

## PRÁTICAS E INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE EM INCUBADORAS DE EMPRESA: UM ESTUDO NO ESTADO DE SÃO PAULO

*PRACTICES AND INDICATORS OF SUSTAINABILITY IN BUSINESS INCUBATORS: A STUDY IN  
SÃO PAULO STATE*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v7i3.407>

**Carolina Cristina Fernandes<sup>a</sup>, Bruno Giovanni Mazzola<sup>b</sup>, Karen Esteves<sup>c</sup> e Moacir de  
Miranda Oliveira Jr<sup>d</sup>**

<sup>a</sup> **Carolina Cristina Fernandes**  
carolina.fernandes13@usp.br  
FEA - Universidade de São Paulo

<sup>b</sup> **Bruno Giovanni Mazzola**  
bruno.mazzola@usp.br  
FEA - Universidade de São Paulo

<sup>c</sup> **Karen Esteves**  
karenefp@gmail.com  
FEA - Universidade de São Paulo

<sup>d</sup> **Moacir de Miranda Oliveira Jr**  
mirandaoliveira@usp.br  
FEA - Universidade de São Paulo

**Data de envio do artigo:** 15 de Julho de 2016.

**Data de aceite:** 14 de Dezembro de 2016.

**Palavras-chave:**

Incubadoras de empresa.  
Sustentabilidade.  
Responsabilidade social.  
Desenvolvimento sustentável.  
Indicadores.

**Resumo** Este é um estudo descritivo acerca das práticas e indicadores de gestão socioambiental em incubadoras de empresas no Estado de São Paulo. O objetivo é analisar como a sustentabilidade tem sido considerada nas decisões gerenciais e ações cotidianas das incubadoras, assim como a adoção de indicadores de responsabilidade socioambiental por elas. O procedimento de pesquisa baseia-se em pesquisa qualitativa e quantitativa. Foi aplicado questionário e realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de 37 incubadoras. 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 apresenta certificações de responsabilidade social e, apesar da consciência, o planejamento ainda é pautado fundamentalmente nas questões econômicas. Sendo assim, o estudo mostra que há enorme potencial a ser explorado na gestão socioambiental em incubadoras. Ao final, são feitas recomendações para os gestores das incubadoras de empresas.

**Keywords:**

Business incubators.  
Sustainability.  
Social responsibility.  
Sustainable development.  
Indicators.

**Abstract** *The present paper presents a descriptive study regarding practices and indicators related to social and environmental management in business incubators in the State of São Paulo, Brazil. The objective is to analyze how sustainability has been taken into consideration in managerial decisions and in daily actions, as well as the adoption of social and environmental indicators. The research procedure is based on both quantitative and qualitative research. We chose managers from 37 incubators to answer questionnaires and we conducted semi-structured interviews to collect data. The outcomes show that, despite being aware of the importance of the adoption of sustainability practices and indicators, incubators are far from being sustainable. None of them has social responsibility certifications and, despite the common awareness, all managerial planning is still based on financial issues. Therefore, our study demonstrates there is a great potential to be explored when it comes to social and environmental management in incubators. To conclude the paper, we make recommendations for managers of business incubators regarding this issue.*

## 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, culminando 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 para o 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 *startup* 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, ganhou destaque no encontro ECO 92, ocorrido no Rio de Janeiro. No ano de 2000, se deu a criação dos Oito Objetivos do Milênio e, por fim, em 2012, temas relacionados à sustentabilidade voltaram a obter destaque com o acontecimento da Rio+20.

No meio empresarial, os apelos para a incorporação da variável ambiental 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.

Isso 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, pode-se dizer que 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 em 2004 (ETHOS, 2015), foram apresentados e discutidos alguns pontos relevantes para a gestão dos pequenos empreendimentos. No caso das empresas incubadas, destacam-se as dificuldades para 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 (ANDRADE, 2007). 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. Assim, diversos indicadores são criados, como Indicadores ETHOS, Índice de Sustentabilidade Empresarial, Global Reporting Initiative, Pegada Ecológica, dentre outros.

A partir desse contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa: Como as questões relacionadas à sustentabilidade em incubadoras de empresas no Estado de São Paulo têm sido consideradas?

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 a adoção de práticas de sustentabilidade e seus indicadores nas incubadoras e empresas incubadas, bem como a criação 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

De acordo com 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. A incubadora 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 têm o papel de estimular o empreendedorismo desenvolvendo micro e pequenas empresas, elas, por consequência, estimulam 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 porcentagem 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, 2012), 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%.

Um 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.

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 pode-se logo vislumbrar a enorme capacidade de crescimento, tanto com o faturamento como com a geração de postos de emprego, das empresas que passaram pelo processo de incubação, seja nas incubadoras tecnológicas ou tradicionais (ANPROTEC, 2012).

### 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 está ancorada nas dimensões econômica, ambiental e social.

A sustentabilidade está baseada na *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 de Sachs (1993), que menciona a existência das dimensões ecológica, econômica, social, cultural, política e institucional.

Para Hourneaux Júnior (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. Esta afirmação era defendida por Stoner e Freeman (1985), que entendiam que havia 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 ao seu redor social.

Segundo Carroll (1979), 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 começassem a pensar sobre o desenvolvimento de maneira diferente. Dessa maneira, Karkotli e Aragão (2004) afirmam que as empresas sofreram mudanças, momento no qual 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 (2014):

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) afirma que “muitas das decisões internas da organização hoje requerem considerações explícitas das influências providas 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; 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 está relacionado a 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 à adoção de práticas de sustentabilidade.

O Instituto Ethos, no relatório Rede Ethos de Jornalistas 5ª. edição de 2007 (ETHOS, 2015), diz que a RSE traz benefícios para empresas, tais como: diminuição de conflitos (princípios e valores que ajudam as empresas a manter 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, diminuindo 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, essa 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, 2004).

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, 2004). 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, 2004; 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 defendem 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; há muitas empresas utilizando tais indicadores para se adaptar 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. Este índice 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 o 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 fornece 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 desempenho mencionados acima, segundo Staniskis e Arbaciauskas (2009), muitos empreendimentos utilizam seus próprios métodos de avaliação por indicadores. Antes de escolher 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

Trata-se de um estudo descritivo acerca das práticas e indicadores de gestão socioambiental em incubadoras de empresas no Estado de São Paulo. De acordo com Vergara (2013), em pesquisas descritivas o foco recai em retratar características do fenômeno em estudo, podendo também estabelecer suas relações e, deste modo, servir de base para os estudos futuros, tais como os de caráter explicativos ou correlacionais Sampieri et al. (2006).

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).

Para a sua consecução, o procedimento de pesquisa foi construído em torno de duas estratégias de pesquisa: qualitativa e quantitativa. Em sua dimensão quantitativa, foi construído e aplicado um

*survey* com os gestores das incubadoras; sendo, na qualitativa, 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 de quais eram as incubadoras de empresas ainda ativas no Estado de São Paulo; e, ii) *survey* de descrição e caracterização das mesmas. Para identificar as incubadoras em atividade, foram pesquisados *websites*, arquivos públicos, entidades setoriais e, destacadamente, parques tecnológicos, prefeituras e órgãos estaduais, assim como base de dados do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT). Das bases consultadas, foi elaborada uma lista de incubadoras do Estado de São Paulo a serem mapeadas.

Com relação à segunda etapa, de descrição e caracterização das incubadoras, foi elaborado e realizado um *survey* (BABBE, 2003), cuja plataforma de aplicação foi a internet (*web-based*). Para isso, elaborou-se um questionário com um bloco inicial de caracterização do respondente e oito dimensões, totalizando 57 questões. A pesquisa se deu dentro de um contexto mais amplo, daí a quantidade de dimensões. Uma destas tratava especificamente de Gestão Socioambiental. O questionário foi composto de questões majoritariamente fechadas, por meio de indicadores e assertivas associados ao *framework* proposto, em que se utilizou escala *Likert* de cinco pontos. Dos 69 questionários enviados, 37 foram considerados como válidos e subsidiaram a análise de dados. Os questionários não respondidos se devem a: 23 incubadoras haviam encerrado as atividades e 9 não responderam. 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). Os dados coletados nas entrevistas foram analisados com técnicas de distribuição de frequências e medidas de tendência central (ou de posição), realizadas no software SPSS.

Algumas técnicas utilizadas nesta análise inicial foram distribuição de frequências e medidas de tendência central (ou de posição), realizadas no software SPSS. Neste ponto, serão apresentadas as informações sobre as incubadoras, que são a unidade de análise desta pesquisa, e sobre os 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), pode-se dizer, de modo bastante sintético, 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 37 entrevistas semiestruturadas, isto é, que seguiam 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). As entrevistas foram realizadas no período de março a maio do ano de 2014, cada uma das entrevistas foi realizada *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



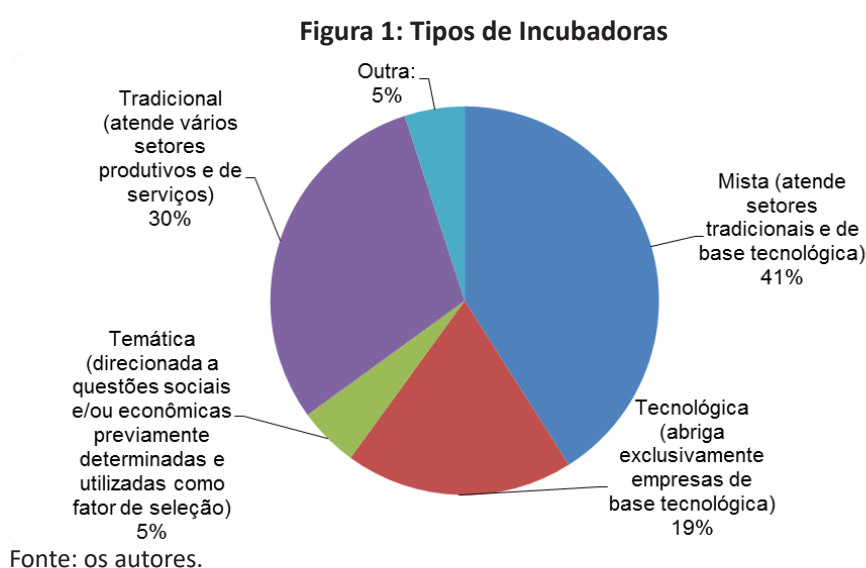
adicionais fornecidos pelas incubadoras serviram como fontes adicionais de evidência.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Perfil das Incubadoras

Foram visitadas e coletados dados de 37 incubadoras ao todo, exclusivamente no Estado

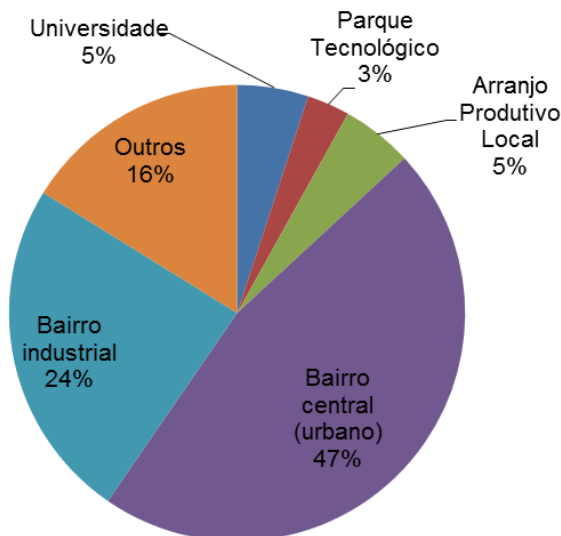
de São Paulo. Caracterizando as incubadoras com base dos dados coletados, tem-se que 41% das incubadoras respondentes são mistas e 19% tecnológicas, ou seja, mais da metade delas estão ligadas à geração de tecnologias, reforçando os dados do MCTI (2014) apresentados no referencial teórico, que diz que dois terços das incubadoras de empresas do Brasil têm foco na área tecnológica de alto valor agregado, como pode ser constatado na Figura 1.



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 da localização 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 (2014), tem como diferencial 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: Dados da Pesquisa.

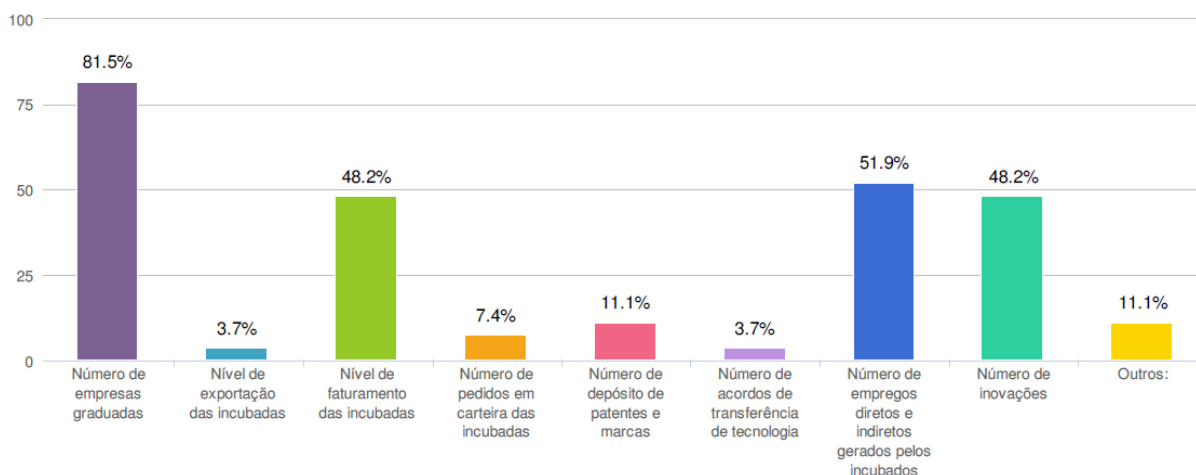
## 4.2. Incubadoras e a Sustentabilidade

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, espera-se que haja uma formulação desses indicadores

em incubadoras, onde estão nascendo empresas com o objetivo de estimular o crescimento da economia. A incorporação de questões sustentáveis em incubadoras pode amparar a formulação complementar de políticas públicas, ensejando que o 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: os autores.

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, o que 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 às 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. Os dados citados são apresentados na Tabela 1.

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

	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%

Fonte: os autores.

Outro indicador de sustentabilidade que poderia ser criado é com base na infraestrutura das incubadoras. Os gastos 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 quanto na ambiental, com a redução dos recursos utilizados.

**Tabela 2: Gastos da Incubadora**

	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

Fonte: os autores.

Nenhuma das incubadoras respondentes possui certificação socioambiental. No entanto, os gestores, de modo geral, consideram relevante o tema da gestão socioambiental, o que é percebido na alta concentração de repostas concordantes quando esse tema é questionado (marcadas de verde na Tabela 3). Cerca de 40% deles 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 a adotarem-nas. As práticas adotadas pelas incubadoras que se destacassem mais poderiam ser premiadas, o que 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 gestão 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 a maior parte ainda busca 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 existam oportunidades de mercado relacionadas às práticas

socioambientais, o que já seria o início para sua adesão. Um indicador que avaliasse o lançamento de produtos e serviços com apelo socioambiental poderia estimular as empresas incubadas a buscar a promoção para essas oportunidades de mercado. Este resultado é reforçado por 62,2% dos respondentes que afirmam que os clientes exigem uma postura social e ambientalmente correta por parte das empresas incubadas, fazendo com que as empresas deem importância cada vez maior para esse tipo de postura. Os resultados também 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, que, como visto anteriormente, influenciam na reputação da empresa e atendem as oportunidades no mercado e as exigências dos clientes, confirmando o que afirma o relatório do Instituto Ethos citado anteriormente, no qual afirma-se 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.

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

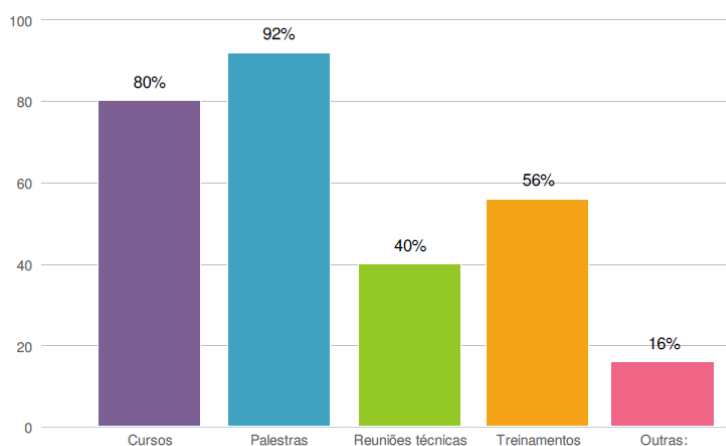
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Responses
A incubadora possui reputação por responsabilidade socioambiental.	1 2.7%	6 16.2%	15 40.5%	13 35.1%	2 5.4%	37
A incubadora realiza treinamentos com o tema gestão socioambiental para as empresas incubadas.	1 2.7%	9 24.3%	9 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
Clientes 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
Clientes 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

Fonte: os autores.

Quando questionadas sobre o relacionamento com a comunidade de seu entorno, 70,3% dos respondentes afirmaram que o fazem. Como demonstrado na Figura 4, as iniciativas por meio das quais ocorre o relacionamento com a comunidade são: palestras (em que 92% dos respondentes praticam essa iniciativa); cursos (80%); treinamentos

(56%); reuniões técnicas (40%); dentre outras iniciativas. Por mais que sejam incipientes, o fato das incubadoras se relacionarem com a comunidade já é um fator positivo. Assim, pode ocorrer o desenvolvimento local com o estímulo do empreendedorismo, geração de empregos e, por conseguinte, renda.

**Figura 4: Iniciativas com a Comunidade**



Fonte: os autores.

Como dito anteriormente, as incubadoras são importantes para o desenvolvimento econômico e também para o sustentável ao influenciar as estratégias das empresas nascentes. Não é diferente no Estado de São Paulo, uma vez que as incubadoras possibilitam a sobrevivência das empresas por meio do desenvolvimento, gerando postos de trabalhos, estimulando 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 de empresas incubadas, alavancam a geração de renda, podendo, dessa maneira, estimular e promover o desenvolvimento local. Essa constatação pode ser confirmada quando 97,2% dos respondentes afirmam concordar que as incubadoras, por meio de suas incubadas, geram empregos.

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

	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

Fonte: os autores.

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 citada neste estudo, a adoção das práticas e dos indicadores de sustentabilidade ainda não vem ocorrendo nas incubadoras de empresas do Estado de São Paulo.

Sendo assim, nesse ponto, se mostra a importância dos dados coletados para a análise do artigo e de que maneira eles agregam valor a pesquisa. Eles demonstram que apesar da consciência das empresas e empresários em relação a necessidade da adoção de práticas e indicadores de sustentabilidade, ainda são poucos os que fazem uso. E com isso fica evidente a importância de incubadoras de empresa, já na seleção de empresas incubadas, demonstrarem a necessidade desse tema para as empresas nascentes, se as mesmas desejam a perenidade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este é um estudo descritivo acerca das práticas e indicadores de gestão 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 considerando importante, nenhuma delas apresenta certificações de responsabilidade social e, 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. Tais empresas não se questionam a respeito do custo para que ocorra esta graduação ou a respeito da maneira pela qual a empresa está buscando seu desenvolvimento.

Sendo assim, o estudo ressalta que há muito a ser feito e um enorme potencial a ser explorado na

gestão socioambiental em incubadoras de empresas. As oportunidades de mercado e os benefícios que as empresas terão ao adotar as práticas de sustentabilidade já são bem definidos. Como visto anteriormente, as incubadoras têm consciência tanto dos benefícios quanto das oportunidades que trarão para as empresas com a adoção de indicadores de sustentabilidade.

Como contribuição, apresentam-se 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 deste 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 as novas oportunidades, aliados aos principais agentes de transformação social. Exemplo disso 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 autogestionários. 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. O PNRS (Plano Nacional de Resíduos Sólidos, 2010), por exemplo, cria um *enforcement* para que as empresas façam a reciclagem de produtos, fechando o ciclo de vida destes. Empresas nascentes que adotem esta abordagem poderiam ser apoiadas, com resultados que beneficiem empreendedores, clientes e a sociedade. Deve-se reforçar o estímulo para 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, incentivando a inovação. Tais incubadoras sociais criam um espaço no qual 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 ao 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. Já citado anteriormente, Barbieri (2007) afirma que no meio empresarial, os apelos para a incorporação da variável ambiental 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. Sendo assim fica evidente a importância da criação desses indicadores e da adoção das práticas de sustentabilidade pelas empresas nascentes se desejarem graduar-se e irem para o mercado com uma imagem forte perante aos concorrentes.

Com o estudo ficou claro que as incubadoras precisam cada vez mais estimular suas empresas incubadas para que a sustentabilidade seja integrada à estratégia organizacional, uma vez que elas já tem consciência da importância do termo no meio empresarial e entre os consumidores, sendo essa mais uma contribuição do artigo, que deixa evidente que embora não implementem as práticas e os indicadores de sustentabilidade os empresários sabem de sua importância e necessidade no futuro. Por fim, uma relevante limitação deste estudo é a restrição ao Estado de São Paulo, que não deve ser tomado como modelo representativo do restante do país.

## REFERÊNCIAS

AERNOUDT, R. Incubators: tool for entrepreneurship? **Small Business Economics**, v. 23, p. 127-135, 2004.

AGÊNCIA USP DE INOVAÇÃO. Disponível em: <<http://www.inovacao.usp.br/>>. Acesso em: 05 fev. 2014.

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, 2003.

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: 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, S. C. **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, p. 20-28, 2008.

BM&FBOVESPA. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/>>. Acesso em: 01 maio 2015.

BOTTER, D. A.; PAULA, G. A.; LEITE, J. G.; CORDANI, L. K. **Noções de estatística**. São Paulo: Instituto de Matemática e Estatística – USP, 1996.

CARROLL, A. B. A Three dimensional model for corporate performance. **Ohio: Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

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, p. 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. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. 12, n. 2, Dec. 2009.

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/>>.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**, 2001. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/cedoc/como-as-empresas-podem-implementar-programas-de-voluntariado-abril2001/#.WJUkmjsrI2w>>. Acesso em: 01 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **Conferência Internacional Ethos 2009**. Disponível em: <[http://www3.ethos.org.br/cedoc/conferencia-internacional-ethos2009/#.V\\_ahYuArLIU](http://www3.ethos.org.br/cedoc/conferencia-internacional-ethos2009/#.V_ahYuArLIU)>. Acesso em: 01 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **Conferência Nacional Ethos em 2004**. Disponível em: <[http://www3.ethos.org.br/conteudo/conferencia/anteriores/#.V\\_ajWuArLIU](http://www3.ethos.org.br/conteudo/conferencia/anteriores/#.V_ajWuArLIU)>. Acesso em: 01 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **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 maio 2015.

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, p. 284-303, 2005.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PNUMA. **PNUMA no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.pnuma.org.br/interna.php?id=44/>>. Acesso em: 01 maio 2015.

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

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

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

RIBEIRO, A. C. S.; ANDRADE, E. P. Sustentabilidade: um desafio à gestão das incubadoras e empresas incubadas: a experiência da IEBTUFF. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., Foz do Iguaçu, 2007. **Anais...** ENEGEP, 2007.

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



SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

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. **Práticas sustentáveis nas grandes empresas e suas demandas para micro e pequenas empresas**. 2014. Disponível em: <<http://www.sustentabilidade.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 01 maio 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.

STANIŠKIS, J. K.; ARBAČIAUSKAS, V. Sustainability performance indicators for industrial enterprise

management. **Environmental Research, Engineering and Management**, v. 48, n. 2, p. 42-50, 2009.

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. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. 7, n. 1, June 2004.

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

VEIGA, J. E. **Indicadores de sustentabilidade**. Estudos avançados, v. 24, n. 68, p. 39-52, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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