) acredita que as incubadoras por meio da incubadas alavancam a geração de renda, podendo, dessa maneira, estimular e promover o desenvolvimento local. Essa constatação pode ser confirmada quando 97,2% dizem concordar que as incubadoras por meio de suas incubadas geram empregos.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Responses
As incubadoras são indutoras do desenvolvimento local.	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	18 48.6%	19 51.4%	37
As incubadoras, por meio de suas incubadas, alavancam a geração de renda.	0 0.0%	0 0.0%	1 2.7%	21 56.8%	15 40.5%	37
As incubadoras, por meio de suas incubadas, promovem a geração de emprego.	0 0.0%	0 0.0%	1 2.8%	16 44.4%	19 52.8%	36

**Tabela 4: Papel das Incubadoras para o desenvolvimento do país**

Fonte: Autores, 2014.

Dessa maneira, constata-se que além das incubadoras serem importantes para o desenvolvimento econômico do país elas também são fundamentais para um desenvolvimento sustentável. Por isso a adoção de práticas de gestão fundamentadas em critérios econômicos, sociais e ambientalmente corretos são imprescindíveis para que esse tipo de desenvolvimento se torne realidade no dia a dia das incubadoras e das empresas incubadas. Para que esses critérios possam ser avaliados a criação de indicadores é primordial. A partir desses indicadores as incubadoras poderiam criar métodos de incentivos para encorajar a gestão sustentável das incubadas. No entanto, apesar da importância a adoção das práticas e dos indicadores de sustentabilidade ainda não vem ocorrendo nas incubadoras de empresas do estado de São Paulo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este é um estudo exploratório acerca das práticas e indicadores de responsabilidade socioambiental em incubadoras de empresas no Estado de São Paulo. Os resultados mostram que apesar de saberem da importância dessa adoção as incubadoras ainda estão muito aquém do que deveriam estar fazendo. Mesmo achando importante nenhuma delas possui certificações de responsabilidade socioambiental, apesar da consciência, o planejamento ainda é pautado nas questões econômicas, sendo que 81,5% das incubadoras estão mais preocupadas com o número de empresas que irão graduar e não se questionam a respeito do custo para que ocorra esta graduação, de que maneira a empresa está buscando seu desenvolvimento.

Sendo assim, o estudo ressalta que há muito a ser feito e um enorme potencial a ser explorado no que tange a responsabilidade socioambiental em incubadoras de empresas, as oportunidades de mercados e os benefícios que as empresas terão ao adotarem as práticas de sustentabilidade já são bem definidos. Como visto anteriormente, as incubadoras tem consciência tanto dos benefícios como das oportunidades que trarão para as empresas a adoção.

Como uma contribuição temos duas recomendações principais para os gestores que lidam com as incubadoras de empresas no Estado de São Paulo:

a) Adoção de práticas de Tecnologia Social: assim como indicadores propostos para serem criados para mensurar o grau de desenvolvimento sustentável das incubadoras de empresa (a partir das análises neste artigo), a prática da Tecnologia Social deveria ser um pré-requisito também para a criação de incubadoras e para a incubação de empresas dada sua importância no desenvolvimento local da região na qual as incubadoras estão instaladas. O estímulo às

práticas deveria partir do Estado com a formulação de políticas públicas para a abertura para essas novas oportunidades, aliados aos principais agentes de transformação social, exemplo disto é o caso das incubadoras sociais articuladas pelo Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONINC), que vêm elaborando e propondo tecnologias sociais para empreendimentos coletivos e auto gerenciáveis. Esse processo só terá êxito efetivo se apontar também para outro modelo de desenvolvimento, um modelo que garanta o desenvolvimento de toda a comunidade, sem exclusão (SINGER; KRUPPA, 2004).

b) Estímulo à criação de incubadoras de negócios sustentáveis no estado de São Paulo: entende-se que há enormes oportunidades de negócios não explorados neste setor, por exemplo, o PNRS – Plano Nacional de Resíduos Sólidos (2010) que cria um enforcement para que as empresas façam a reciclagem de produtos, fechando o ciclo de vida do produto. Empresas nascentes que adotem esta abordagem poderiam ser apoiadas, com resultados que beneficiem empreendedores, clientes e a sociedade. E também o estímulo a criação de incubadoras sociais, que estão associadas aos movimentos recentes da economia social e solidária, preocupando-se com a sustentabilidade e com o impacto social das inovações sociais, incentivam a inovação criando espaço onde um número variado de atores sociais, de filosofias e de metodologias se cruzam, adquirindo conhecimento como fator de inovação para o impacto social (Ferreira, 2010). Dessa maneira atende-se a promoção desejada do desenvolvimento econômico por meio da formulação de políticas públicas, em que um dos pilares centrais para essa formulação é o apoio à inovação e ao empreendedorismo e também no favorecimento do desenvolvimento sustentável, baseado nas dimensões econômica, ambiental e social.

Como contribuições para este campo do conhecimento, nota-se que apesar da importância da adoção das práticas de sustentabilidade e de seus indicadores por conta da exigência cada vez maior pela cadeia de valor, as incubadoras ainda não fazem essa adoção. Com o estudo ficou claro que as incubadoras precisam cada vez mais estimular suas empresas incubadas a colocarem a sustentabilidade na estratégia organizacional. Por fim, entende-se como limitações deste estudo a restrição ao estado de São Paulo, que não pode ser tomado como modelo.

## **Referências**

- AERNOUDT, R. Incubators: tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, v. 23, pp. 127-135, 2004.
- AGÊNCIA USP DE INOVAÇÃO. Disponível em: <<http://www.inovacao.usp.br/>>. Acesso em 05/02/2014.
- ALLEN, D. N.; McCLUSKEY, R. Structure, policy, services, and performance in business incubator industry. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 15, n. 2, pp. 61-77, 1990.
- ALMEIDA, F. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ANPROTEC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. Estudo, Análise e Proposições Sobre as Incubadoras De Empresas No Brasil. Brasília, 2012.
- BABBIE, E. Métodos de pesquisa de survey. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.
- BM&FBOVESPA. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/>>. Acesso em: 01.05.2015.
- BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. Atlas, 2007.
- BARBIERI, J.C; GOUVEIA, I.F; ANDREASSI, T; VASCONCELOS, F.C; Inovação E Sustentabilidade: Novos Modelos E Proposições RAE, São Paulo, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010.
- BAVA, Silvia Caccia. Tecnologia social e desenvolvimento local. In: *Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

- BERGEK, A.; NORMANN, C. Incubator best practice: a framework. *Technovation*, v. 28, pp. 20-28, 2008.
- BOEHE, D. M. Desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil: papéis estratégicos e suas bases organizacionais e econômicas. Porto Alegre, 2005. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- BOTTER, Denise Aparecida; PAULA, Gilberto Alvarenga; LEITE, José Galvão; CORDANI, Lisbeth Kaiserlian. Noções de estatística. Instituto de Matemática e Estatística – USP. São Paulo, 1996.
- CARROLL, A.B., A Three dimensional modelo for corporate performance. *Ohio: Academy of Management Review*, 1979, v.4, n.4, p.497-505, Oct
- CHAN, K. F.; LAU, T. Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation*, v. 25, n. 10, pp. 1215-1228, 2005.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DONAIRE, D. Gestão ambiental na empresa. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DRUCKER, P. Administração de empresas sem fins lucrativos: princípios práticas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GUIMARÃES, R. P. Aterrizando una Cometa: indicadores territoriales de sustentabilidad. Santiago do Chile: CEPAL/ILPES, 1998. (Serie Investigación, Documento 18/98, LC/IP/G.120).
- GUIMARAES, R. P.; FEICHAS, S, A. Q. Desafios na construção de indicadores de sustentabilidade. *Ambient. soc.*, Campinas, v. 12, n. 2, Dec. 2009.
- HACKETT, S. M; DILTS, D. M. A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, v. 29, n. 1, pp. 55-82, 2004.
- HART, S. L.; MILSTEIN; M. B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, v. 3, n. 2, p. 66–79, maio/jul 2004.
- HOURNEAUX JUNIOR, F. Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28072010-151731/>>. Acesso em: 2014-09-11.
- INSTITUTO ETHOS. Como as empresas podem implementar programas de voluntariado, 2001.
- \_\_\_\_\_. Rede Ethos de Jornalistas 5º edição, 2007. Disponível em:<[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0Aaf4Conc\\_Bas\\_e\\_Indic\\_de\\_Respon\\_Soc\\_Empres\\_5edi.pdf/](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0Aaf4Conc_Bas_e_Indic_de_Respon_Soc_Empres_5edi.pdf/)>. Acesso em: 01.05.2015.
- \_\_\_\_\_. Disponível em <<http://www3.ethos.org.br/>>, Acesso em: 01.05.2015.
- INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. Disponível em: <<http://itsbrasil.org.br/>>. Acesso em 24/04/2014.
- JOHNSON, H. L. *Business in Contemporari Society: framework and issues*. Belmont: Wadsworth, 1971.
- JONES, M. V.; COVIELLO, N. E. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, v. 36, n. 3, pp. 284-303, 2005.
- KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Rio de Janeiro, 2004.
- LEWIS, D. A. Does technology incubation work? A Critical Review. *Reviews of Economic Development Literature and Practice*. U.S. Economic Development Administration, Dep. of Commerce No: Issue Washington D. C., 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOLAN, A. Public policy on business incubators: an OECD perspective. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, v. 3, n.1, pp. 22-30, 2003.

PHILLIPS, R. G. Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms? *Technology in Society*, v. 24, n. 3, pp. 299-316, 2002.

PNUMA. PNUMA no Brasil. 2014. Disponível em: <<http://www.pnuma.org.br/interna.php?id=44/>>. Acesso em: 01.05.2015.

POTER, M.E., KRAMER, M.R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.

RATINHO, T.; HENRIQUES, E. The role of science parks and business incubators in converging countries: evidence from Portugal. *Technovation*, v. 30, pp. 278-290, 2010.

REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL. Disponível em: <<http://www.rts.org.br/>>. Acesso em 24/04/2014.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, M. Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29-56.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril, 1982.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em 21/01/2014.

\_\_\_\_\_. Práticas sustentáveis nas grandes empresas e suas demandas para micro e pequenas empresas Disponível em: <<http://www.sustentabilidade.sebrae.com.br/>>. Acesso em 01/05/2015.

SINGER, P.; KRUPPA, S. M. Senaes e a economia solidária – democracia e participação ampliando as exigências de novas tecnologias sociais. In: *Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

STANISKIS, J.; ARBACIAUSKAS (2009). "Sustainability Performance Indicators for Industrial Enterprise Management, Environmental Research." *Engineering Management* 2(48): 42-50.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R.E Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

VAN BELLEN, H. M. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. *Ambient. soc.*, Campinas, v. 7, n. 1, June 2004.

\_\_\_\_\_. Indicadores de sustentabilidade. Uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VEIGA, J. E. da. Indicadores de sustentabilidade. *Estud. av.* [online]. 2010, vol.24, n.68, pp. 39-52. ISSN 0103-4014.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman 4. ed., 2010, 248 p.