

## **Fatores Contingenciais Relevantes em uma Empresa Incubada: Enfrentamento de Desafios a Partir da Inovação**

### **Contingent Factors Relevant to an Incubated Company: Facing Challenges From Innovation**

Ana Clara Aparecida Alves de Souza<sup>1</sup>, André Aroldo Freitas de Moura<sup>2</sup>, Augusto César de Aquino Cabral<sup>3</sup>,  
Sandra Maria dos Santos<sup>3</sup>, Maria Naiula Monteiro Pessoa<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Programa de Pós-graduação Administração Pública, Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul Brasil; <sup>2</sup>University of Birmingham, Inglaterra; <sup>3</sup>Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Ceará, Brasil.

Correspondência: Ana Clara Aparecida Alves de Souza, Universidade Rio Grande do Sul, Endereço: Av. Paulo Gama, 110, Farrukhabad, CEP: 90040-060, Porto Alegre, Brasil. E-mail: clara.ufc@gmail.com

Recebido: 15 de Julho de 2012 Aceito: 07 de Julho de 2015 Publicado: 01 de Dezembro de 2015

#### **Resumo**

Os fatores contingenciais podem ter influência decisiva na condução dos negócios de uma empresa. Diante disso, o presente estudo tem por objetivo investigar como uma empresa incubada inovadora lida com os fatores contingenciais mais relevantes para o seu negócio. A relevância da pesquisa deve-se ao fato de buscar identificar como uma empresa ainda em fase de incubação enfrenta as contingências relacionadas ao ambiente, à estratégia, à tecnologia, à estrutura e à gestão. Foi realizada uma pesquisa descritiva em uma empresa incubada no Instituto Federal de Educação do Ceará (IFCE), que tem como forte diferencial a inovação tecnológica. Sua atuação é reconhecida pelo município de Fortaleza e pelo Ministério da Educação (MEC) a partir do fornecimento de produtos inovadores. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com a coordenação da incubadora e com a gerência executiva da empresa, além de pesquisa documental e observação participante. A natureza da pesquisa é qualitativa por tratar-se de um estudo de caso único. Como resultado, o estudo verificou que o fator contingencial mais relevante para a empresa diz respeito à forte concorrência, que está relacionada à variável ambiente.

**Palavras-chave:** Teoria Contingencial, incubadora de empresas, inovação.

#### **Abstract**

The contingency factors can have a decisive influence in the conduct of a company business. Therefore, this study aims to investigate how a incubated innovative company deals with the most relevant contingency factors related with their business. The relevance of the research is due to the fact that seek to identify how a company that is still in an incubation stage faces the contingencies related to the environment, strategy, technology, structure and management. The research is a descriptive study in a company incubated at the Federal Institute of Education of Ceará (IFCE) which has a strong technological innovation advantage. Its performance is recognized by the city of Fortaleza and the Ministry of Education (MEC) through the provision of innovative products. Were conducted semi-structured interviews with the coordination of the incubator and the company's executive management, as well as archival research and participant observation. The nature of the research is qualitative because it is a single case study. As a result, the study found that the contingency factor most relevant to the company business is the strong competition, which is related to the variable environment.

**Keywords:** Contingency theory, business incubator, innovation.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

#### **1. Introdução**

Diversos são os desafios encontrados pelas empresas ao inserir-se no mercado e a maneira como cada desafio é enfrentado poderá ser fator determinante para o negócio. A visão da organização como um sistema aberto levou os administradores a considerar as influências que o ambiente pode ter sobre a empresa, condição essencial a ser considerada para a sua sobrevivência. Foi a partir dessa constatação que os aspectos contingenciais começaram a ser considerados como fortes influenciadores no comportamento organizacional, através dos estudos realizados

por autores ligados à Teoria Contingencial (MORGAN, 2007).

A Teoria Contingencial considera que não há um padrão estrutural a ser seguido por todas as organizações, pois tal padrão se modifica devido à influência do ambiente no qual a organização está inserida. Cada estrutura a ser seguida busca a melhor maneira de atingir suas metas e seus objetivos (LAWRENCE; LORSCH, 1967). Como fatores influenciadores podem ser considerados a estratégia e tamanho da empresa (DONALDSON, 2007). Esse autor destaca que a constante incerteza que desafia as empresas a buscar a constante inovação, é fator chave no cerne do pensamento desenvolvido pela Teoria da Contingência.

A inovação ganhou espaço no mundo a partir da década de 1950. No Brasil, no início da década de 1980, a propagação foi reforçada pela visão sistêmica entre empresa e ambiente, pois este se apresentou como elemento condicionante para o crescimento tecnológico e como fator de competitividade (TIGRE, 2006).

Existem alguns espaços conhecidos por propiciar ambientes que possam incentivar as inovações, entre esses estão as Incubadoras de Empresas. Tais espaços são classificados pela Associação Brasileira de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC (2012), como um local que tem como finalidade abrigar empresas, oferecendo estrutura que permita estimular e favorecer a transferência de resultados obtidos em pesquisa para atividades produtivas. Nesses espaços, a inovação deve ser considerada com fator essencial na seleção de novos empreendimentos (BIZZOTTO, 2008).

Diante do panorama exposto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: **Quais aspectos contingenciais são mais relevantes na inserção de uma empresa incubada no mercado?**

Parte-se do pressuposto de que uma empresa incubada enfrenta fortes pressões contingenciais da concorrência de mercado em virtude do ambiente na qual está inserida e em decorrência do trabalho constante voltado à inovação. Conforme Rosenthal (1995 *apud* CAJUEIRO; SICSÚ 2002), uma das principais armas da concorrência é a inovação, isso pode ser provado com o crescente volume de recursos aplicados nas atividades de Planejamento e Desenvolvimento (P&D), tais atividades, conforme Tigre (2006) são a especialidade das Micro e Pequenas empresas de “base tecnológica”.

O **objetivo geral** do trabalho é investigar como uma empresa incubada inovadora lida com os fatores contingenciais mais relevantes para o seu negócio. Os **objetivos específicos** são: 1) Verificar como a empresa lida com os fatores contingenciais ligados ao ambiente, à estratégia e à tecnologia e 2) Verificar como a empresa lida com fatores contingenciais ligados à estrutura e à gestão.

A relevância deve-se ao fato de buscar evidenciar, sob o ponto de vista contingencial, de que maneira uma empresa incubada e inovadora enfrenta os problemas contingenciais, podendo servir de parâmetro para outras empresas incubadas.

Trata-se de um estudo de caso, realizado em uma empresa de tecnologia, incubada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE). A empresa foi escolhida para o estudo por ter alcançado destaque nacional a partir do desenvolvimento de dois produtos, o Mototaxímetro e o Portátil. Cabe ressaltar que para o desenvolvimento dos produtos, a empresa conta com amplo auxílio da Incubadora, de professores e estudantes do IFCE.

O Mototaxímetro é um equipamento similar ao taxímetro convencional, mas destinado a motocicletas, oriundo do oriundo do “Projeto DATALOG”, um modelo de gestão de trânsito que visa colaborar com a melhor distribuição dos recursos da população local (IFCE, 2012). O produto foi desenvolvido no sentido de buscar suprir a carência dos profissionais e passageiros que utilizam tal transporte, tendo em vista que o valor das corridas é negociado entre as partes e que nem sempre um valor justo é definido.

O Projeto Portátil diz respeito a um equipamento tablet que permite ao deficiente visual realizar a leitura e a escrita de documentos, sejam esses impressos ou digitais, utilizando celas braille. Tal produto é financiado pelo Ministério da Educação (MEC) e tem por objetivo a inclusão de deficientes visuais na educação. Conforme destacado pelo diretor executivo da empresa, os funcionários do MEC, deficientes visuais, já começaram a utilizar o equipamento.

A pesquisa de estudo de caso, conforme Yin (2010), pode incluir duas variedades de estudos de caso, ou seja, estudos de caso único, como nesta pesquisa, e estudos de casos múltiplos. Os estudos de caso únicos podem ter quatro justificativas, de acordo com Yin (2001): quando o estudo é decisivo para testar uma teoria bem formulada; quando representa uma situação rara ou extrema; quando o caso é revelador de um fenômeno; ou como introdução a um estudo mais apurado, um caso-piloto, sendo esta a justificativa que melhor se relaciona ao estudo de caso único adotado nesta pesquisa.

O trabalho está dividido em cinco seções a contar por esta introdução, seguida por um referencial teórico que

aborda aspectos da Teoria Contingencial, Inovação, Incubadoras de Empresas e estudos anteriores, logo após é apresentada a metodologia, e, por fim, tem-se a análise dos resultados encontrados e as considerações finais.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Teoria Contingencial

Em oposição ao pensamento propagado por Frederick Taylor e outros teóricos da administração clássica que consideravam a preocupação organizacional apenas em termos técnicos dentro de um sistema fechado, surgiram as ideias da teoria contingencial com foco no sistema aberto. Na perspectiva de visão da organização como um sistema aberto que interage com o ambiente que lhe abriga, há forte atenção à “atividade ambiental” imediata, ou seja, às relações estabelecidas entre organização, clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos e governo. A partir da sensibilidade ao ambiente no qual está inserida, a organização passa a ser capaz de responder de maneira mais apropriada às mudanças ocorridas (MORGAN, 2007).

Donaldson (2007) afirma que para a teoria contingencial não há uma estrutura organizacional única que se aplique a todas as organizações, pois a estrutura irá variar conforme determinados fatores, tais como estratégia e tamanho. O autor ressalta então, que a organização ótima será contingente a esses fatores “contingenciais”, precisando se adequar a eles no ambiente no qual estará inserida.

Conforme Morgan (2007), os pesquisadores Tom Burns e G. M. Stalker conduziram um estudo nos anos 1950 que permitiu demonstrar as diferenças entre o enfoque mecanicista e o enfoque orgânico da administração. No trabalho realizado em empresas industriais pertencentes a diferentes ramos, os pesquisadores verificaram que quando ocorrem mudanças no ambiente, nas condições de mercado ou na tecnologia, são necessários estilos abertos e flexíveis de organizações, no sentido de melhor se adaptar a essas mudanças. Burns e Stalker (1961) afirmaram que um sistema de gestão mecanicista é apropriado para condições estáveis, enquanto que a forma orgânica é apropriada às condições de mudança, que dão origem a problemas constantes e necessidade de ações imprevistas.

A partir das pesquisas realizadas por esses autores, outros vieram corroborar suas ideias, dentre esses, Morgan (2007) destaca Joan Woodward, com um estudo em empresas inglesas e a relação nelas estabelecida entre a tecnologia e a estrutura de organizações consideradas bem sucedidas. Morgan (2007) ressalta que tanto o estudo de Burns e Stalker, quanto o de Woodward, sugeriram que a organização eficaz depende do equilíbrio entre fatores como estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento, necessidades pessoais, bem como da relação com o ambiente externo. Ainda segundo o mesmo autor, a essência da Teoria Contingencial está nesses estudos, mas outra importante pesquisa foi desenvolvida em Harvard, tendo sido liderada por Paul Lawrence e Jay Lorsch. Esse estudo refinou que algumas organizações precisam ser mais orgânicas do que outras, reforçando assim as ideias desenvolvidas nos estudos anteriores.

Conforme Abreu (2006), a Teoria da Contingência considera o ambiente como uma variável independente, no qual as organizações que nele estão possuem pouco ou nenhum poder de influenciá-lo e, diante disso precisam se adequar em termos de estrutura, procedimentos administrativos e modelos de negócio, para que possam se adaptar, ou seja, o ambiente é que determina as características organizacionais. Chandler (1962) ao falar de estratégia e estrutura, afirma que a primeira é que forma a segunda e que alterações no ambiente provocam novas possibilidades estratégicas.

Com o objetivo de identificar distúrbios organizacionais e buscar propor alguma solução, aliando a teoria contingencial e a visão sistêmica da organização, Morgan (2007, p. 64-65) apresenta uma série de questões centrais, baseadas nas ideias defendidas pelos teóricos contingenciais já mencionados, que podem ser feitas para buscar entender as relações entre as organizações e o meio ambiente, são elas:

Qual a natureza do ambiente organizacional? Que tipo de estratégias está sendo adotada? Que tipo de tecnologia (mecânica ou não) está sendo usada? Que tipo de pessoas são contratadas e qual é a cultura ou costume dominante dentro da organização? Como a organização está estruturada e quais são as filosofias administrativas dominantes?

Dentro de cada um destes questionamentos, o autor adiciona outros que, ao serem respondidos, encerram a questão central. Morgan (2007) afirma que quando tais questões são postas, trabalha-se a ideia de composição da organização a partir de subsistemas estratégicos que se relacionam, sendo esses o humano, o tecnológico, o estrutural e o administrativo para os quais há a necessidade de consistência e adaptação às condições do ambiente, as respostas poderão assinalar congruências e incongruências. Bertero (1998) trata a Teoria da Contingência como um sinal de maturidade, pelo fato de negar o *one best way* e reconhecer que modelos absolutos não são aplicáveis em todas as áreas.

No que diz respeito à inovação e à sua relação com a teoria contingencial, entende-se que a inovação exerce impacto na estrutura da organização e serve como base para um diferencial competitivo de mercado, pois conforme salienta Donaldson (2007), a incerteza da tarefa é o ponto central do conceito de contingência, e essa incerteza pode ser encontrada em fatores como a inovação. O tópico seguinte evidencia outros aspectos relevantes relacionados à inovação.

## 2.2 Inovação

A partir do século XVIII até meados do século XIX, com a influência da Revolução Industrial por meio das suas máquinas e equipamentos, com destaque para a criação da máquina a vapor e da automação da manufatura, verificou-se uma crescente presença de inovações nas empresas. O início do século seguinte apresentou uma rápida difusão de inovações que há muito estavam em gestação. Nos últimos vinte e cinco anos do século XX, houve uma revolução tecnológica possibilitada pelo desenvolvimento e difusão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que possibilitou uma nova trajetória para as inovações, por constituírem o núcleo de uma revolução tecnológica. Houve um reforço da visão sistêmica entre a empresa e seu ambiente externo, sendo este condicionante para o crescimento tecnológico e a competitividade. (TIGRE, 2006).

Freeman e Soete (2008) alertam para o problema da confusão entre os termos inovação e o termo invenção. Nesse sentido, para Tigre (2006), precisam ser ressaltadas as distinções entre tecnologia, técnicas, invenção e inovação. Quanto à tecnologia, o autor a define como o conhecimento sobre técnicas, sendo estas responsáveis pela aplicação dos conhecimentos em produtos, processos e métodos organizacionais. Quanto à inovação, o autor afirma que ela ocorre com a prática efetiva da invenção, e que esta diz respeito à criação de um processo, técnica ou produto que seja inédito.

Conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1997, p.55), nas especificações trazidas no Manual do Oslo - que estabelece as diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação - um “produto tecnologicamente novo é aquele cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa”.

No Brasil, a **Lei da Inovação nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004**, que estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com o objetivo de alcançar a capacitação, o alcance da autonomia tecnológica e o desenvolvimento industrial do país, considera inovação como uma introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.

Plonski (2005) destaca que a inovação tecnológica é buscada por empresas, regiões e nações no sentido de alcançar o desenvolvimento e redimir aflições econômicas. Conforme Bizzotto (2008), a inovação é um dos fatores principais que devem ser considerados pelas incubadoras no processo de seleção de uma empresa, é preciso que as propostas apresentem inovação em relação ao que já existe no mercado.

## 2.3 Incubadora de Empresas

No mundo, o movimento de incubadoras teve início nos anos 1950 nos Estados Unidos, já no Brasil, o movimento iniciou-se nos primeiros anos da década de 1980, a partir de um incentivo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A organização das incubadoras brasileiras ocorreu a partir do surgimento da Associação Brasileira de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Assim, passou então a existir um movimento de incubadoras de empresas que possibilitou o rápido crescimento desses espaços (BIZZOTTO, 2008).

Segundo conceituação oferecida pela ANPROTEC (2012), uma incubadora de empresas é um local criado com a finalidade de abrigar empresas, oferecendo a estas uma estrutura que permita estimular e favorecer a transferência de resultados obtidos em pesquisa para atividades produtivas. A associação ressalta que esses espaços, geralmente, são formados através de convênios firmados entre instituições interessadas e comprometidas com o desenvolvimento de uma determinada região. Dentre essas instituições, estão as universidades, os institutos de pesquisa, os governos locais, e as empresas, entre outros. De acordo com a Barbieri (1994), um parque tecnológico também pode ser considerado como uma incubadora, mas apenas caso ofereça condições para sustentar as empresas que estão surgindo.

Na definição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012), uma incubadora de empresas é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, por

meio de suporte técnico, gerencial e formação complementar. Facilita, também, o processo de inovação tecnológica nessas empresas.

Segundo a conceituação trazida pela *U.S. National Business Incubation Association* (2003), uma incubadora de empresas é uma ferramenta de desenvolvimento econômico, projetada para acelerar o crescimento e sucesso das empresas empreendedoras através do fornecimento de um conjunto de recursos e serviços de apoio. O objetivo da incubadora de empresas é produzir empresas de sucesso para que se tornem viáveis e autônomas. Para Tseng (2011), o conceito de incubadora é mais aplicável ao projeto e produto de ideias que têm um elevado grau de relações de incerteza e que é complexo no que diz respeito ao sucesso.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE, 2012), define incubadora de empresas como sendo uma ação pedagógica que oferece suporte aos seus alunos e egressos de diversos cursos regulares oferecidos pela Instituição, com o objetivo de desenvolverem as ideias desses empreendedores e transformá-las em oportunidades de geração de negócios inovadores, que atendam ou induzam as demandas do mercado. A Incubadora de Empresas do IFCE conta com três empresas em fase de pré-incubadas, três empresas incubadas e uma empresa graduada / associada.

No Ceará, são sete as incubadoras apoiadas pela Rede de Incubadoras do Ceará (RIC): Incubadora de Empresas do IFCE, Espaço de Desenvolvimento de Empresas de Tecnologia da Universidade de Fortaleza, Incubadora de Empresas da Universidade Estadual do Ceará, Incubadora Tecnológica do Instituto Centec, Parque de Desenvolvimento Tecnológico do Ceará - PADETEC, Parque Tecnológico do NUTEC, Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Novas Empresas de Base Tecnológica - EMBRAPA.

No que diz respeito aos estágios pelos quais as empresas passam para fazer parte de uma incubadora, Bizzotto (2008) apresenta a fase de Recepção, no qual serão apresentados aos novos empreendedores os espaços, as equipes, os serviços; fase de Pré Incubação, que estimula o surgimento de novos empreendimentos, mas que ainda não possuem um plano de negócios consistente; fase de Incubação, nesta são definidos os serviços que serão oferecidos pela incubadora para que a empresa funcione plenamente; fase de Avaliação, Orientação e Acompanhamento, que tem por objetivo identificar problemas e oportunidades das empresas, no sentido de solucionar os primeiros e aproveitar as segundas; fase de Graduação, momento em que a empresa está preparada para enfrentar os desafios fora da incubadora; por fim, a fase de Pós Graduação, na qual são oferecidas, pelas incubadoras, possibilidades de parcerias com essas empresas.

Bizzotto (2008) ressalta que, quanto ao foco, as incubadoras podem ser tecnológicas, quando apoiam empresas que trabalham com o desenvolvimento de produtos ou serviços que foram resultado de pesquisa científica; tradicionais, quando o foco está em empresas que utilizam conhecimentos de domínio público; e mistas, que apoiam empresas tecnológicas e tradicionais. Este último tipo de incubadora está relacionado ao estudo de caso desenvolvido neste trabalho. O autor ressalta ainda que outros tipos de incubadoras também têm se apresentado, tais como: culturais, de agronegócios, de cooperativas populares, de artes.

Quanto ao tempo de permanência de uma empresa em uma incubadora, Imasato (2005) enfatiza que é limitado, variando de acordo com a situação, mas a lógica do processo prevê que os gestores das empresas devem alcançar condições para conduzir seus negócios de maneira independente.

Maculan (2008) ressaltou que o desafio principal para as empresas incubadas é desenvolver produtos e serviços que possam, de fato, ser inseridos no mercado. A pesquisadora afirma que as incubadoras são projetos valiosos que contribuem para a formatação de um espaço físico e de um ambiente de cultura empresarial com foco na inovação. Conforme Raupp e Beuren (2009), em diversos casos micro e pequenas empresas buscam se instalar em incubadoras como forma de reduzir as instabilidades até que tenham condições de se graduar para o mercado.

No Brasil, a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (MPE) nº 123, de 14 de dezembro de 2006, em seu Capítulo X, estabelece que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, e as respectivas agências de fomento, as Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT), os núcleos de inovação tecnológica e as instituições de apoio, manterão programas específicos para as MPE, inclusive quando estas revestirem a forma de incubadoras, e terão por meta a aplicação de, no mínimo, 20% (vinte por cento) dos recursos destinados à inovação para o desenvolvimento de tal atividade nas microempresas ou nas empresas de pequeno porte.

Conforme destacado pela ANPROTEC (2011), um estudo inédito do SEBRAE revelou que em 2008 o Brasil contava com mais de 400 incubadoras, mas que a curva se estabilizou e até a data de divulgação do estudo, Outubro do citado ano, o número de incubadoras em atividade era de 384.

O próximo tópico trata sobre estudos anteriores em incubadoras de empresas e empresas incubadas, assim como estudos realizados com foco na inovação e nas contingências que as empresas enfrentam do ponto de vista da teoria contingencial.

## **2.4 Estudos Anteriores Relacionados**

Vieira (2003) conduziu um estudo que buscou, em uma abordagem transdisciplinar, tratar de questões relacionadas à evolução das organizações, abrangendo mudança, inovação e comportamento. Considerou-se que mudança e inovação balizam as estruturas organizacionais mesmo nos setores mais ativos da sociedade.

O estudo conduzido por Souza (2006) teve por objetivo discutir de que maneira a inovação pode ser caracterizada no contexto organizacional, considerou-se sua natureza dinâmica e multidimensional. Verificou-se, nesse sentido, que tal perspectiva no estudo da inovação se configura como abordagem apropriada, para a compreensão da natureza interativa, dinâmica e complexa que busca impulsionar novas ideias e práticas.

Marchis (2007), tomando por base a necessidade romana de desenvolver novos negócios, desenvolveu um estudo que teve por objetivo responder a perguntas básicas relacionadas à criação de uma incubadora de empresas, tais como estudos de viabilidade, planejamento, pontos chave para o sucesso de uma incubação, criação de uma declaração de missão eficaz, dentre outros.

Moraru e Ruesei (2012) discutem que o maior problema enfrentado por muitas pequenas e médias empresas está relacionado às suas necessidades. Preços elevados de produção e escritórios são elementos essenciais para a sobrevivência de tais empresas. Destaca-se, assim, o papel fundamental das incubadoras especialmente nas fases de iniciação e penetração no mercado. O estudo busca, justamente, destacar o papel essencial exercido por esses espaços de incubação.

O trabalho de Sousa e Beuren (2012) buscou destacar a relevância de serviços e recursos disponibilizados por uma incubadora, e identificar as expectativas percebidas pelos empreendedores no processo de incubação. A pesquisa concluiu que todas as empresas incubadas, independente da fase, utilizaram os recursos e serviços da incubadora e que os empreendedores consideraram tal suporte como suficiente para os seus negócios.

Em estudo publicado no ano de 2007, Marques e Chaves, verificaram a contribuição do processo de incubação para o desenvolvimento das empresas graduadas a partir do ponto de vista de gerentes de seis empresas graduadas que ficaram incubadas no Parque de Desenvolvimento Tecnológico do Ceará – PADETEC. O trabalho verificou que a incubadora em questão não exerceu contribuição relevante para a superação de dificuldades financeiras das empresas, bem como dificuldades de comercialização e competências gerenciais, mas ofereceu suporte satisfatório no que diz respeito a ações de assessoria em contato com parceiros, consultoria e orientação, infraestrutura adequada para os empreendedores voltassem suas preocupações apenas para o foco no desenvolvimento e produção do produto, além do acesso à pesquisa de ponta. Tal estudo evidencia o quanto a incubadora de empresas pode contribuir para atenuar fatores negativos que possam ter forte impacto na empresa, causando prejuízos.

Outro estudo, desenvolvido por Gonçalves, Gosling e Lanna (2007), buscou verificar a influência da qualidade das incubadoras e da formulação estratégica dos empreendimentos incubados no desempenho empresarial. O trabalho foi desenvolvido em Minas Gerais e os resultados encontrados apontaram para dois constructos que possuem influência no desempenho dos empreendimentos incubados: o monitoramento do ambiente externo e a implementação e controle da estratégia. Pontos esses, que vêm corroborar com o que foi ressaltado no presente estudo, ou seja, aspectos essenciais no que diz respeito à consideração da influência de fatores contingenciais nas organizações.

Diversos estudos utilizaram a teoria contingencial apontando evidências das várias estruturas e modos de uma empresa chegar ao sucesso, assim como os vários aspectos que podem interferir nesse sucesso da organização. Stonebraker e Afifi (2004) estudaram cadeias de suprimento sobre a ótica da teoria contingencial e propuseram quatro modelos para se administrar essas cadeias em diversos ambientes relacionados a processos, instalações, empresas e indústrias.

Um estudo de Reinking (2012) constatou que não existe uma maneira melhor de se gerenciar uma empresa, mas que existem várias maneiras e que diversas maneiras geram diversos resultados diferentes, corroborando com Bertero (1998).

Outro estudo mais recente, de Gallagher e Gallagher (2012), em uma amostra de 65 empresas, com os gestores responsáveis pela implementação de sistemas integrados de gestão, constatou que 66% das empresas utilizam uma estrutura híbrida (centralizada e descentralizada). Os autores verificaram que os objetivos originais da organização e medidas de sucesso não parecem estabelecer a estrutura organizacional final, como seria previsto pela teoria da contingência. Eles afirmam que a estrutura da organização não pode ser definida pelos objetivos da organização, a estrutura depende de vários outros fatores.

### 3. Metodologia

Partindo dos objetivos definidos para este estudo, quanto à tipologia, a pesquisa caracterizou-se como descritiva, pois em alinhamento ao que afirmam Collis e Hussey (2005) acerca deste tipo de estudo, tem por objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, no caso em foco, descrever como uma empresa inovadora incubada lida com fatores contingenciais na condução de seu negócio, além de estabelecer relações entre variáveis e fatos, tais como ambiente, estratégia, tecnologia, gestão e estrutura e suas influências na empresa.

Como técnica típica utilizada nesse tipo de pesquisa, tem-se o estudo de caso, estratégia utilizada neste trabalho. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, é utilizado quando são colocadas questões do tipo “como” e “por que”, quando há pouco controle do pesquisador quanto aos fenômenos e quando o foco está em fenômenos contemporâneos os quais estão inseridos na vida real. O autor ressalta que esse tipo de esforço de pesquisa contribui, como nenhum outro, para a compreensão de fenômenos individuais, bem como organizacionais, sociais e políticos. A pesquisa de estudo de caso, conforme Yin (2010), pode incluir duas variedades, estudos de caso único e estudos de casos múltiplos. Os estudos de caso únicos podem ter quatro justificativas, de acordo com Yin (2001): quando o estudo é decisivo para testar uma teoria bem formulada; quando representa uma situação rara ou extrema; quando o caso é revelador de um fenômeno; ou como introdução a um estudo mais apurado, um caso-piloto, sendo esta a justificativa que melhor se relaciona ao estudo de caso único adotado nesta pesquisa.

Collis e Hussey (2005) destacam que como métodos utilizados para coletar dados em um estudo de caso estão a análise documental, entrevistas e observação, corroborando com o que é ressaltado por Yin (2010), que apresenta essas diversas fontes para a coleta de evidências em estudos de caso. Quanto à entrevista, o autor afirma ser fonte essencial de informação que, nesses casos, podem ser conduzidas de maneira espontânea.

Dessa forma, no presente estudo, como forma de relacionar os dados obtidos nas entrevistas com dados coletados em outras fontes, conforme orienta Yin (2010), além da confrontação entre a bibliografia consultada e entrevistas semiestruturadas realizadas, no sentido de melhor relacionar as informações obtidas, realizou-se uma pesquisa documental. Nesta modalidade de pesquisa, conforme Oliveira (2007), as informações são buscadas em documentos que não receberam tratamento específico, tais como reportagens de jornais, relatórios, filmes, gravações, dentre outros.

Assim, foram utilizados recursos da internet para verificar notícias relacionadas aos produtos Mototaxímetro e Portátil (tablet em braille). Foram consultados os sites dos dois principais jornais do Ceará - O Povo e Diário do Nordeste - e outros espaços online, como blogs e páginas de emissoras de TV, por meio de ferramenta de busca online. A partir do mapeamento foi possível verificar que tais matérias são mais frequentes a partir do ano de 2008 e que todas ressaltam a importância social dos dois produtos desenvolvidos pela empresa, já que visam oferecer melhorias para o transporte e a acessibilidade.

Por meio da internet, também se verificou a legislação municipal que prevê a criação do Mototaxímetro, no sentido de confirmar a informação fornecida pelo diretor executivo da empresa, na entrevista concedida. Tal informação foi constatada pelo Projeto de Lei Ordinária nº 154 de 2006. Ressalta-se que as entrevistas foram acompanhadas por observações dos trabalhos realizados na Incubadora. Participou-se também, a convite da Incubadora, de um Café Tecnológico, onde foram discutidas por profissionais, diversas informações relacionadas à atividade realizada em tais espaços.

Quanto à abordagem ou natureza do estudo, a pesquisa é qualitativa, pelo fato de ser um método mais subjetivo que busca examinar e refletir a respeito das percepções no sentido de obter entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Nesta pesquisa, analisa-se uma unidade empresarial com vistas a compreender profundamente como os fatores contingenciais afetam a empresa.

O presente estudo realizou uma pesquisa na Incubadora de Empresas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), que surgiu no ano de 2004. Foi escolhida como caso uma empresa incubada da área de tecnologia, devido à contribuição inovadora ao mercado brasileiro, por meio dos produtos Mototaxímetro e Portátil, sendo o primeiro um modelo de gestão de trânsito que visa colaborar com a melhor distribuição dos recursos da população local (IFCE, 2012) atribuindo preço justo às corridas realizadas por moto taxistas e, o segundo, um equipamento tablet que permite ao deficiente visual realizar a leitura e a escrita de documentos, sejam esses impressos ou digitais, utilizando celas braille. Este tem por objetivo a inclusão de deficientes visuais na educação e recebeu ampla aceitação do Ministério da Educação (MEC). A empresa em estudo foi a primeira pré-incubada da Incubadora, na área de tecnologia, a incubação teve início no ano de 2006.

Assim, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a coordenadora da Incubadora apenas a título de informação, para entender melhor o seu funcionamento; uma segunda entrevista foi realizada com o gerente

executivo da empresa foco do trabalho, visando averiguar de que maneira essa empresa incubada e inovadora lida com fatores contingenciais, apenas os resultados desta serão detalhados na análise dos resultados, por ser a empresa o foco deste trabalho. Foram abordados aspectos contingenciais segundo as classificações de Morgan (2007), Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch (1967), Donaldson (1998) e Haldma e Lääts (2002). Assim, foi estruturado um roteiro segmentado em torno de cinco variáveis chave: ambiente, estratégia, tecnologia, gestão e estrutura. Para cada uma destas variáveis contingenciais, foram destacadas questões acerca de pontos críticos, como sumarizado no Quadro 1.

<b>Variáveis contingenciais</b>	<b>Nº</b>	<b>Perguntas Chave</b>
<b>AMBIENTE</b>	1	É simples e estável ou complexo e turbulento?
	2	É fácil perceber as interconexões entre os vários elementos do ambiente?
	3	Que mudanças estão ocorrendo na economia, na tecnologia, no mercado, nas relações de trabalho e nas dimensões sociopolíticas?
	4	Qual é a chance de algum desenvolvimento transformar o ambiente todo – algum desenvolvimento que criará uma nova oportunidade ou desafio à viabilidade das operações existentes?
	5	Qual o peso que a concorrência e o grau de hostilidade do mercado impactam para a empresa?
<b>ESTRATÉGIA</b>	1	Está a empresa adotando uma anti estratégia, simplesmente reagindo a qualquer mudança que surja?
	2	Está a empresa tentando defender um nicho particular que tenha criado no ambiente?
	3	Está a empresa analisando sistematicamente o ambiente para identificar novas ameaças e oportunidades?
	4	Está a empresa adotando uma postura inovadora e proativa, procurando constantemente novas oportunidades e avaliando as atividades existentes?
	5	É a postura diante do meio ambiente competitiva ou colaborativa?
<b>TECNOLOGIA</b>	1	São os processos usados para transformar recursos em resultados padronizados e roteirizados?
	2	Cria a tecnologia cargos com alta ou baixa oportunidade de responsabilidade ou autonomia?
	3	A tecnologia enrijece operações ou ela é flexível e tem limites abertos?
	4	Que escolhas tecnológicas enfrenta a empresa? Pode ela substituir sistemas rígidos por formas flexíveis?
<b>GESTÃO</b>	1	Quais são as orientações que as pessoas trazem para o seu trabalho?
	2	É uma identificação do tipo “eu estou aqui por dinheiro”, ou estão as pessoas procurando por desafios e envolvimento?
	3	Quais são os reais valores e crenças que modelam os padrões da cultura e subculturas empresariais?
	4	É a filosofia dominante autoritária que enfatiza a responsabilidade e o controle estrito ou ela é mais democrática, encorajadora da iniciativa e do empreendimento através da organização?
	5	A filosofia ressalta enfoques seguros mais firmes ou ela é inovadora e assume risco?
<b>ESTRUTURA</b>	1	É a organização burocrática ou a norma é orgânica?
	2	Os objetivos da Organização definem a estrutura da organização?
	3	Como pode ser definida a estrutura da organização quanto ao porte?
	4	A incerteza impacta na forma como a organização está estruturada?

**Quadro 1:** Estrutura base do roteiro de entrevista

**Fonte:** Adaptado de Morgan (2007), Lawrence e Lorsch (1967), Burns e Stalker (1961), Donaldson (1998) e Haldma e Lääts (2002).



As entrevistas tiveram duração aproximada de duas horas cada, foram gravadas e analisadas conforme a análise do discurso, onde o foco de interesse é a construção de procedimentos capazes de transportar o olhar às compreensões menos óbvias, mais profundas através da desconstrução do literal, do imediato (CABRAL, 2005), o objetivo foi extrair o que realmente interessava para a pesquisa e o que estava oculto na fala dos entrevistados.

#### 4. Análise dos Resultados

Este tópico evidencia os resultados da entrevista realizada com a diretoria executiva da empresa, por meio da qual se buscou identificar como as variáveis contingenciais impactam no negócio, sob o ponto de vista da gestão. Os quadros a seguir trazem as respostas, oferecidas pelo diretor executivo da empresa foco deste trabalho, organizadas através da análise do discurso e que interessam objetivamente para responder as questões desta pesquisa. A numeração das respostas corresponde aos mesmos números que foram atribuídos aos questionamentos montados no quadro 1, que apresenta as perguntas sobre fatores contingenciais que foram utilizadas na entrevista semi estruturada. Quanto ao Ambiente, os aspectos evidenciados pela empresa podem ser verificados no Quadro 2.

Variável	Nº	Respostas evidenciadas
AMBIENTE	1	O ambiente é complexo e turbulento em virtude da concorrência e da constante inovação no ramo tecnológico.
	2	As interconexões podem ser percebidas com certa facilidade, pode-se elencar a forte concorrência, as instituições governamentais, as instituições de fomento, os possíveis usuários interessados e as estratégias de aquisições de novas ideias oriundas de grandes empresas do mercado.
	3	Diversas mudanças estão ocorrendo a todo momento na economia, na tecnologia, no mercado, nas relações de trabalho e nas dimensões sociopolíticas, mas a empresa busca estar o tempo todo atendida em tais mudanças com o objetivo de se preparar para enfrentá-las.
	4	A concorrência está o tempo todo em busca de avanços, a qualquer momento é possível que novas soluções sejam desenvolvidas e mudem o cenário atual. Novas regulamentações governamentais e novos projetos de fomento fornecidos pelas instituições também podem ocasionar mudanças no ambiente. Dessa forma, a chance de haver uma transformação no ambiente todo é grande, por conta disso, é de extrema importância a atenção constante às mudanças ocorridas no ambiente como um todo.
	5	A concorrência e a hostilidade do mercado é o fator que tem o maior peso para a empresa. Os custos de uma nova infraestrutura independente daquela fornecida pela incubadora não iriam ultrapassar a contingência fornecida pelo mercado.

**Quadro 2:** Variável Ambiente

**Fonte:** Dados fornecidos pelo diretor executivo da empresa

Percebeu-se que as características como turbulência, concorrência, interconexões, mudanças e estratégia revelam como a empresa percebe e lida com os desafios apresentados pela variável ambiente.

É preciso salientar que o custo envolvido nas operações da empresa é um aspecto essencial na visão do gestor da empresa, e apesar de não ser abordado pelos autores da teoria contingencial, merece destaque. O custo das operações pode ser considerado um aspecto da variável ambiente, uma vez que ele varia dependendo do local onde a empresa venha a ser instalada. É notável que no mercado imobiliário e de produtos o fator regional tem influência decisiva no preço das aquisições. Dessa forma, dependendo de onde a empresa venha a ser instalada, os custos podem variar consideravelmente. As alterações ambientais fazem com que surjam novas possibilidades estratégicas (expansão do volume, novos tipos de função, novos tipos de produto, crescimento mediante a dispersão geográfica (CHANDLER, 1962).

No que diz respeito à variável Estratégia, os aspectos mais relevantes, respondendo às questões chave, estão reunidos no Quadro 3.

Variável	Nº	Respostas evidenciadas
ESTRATÉGIA	1	A empresa adora uma estratégia proativa e de “vanguarda” procurando se adequar a qualquer mudança que surja visando sempre buscar novas ações, tecnologias e alternativas para continuar no mercado.
	2	A empresa defende um nicho particular de mercado, que é originalmente aquele lugar onde não existiam produtos para atender às necessidades do mercado. Ao produzir novas soluções para mercados específicos, a empresa patenteia suas soluções e procura desenvolver mais soluções para não perder o mercado no qual atua.
	3	Sim, a empresa através da sua gestão, está sempre em contato com o ambiente e está sempre atenta às ameaças e oportunidades apresentadas. Com relação às ameaças, a empresa busca sempre um caminho alternativo para lidar com essas questões, outro ponto estratégico apontado é buscar sempre interagir com possíveis parceiros através de uma "network", reconhecer as limitações e buscar ajuda, quando ameaças aparecerem.
	4	Sim, a empresa busca uma postura inovadora e proativa, defendendo a postura de insistência em uma ideia que de fato a pessoa acredite, mesmo com as dificuldades encontradas. Com relação a novas oportunidades, por meio da avaliação de soluções já existentes, a empresa está sempre buscando novos ramos de mercado e novas soluções que possam atender usuários que não tenham acesso a produtos que atendam as suas necessidades, seja elas quais forem.
	5	A postura diante do ambiente é colaborativa e competitiva, uma vez que a empresa pensa em inovação como uma maneira diferente de ver o dia a dia; mantendo sempre o foco no objetivo que deseja alcançar; pensando em fazer negócios que possam atender às necessidades sociais e não apenas aos próprios interesses do empreendedor. Também é competitiva, pois as soluções que a empresa desenvolve também podem ser desenvolvidas por outras empresas, dessa forma a empresa busca estar sempre a frente das demais.

**Quadro 3:** Variável Estratégia

**Fonte:** Dados fornecidos pelo diretor executivo da empresa

O Quadro 3 evidencia que aspectos como proatividade, vanguarda, defesa de um nicho particular, atenção às ameaças e oportunidades, colaboração e competitividade foram pontos centrais destacados nas respostas concedidas pela direção da empresa. O Quadro 4 apresenta as respostas evidenciadas com relação a variável Tecnologia.

Variável	Nº	Respostas evidenciadas
TECNOLOGIA	1	Os processos tomados são utilizados no desenvolvimento de soluções para que elas possam ser padronizadas e produzidas em escala, buscando atender as demandas dos usuários.
	2	Os cargos assumidos na empresa oferecem autonomia para a equipe contribuir com a melhoria contínua dos produtos e demandam alta responsabilidade.
	3	A tecnologia é flexível e tem limites abertos, permitindo contribuições por parte dos colaboradores da empresa e também por parte das demandas dos clientes.
	4	A empresa procura soluções que não tenham um ciclo de vida muito curto ou que cheguem ao obsolescência muito rápido, ela busca soluções que tenham um forte apelo e provoquem visibilidade da empresa no mercado, de forma que a solução seja acessível ao principal usuário nela interessado. Atualmente, a empresa por ser pouco burocratizada, tem a facilidade de substituir sistemas rígidos por formas mais flexíveis. Esse fato pode se alterar conforme o crescimento da empresa durante o tempo.

**Quadro 4:** Variável Tecnologia

**Fonte:** Dados fornecidos pelo diretor executivo da empresa

Em relação à Tecnologia, base da empresa foco deste estudo, a forma de lidar com diversos aspectos a ela relacionados apresenta-se como decisão essencial para a sobrevivência do negócio. Soluções que possam ser padronizadas e produzidas em escala, flexibilidade, ciclo de vida longo, fuga do obsoletismo e forte apelo ao mercado, foram elementos chave ressaltados pela empresa na entrevista. O Quadro 5 trata da variável Gestão.

Variável	Nº	Respostas evidenciadas
GESTÃO	1	A empresa busca passar aos funcionários que os objetivos a serem alcançados pertencem a todos, procurando alinhar os objetivos. Dessa forma, os colaboradores trabalham com o intuito de alcançar os objetivos da empresa bem como, os seus objetivos individuais também.
	2	A empresa não possui interesse por colaboradores que se limitam a cumprir apenas as atribuições elencadas, gosta de posturas que busquem agregar valor à empresa e aos produtos, oferecendo sugestões de melhoria. Dessa forma, as pessoas que estão na empresa estão procurando por desafios e envolvimento.
	3	A empresa orienta a equipe a sempre pensar no que é bom para o cliente. A cultura é sempre voltada para melhor atendê-lo.
	4	A empresa apresenta características da organização orgânica e possui uma filosofia mais democrática, encoraja a iniciativa de seus colaboradores para contribuir com os objetivos da empresa.
	5	A filosofia da empresa é inovadora e procura novas descobertas assumindo certo grau de risco.

**Quadro 5:** Variável Gestão

**Fonte:** Dados fornecidos pelo diretor executivo da empresa

Pode-se destacar no quadro 5 quais orientações as pessoas levam para o trabalho, qual a visão ideal que um colaborador deve ter para contribuir com o desenvolvimento da empresa, valores e crenças, a filosofia propagada dentro do ambiente de trabalho e os enfoques por ela ressaltados.

Considerou-se a variável contingencial da estrutura organizacional, evidenciada na teoria da contingência por Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsch (1967), a qual trata de separar as organizações entre mecânicas e orgânicas. O Quadro 6 apresenta o que ficou evidenciado nos termos da variável Estrutura.

Variável	Nº	Respostas evidenciadas
ESTRUTURA	1	A organização é orgânica.
	2	Não, a Estrutura da Organização é definida com base em um conjunto maior de fatores.
	3	A organização se enquadra em pequena e média empresa de pequeno porte.
	4	Sim, a incerteza tem impacto na estrutura da organização, uma vez que diferentes rumos podem levar a diferentes estruturas.

**Quadro 6:** Variável Estrutura

**Fonte:** Dados fornecidos pelo diretor executivo da empresa

Quanto à estrutura da organização, o diretor da empresa informou que a organização seguia uma estrutura orgânica, pois estava sempre condicionada a mudança em virtude de problemas constantes e necessidade de ações imprevistas, alinhando-se, dessa forma, com Burns e Stalker (1961). A empresa se enquadra na categoria de pequeno porte e a incerteza é ressaltada como fator que promove um impacto importante na empresa.

A pesquisa corrobora a afirmação de Donaldson (1998) de que a estrutura ótima varia de acordo com fatores como a estratégia da organização, seu tamanho e tecnologia. Percebe-se que houve pouco aprofundamento nas respostas, no que diz respeito à estrutura, se comparado aos pontos anteriores. Isso poder atribuído ao fato de a empresa ainda encontrar-se dentro de outra estrutura, no caso, a Incubadora.

O ponto mais relevante, destacado pelo diretor da empresa, é a concorrência do mercado e em segundo lugar os

custos que seriam envolvidos caso a empresa não tivesse o auxílio da incubadora. O estudo corrobora com o de Moraru e Ruesei (2012) que constataram que os preços elevados de produção e escritórios são elementos essenciais para a sobrevivência de tais empresas. O estudo também corrobora com o de Souza (2006), uma vez que a inovação é aspecto chave para impulsionar o negócio visando atenuar a atuação da concorrência. A pesquisa também constatou por meio da entrevista realizada com a coordenação da incubadora e o diretor executivo da empresa o mesmo que Sousa e Beuren (2012), no que diz respeito ao amplo apoio que a incubadora fornece às empresas incubadas.

## 5. Considerações Finais

O estudo buscou identificar, sob o ponto de vista contingencial, quais fatores têm maior influência em uma empresa incubada inovadora e de que maneira ela lida com esses fatores. A pesquisa tem como estudo de caso uma empresa de tecnologia, incubada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) e que, recentemente apresentou ao mercado o Mototaxímetro, um produto inovador que busca atender à demanda da sociedade, tendo em vista que tal tipo de transporte é bastante utilizado no Estado.

Nesse sentido, foi realizado um estudo descritivo, além de coleta de dados por meio de fontes primárias, na forma de entrevistas, observação participante e pesquisa documental, sendo esta última especialmente relacionada a notícias publicadas a respeito dos produtos inovadores desenvolvidos pela empresa foco do trabalho.

O pressuposto de que a concorrência de mercado era fator principal da inserção da empresa ao mercado foi confirmado com base na pesquisa realizada. A partir das análises realizadas, pode-se perceber que, no caso estudado, a influência da concorrência é um fator principal, que pertence a variável ambiente também aparece evidenciada nas outras variáveis elencadas. A variável tecnologia também foi evidenciada como uma forte contingência a sobrevivência do negócio. É possível perceber a interação entre a variável ambiente e a variável tecnologia no ramo onde a empresa está inserida. A concorrência e a tecnologia andam praticamente juntas em virtude da forte inovação oriunda do setor.

Com relação aos objetivos específicos do trabalho, o primeiro: “verificar como a empresa lida com os fatores contingenciais ligados ao ambiente, à estratégia e à tecnologia” e o segundo “verificar como a empresa lida com fatores contingenciais ligados à estrutura e à gestão”, foram alcançados através da evidenciação feita nos 6 quadros que evidenciaram aspectos particulares de cada variável.

O estudo realizado buscou evidenciar, sob o ponto de vista contingencial, de que maneira uma empresa incubada e inovadora enfrenta os problemas contingenciais, podendo servir de parâmetro para outras empresas incubadas.

Como limitações encontradas na realização da pesquisa, podem-se destacar os preconceitos tradicionais relacionados a estratégia de pesquisa estudo de caso, como bem destacado por Yin (2010). Sugere-se uma continuidade da pesquisa, buscando outras fontes de referência em suporte às entrevistas, tomando como base outras empresas, no sentido de verificar como elas lidam com a presença dos fatores contingenciais.

## Referências

ABREU, P. G. F. **Processo decisório e monitoramento do ambiente competitivo**: uma contribuição à luz da abordagem contingencialista e da inteligência competitiva. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_AbreuPG\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_AbreuPG_1.pdf)> Acesso em: 01 jun. 2012.

ANPROTEC - **Associação Brasileira de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/>>. Acesso em: 02 jun. 2012.

BARBIERI, Jose Carlos. Pólos Tecnológicos e de Modernização: notas sobre a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 34, n. 5, p. 21-31, 1994.

BERTERO, C. O. **Nota técnica**: teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; C. HARDY, C.; NORD, w. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **O que é uma incubadora de empresas?** Blumenau: Diretiva, 2008.

BRASIL. **Lei da Inovação - Lei Nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm)>. Acesso em: 02 jun. 2012.

**BRASIL. Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas** - Lei complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 01 jun. 2012.

BURNS, Tom; STALKER, George M. **The management of innovations**. London: Tavistock, 1961.

CABRAL, Augusto C. A. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.3, n.1, p.59-68, jan/jun, 2005.

CAJUEIRO, J. L. G. ; SICSU, A. B. Incubadoras de empresas como mecanismo de introdução da inovação tecnológica. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Curitiba, 2002. **Anais...** Curitiba, ENEGEP, 2002.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Mass.: M.I.I. Press. 1962. (Cap. 1)

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, w. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 134-136.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Método de pesquisa em administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; C. HARDY, C.; NORD, w. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. p. 105-133, São Paulo: Atlas, 1998.

FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. **A economia da inovação industrial**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2008.

GALLAGHER, K. P; GALLAGHER, V. C. Organizing for post-implementation ERP: A contingency theory perspective. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 25, p.170 – 185, 2012.

GONÇALVES ; GOSLING, M. ; LANNA, M. A. M. F. A Influência da Qualidade das Incubadoras e da Formulação Estratégica dos Empreendimentos Incubados no Desempenho Empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio e Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: XXXI ENANPAD, 2007.

HALDMA, T. e LÄÄTS, K. Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. **Management Accounting Research**, v. 13, p. 379- 400, 2002.

IFCE - **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará**. Disponível em: <<http://www.cefetce.br/incubadora.html>>. Acesso em: 02 jun. 2012.

IMASATO, Takeyoshi. Incubadoras de empresas: panorama brasileiro e potenciais para pesquisa. **Revista Eletrônica de Gestão Contemporânea**, Rio Grande, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2005.

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. **Organization and environment**: managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press, 1967.

MACULAN, A. M. Características da inovação nas micro e pequenas empresas. **Revista T&C Amazônia**. Ano VI, n. 13, 2008. Disponível em: <[http://www.fucapi.br/tec/imagens/revistas/007\\_ed013\\_caracteristicas\\_inovacao.pdf](http://www.fucapi.br/tec/imagens/revistas/007_ed013_caracteristicas_inovacao.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2012.

MARCHIS, G. Fundamentals of business incubator development. **Acta Universitatis Danubius – (Economica)**. v. 3, n. 1, p. 85-94, 2007.

MARQUES, B. M.; CHAVES, F. I. Contribuição do Processo de Incubação para o Desenvolvimento das Empresas Graduadas: uma análise do ponto de vista gerencial. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, XXXI ENANPAD, 2007.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MORARU, C.; RUSEI, A. Business Incubators: favorable environment for small and medium enterprises development. **Theoretical and Applied Economics**. v. 19, n. 5(570), p. 169-176, 2012.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION. **The definition of business incubator**. Disponível em: <[http://www.nbia.org/resource\\_center/best\\_practices/index.php](http://www.nbia.org/resource_center/best_practices/index.php)>. Acesso em: 03 jul. 2012.

OCDE/FINEP. **Manual de Oslo**: propostas de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, 1997. Disponível em: <[http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2012.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PLONSKI, G. A. Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 19, p. 25-33, 2006.

RAUPP, Fabiano Maury; Beuren, Ilse Maria. Programas disponibilizados pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **Revista de Administração e Inovação - RAI** (Online), v. 6, p. 83-107, 2009.

REINKING, Jeff. **Integrated Series in Information Systems**. v. 28, p. 247-263, 2012.

RIC – **Rede de Incubadoras do Ceará**. Disponível em: <<http://www.ric.org.br/>>. Acesso em: 02 jun. 2012.

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 01 jun. 2012.

SOUSA, J. C. Processo de inovação em abordagem multidisciplinar. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – Gestão.Org**, v. 4, n. 2, 2006.

SOUSA, M. A. B.; BEUREN, I. M. Expectativas percebidas pelos empreendedores no processo de incubação. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – Gestão.Org**, v. 10, n. 1, p. 01-27, 2012.

STONEBRAKER, P.W.; AFIFI, R. Toward a contingency theory of supply chains. **Management Decision**, v. 42, p.1131 – 1144, 2004.

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

TSENG, Chien-Chi. Connecting Business Incubator Development with human resource development. **Journal of Multidisciplinary Research**, v. 3, p. 29-42, 2011.

VIEIRA, E. F. Organizações e desempenho: mudança, inovação e comportamento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – Gestão.Org**, v. 1, n. 2, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.