

XIII CONASUM

CONGRESSO DE
ADMINISTRAÇÃO DO SUL DE
MATO GROSSO



V CONFACAP

CONGRESSO DA FACULDADE
DE CIÊNCIAS APLICADAS E
POLÍTICAS

GESTÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA INCUBADORA TECNOLÓGICA EM UNIVERSIDADE PÚBLICA: O CASO DA UFR E A ARTICULAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE, EMPRESA E GOVERNO

Autora: Zainab Ahmad Mohd Abdalla Jubrie Saleh

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Milano de Lucena

Universidade Federal de Rondonópolis – UFR

Ano: 2025

RESUMO

Este artigo analisa a viabilidade de criação e implementação de uma incubadora tecnológica na Universidade Federal de Rondonópolis (UFR), com foco no fortalecimento do empreendedorismo, da inovação e do desenvolvimento regional. O estudo, de natureza qualitativa e descritiva, utiliza pesquisa bibliográfica e documental, além da observação de casos de universidades brasileiras com experiências consolidadas em incubação tecnológica. Os resultados indicam que incubadoras tecnológicas fortalecem micro e pequenas empresas, oferecendo suporte em gestão, infraestrutura e redes de contato. Além disso, elas promovem a articulação entre universidade, governo e empresas, por meio do modelo da Tríplice Hélice. A pesquisa confirma que a implantação de uma incubadora na UFR é viável e tem o potencial de consolidar a instituição como um polo de inovação, com impacto significativo nas esferas social, econômica e acadêmica da região.

Palavras-chave: Incubadora tecnológica; Inovação; Tríplice Hélice; Universidade; Desenvolvimento regional.

MANAGEMENT AND IMPLEMENTATION OF A TECHNOLOGY INCUBATOR IN A PUBLIC UNIVERSITY: THE CASE OF UFR AND THE ARTICULATION BETWEEN UNIVERSITY, INDUSTRY, AND GOVERNMENT

Abstract

This article analyzes the feasibility of creating and implementing a technology incubator at the Federal University of Rondonópolis (UFR), with a focus on strengthening entrepreneurship, innovation, and regional development. The study, qualitative and descriptive in nature, uses bibliographic and documentary research, in addition to observing cases of Brazilian universities with consolidated experience in technology incubation. The results indicate that technology incubators strengthen micro and small enterprises by providing support in management, infrastructure, and networking. Furthermore, they promote the articulation between university, government, and companies through the Triple Helix model. The research confirms that the implementation of a technology incubator at UFR is feasible and has the potential to consolidate



the institution as an innovation hub, with significant impact on the social, economic, and academic spheres of the region. Keywords: Petrobras. TARCH. Structural break.

Keywords: Technology Incubator; Innovation; Triple Helix; University; Regional Development.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo contemporâneo demanda das organizações, públicas e privadas, capacidade de adaptação, inovação e cooperação. Nesse contexto, as universidades desempenham papel fundamental na geração de conhecimento e no estímulo ao empreendedorismo, atuando como agentes de desenvolvimento local e regional.

Uma incubadora tecnológica trata-se de uma infraestrutura que serve para dar suporte a novos empreendimentos ou a ideias que necessitam ser mais desenvolvidas e estruturadas, de forma que possam se transformar em um produto ou empreendimento sustentável. As incubadoras exercem o papel essencial de geração da inovação e empreendedorismo local, possibilitando não só benefícios ao meio acadêmico, através da aplicação e investimento em pesquisas, mas também retornos à sociedade, em forma de empregabilidade, assistência e, principalmente, o estímulo ao empreendedorismo, tanto para estudantes quanto para a comunidade externa (Vedovello; Puga; Felix, 2001).

A criação de incubadoras tecnológicas no ambiente universitário emerge como estratégia para transformar o conhecimento científico em soluções práticas e produtos inovadores. Tais estruturas oferecem suporte técnico, gerencial e de infraestrutura a empreendedores e startups em estágios iniciais, fortalecendo o ecossistema de inovação e ampliando a interação entre universidade, governo e setor produtivo.

Com o atual cenário competitivo do mercado, as empresas precisam, cada vez mais, adaptar-se às suas constantes mudanças. Nesse caso, é notório que as pequenas e médias empresas são as mais afetadas, uma vez que, em sua maioria, não possuem conhecimento abrangente de como se adaptar a esse mercado caótico e às suas transformações. Como resultado, observa-se a diminuição da taxa de sobrevivência nesse ambiente mercadológico (Maciel et al., 2014).

Os fatores que justificam esses fracassos podem ser listados como: a falta de comportamento empreendedor dos gestores, a inexistência ou ineficiência de planejamento e um processo de gestão inadequado. Estes fatores internos, aliados aos fatores externos, como a falta de políticas públicas para apoiar novos empreendimentos e aspectos econômicos, contribuem de forma significativa para a instabilidade dessas organizações (Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 2015, apud Azevedo et al., 2017, pp. 72-73).

A partir disso, a criação de incubadoras veio com o objetivo de proporcionar suporte, principalmente para as empresas de pequeno e médio porte. Assim como uma incubadora neonatal, que oferece um ambiente seguro e acolhedor para que o bebê consiga se desenvolver



e estar preparado para o meio externo, a incubadora tecnológica segue o mesmo propósito, ao proporcionar infraestrutura, profissionais especializados e capacitados para auxiliar as empresas e seus gestores, organizá-los e guiá-los. Após passar por todo o suporte, as empresas incubadas “se graduam”, podendo assim adentrar ao mercado de forma mais adequada e capazes de se manter nele e enfrentar suas transformações (Santos Cirio de Azevedo; Vincki Gaspar; Stefani Teixeira, 2017).

Na Universidade Federal de Rondonópolis (UFR), a proposta de criação da incubadora tecnológica — denominada YpeTech — surge como um marco institucional voltado à promoção da inovação e da transferência de tecnologia, representando mais uma possibilidade de interconectar a universidade, o mercado e o governo, também conhecida como “Tríplice Hélice”. Nesse modelo, cada um desses agentes desempenha uma função para impulsionar o desenvolvimento tanto econômico quanto social, no qual a universidade fica encarregada por gerar o conhecimento por meio de pesquisas e análises, o mercado aplica essas produções em seus empreendimentos, enquanto o governo atua como agente facilitador por meio de políticas públicas e investimentos (Piasentini et al., 2024).

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar a viabilidade de introduzir uma incubadora tecnológica na Universidade Federal de Rondonópolis (UFR) e identificar suas contribuições, considerando seu potencial de fortalecimento do empreendedorismo, inovação e desenvolvimento regional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As incubadoras tecnológicas surgem como mecanismos estratégicos de apoio a empreendedores e pequenas empresas, especialmente aquelas em fase inicial e que ainda não possuem estrutura organizacional consolidada. Segundo Sousa (2019), essas incubadoras atuam como instrumentos de orientação e fortalecimento empresarial, desempenhando funções que envolvem desde a gestão inicial da empresa incubada até o acompanhamento de sua reestruturação e amadurecimento, preparando-a para atuar de forma competitiva no mercado. Raupp e Beuren (2006) reforçam que essas entidades foram estabelecidas com o propósito de apoiar pequenos negócios, considerados mais vulneráveis em ambientes altamente competitivos, oferecendo suporte técnico, gerencial e estratégico.

Durante o processo de incubação, as empresas passam por uma reorganização estrutural e recebem auxílio na tomada de decisões, especialmente no que se refere à utilização eficiente de seus recursos internos, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva (Azevedo; Gaspar; Teixeira, 2017). Além disso, as incubadoras oferecem uma ampla gama de serviços, como capacitação gerencial, infraestrutura física adequada, consultorias especializadas, apoio na elaboração de planos estratégicos e oportunidades de integração em redes de inovação. Esse ambiente favorece a interação entre empreendedores, pesquisadores, docentes e discentes, fortalecendo o vínculo entre o meio acadêmico e o setor produtivo (Barbosa & Hoffmann, 2013; Vedovello; Puga; Félix, 2001).

A literatura também destaca a importância de sistemas de monitoramento e avaliação de desempenho no processo de incubação. Maciel et al. (2014) analisaram a implementação de um sistema de avaliação em empresas incubadas na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), utilizando indicadores validados pelo Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE). Os resultados evidenciaram que esse sistema contribuiu



significativamente para a identificação das dificuldades enfrentadas pelas empresas e para o acompanhamento das melhorias ao longo do processo de incubação.

O modelo CERNE propõe indicadores distribuídos em cinco eixos principais: empreendedor, tecnológico, capital, mercado e gestão. O eixo empreendedor avalia o perfil e as competências do empreendedor, sua dedicação, disposição para assumir riscos e alinhamento com os objetivos organizacionais. O eixo tecnológico analisa o processo produtivo e os investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação. O eixo capital examina a capacidade financeira da empresa, o planejamento e o controle de custos. O eixo mercado considera o posicionamento competitivo, o relacionamento com clientes e as estratégias de comunicação. Por fim, o eixo gestão verifica a existência de plano de negócios, planejamento estratégico e definição de metas, possibilitando diagnósticos mais precisos e decisões fundamentadas em dados (Maciel et al., 2014; CERNE, 2013).

Diversas experiências em universidades brasileiras demonstram a eficácia das incubadoras tecnológicas na promoção da inovação e do empreendedorismo. Na Universidade de Santa Cruz do Sul (ITUNISC), a incubadora possibilitou a ampliação de startups e o fortalecimento do ecossistema regional de inovação (Malmann et al., 2024). Na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), estudos de pós-incubação indicaram crescimento sustentável e redução significativa da taxa de mortalidade das empresas graduadas (Iacono & Nagano, 2017). Em Minas Gerais, incubadoras contribuíram para o fortalecimento das competências gerenciais e ampliação das redes de relacionamento das empresas incubadas (Xavier; Martins; Lima, 2008).

Complementarmente, a teoria da Tríplice Hélice, proposta por Etzkowitz e Leydesdorff (2000), estabelece que a interação entre universidade, empresa e governo constitui a base para a promoção da inovação e do desenvolvimento regional. Ribeiro et al. (2022) demonstram que as incubadoras funcionam como espaços concretos dessa articulação, integrando conhecimento acadêmico, políticas públicas e investimento privado. Um exemplo é a Incubadora Tecnológica de Luzerna (ITL), em Santa Catarina, consolidada a partir da atuação conjunta da prefeitura, universidade e empresas locais, resultando na criação de um ambiente favorável à inovação e à diversificação econômica (Bencke et al., 2018).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, fundamentada em levantamento bibliográfico e documental acerca das incubadoras tecnológicas, suas funcionalidades, objetivos e contribuições para o fortalecimento do empreendedorismo e da inovação. O estudo teve como finalidade analisar a viabilidade de criação de uma incubadora tecnológica na Universidade Federal de Rondonópolis (UFR) e identificar suas possíveis contribuições ao desenvolvimento regional.

Inicialmente, realizou-se o levantamento das bases conceituais, visando compreender o conceito de incubadora tecnológica, suas finalidades e formas de estruturação, bem como os modelos de gestão da inovação aplicáveis a esse contexto. Em seguida, procedeu-se à análise documental das ações e projetos desenvolvidos pela UFR relacionados à criação da incubadora YpeTech, permitindo identificar diretrizes institucionais e processos previstos para sua implementação.

A análise documental foi orientada por uma abordagem inspirada no modelo de análise de processos proposto por Lucena e Sproesser (2015), que utiliza as ferramentas 5W1H e fluxogramas como instrumentos para representar e compreender os fluxos do processo de



incubação. Posteriormente, realizou-se o levantamento das etapas do processo de incubação a ser adotado pela UFR, abrangendo desde o primeiro contato com a empresa interessada até sua seleção, formalização contratual e acompanhamento durante o período de incubação.

As etapas identificadas foram organizadas em um fluxograma conceitual, integrando as fases do processo com os indicadores do modelo CERNE, possibilitando uma visão sistematizada do funcionamento da incubadora. Por fim, analisaram-se experiências de incubadoras em universidades brasileiras, a fim de subsidiar a discussão dos resultados e reforçar a viabilidade da proposta apresentada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados evidenciam que a criação de uma incubadora tecnológica na Universidade Federal de Rondonópolis (UFR) é tecnicamente viável e institucionalmente relevante, apresentando potencial para contribuir tanto para a academia quanto para o desenvolvimento local e regional. A análise bibliográfica e documental demonstrou que as incubadoras tecnológicas desempenham papel fundamental no fortalecimento do empreendedorismo, especialmente junto às micro e pequenas empresas, ao oferecerem suporte em gestão, infraestrutura e ampliação das redes de relacionamento.

A estrutura proposta para a incubadora da UFR fundamenta-se em três pilares principais: formação empreendedora, integração entre universidade, mercado e governo e gestão orientada por indicadores de desempenho. Esses elementos reforçam o entendimento de que a incubadora atua como um ambiente estratégico de inovação, indo além do apoio técnico e contribuindo para a difusão da cultura empreendedora.

O processo de incubação organiza-se em etapas bem definidas, que envolvem divulgação do edital, inscrição e seleção das empresas interessadas, avaliação técnica, formalização contratual, acompanhamento, capacitação, monitoramento por indicadores e graduação das empresas incubadas. A representação dessas etapas por meio de fluxogramas permite visualizar as interações entre coordenação, mentores, empreendedores e parceiros institucionais.

A análise dos estudos de caso reforça esses achados. A experiência da ITUNISC demonstrou que a implementação de incubadoras fortalece o surgimento de startups e consolida a universidade como polo regional de inovação. De forma semelhante, o caso da Unicamp evidenciou crescimento sustentável e redução da taxa de mortalidade das empresas incubadas. Já as incubadoras de Minas Gerais destacaram-se pelo fortalecimento das competências gerenciais e ampliação das redes de contato, enquanto a Incubadora Tecnológica de Luzerna evidenciou a relevância da integração entre universidade, mercado e governo.

Esses resultados corroboram a literatura, ao evidenciar que incubadoras bem estruturadas, aliadas ao uso de indicadores de desempenho e à articulação da Tríplice Hélice, apresentam elevado potencial de geração de inovação e desenvolvimento regional.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo possibilitou compreender a relevância da criação de uma incubadora tecnológica na Universidade Federal de Rondonópolis (UFR) como um mecanismo estratégico para o fortalecimento do empreendedorismo, incentivo à inovação e aproximação entre universidade, mercado e governo. A partir da revisão bibliográfica e da análise de casos de



outras instituições de ensino, constatou-se que a implantação dessa estrutura na UFR é viável e apresenta significativo potencial de impacto social, acadêmico e econômico, contribuindo diretamente para o desenvolvimento regional sustentável.

Observou-se que a articulação entre ensino, pesquisa e extensão em torno da inovação cria um ambiente favorável à formação empreendedora e à transferência de conhecimento ao setor produtivo, consolidando a incubadora como espaço de transformação do conhecimento acadêmico em soluções práticas. Entre os principais avanços do estudo, destacam-se a sistematização do referencial teórico sobre incubadoras tecnológicas, a identificação dos benefícios gerados por universidades brasileiras que já implementaram esse modelo e a evidência da importância da integração com o modelo da Tríplice Hélice no fortalecimento do processo de incubação.

Como limitação, destaca-se o caráter bibliográfico e documental da pesquisa, que não envolveu entrevistas ou observações empíricas diretas, o que restringe a análise de aspectos práticos relacionados à implementação da incubadora. Dessa forma, recomenda-se que estudos futuros avancem para pesquisas de campo junto a empresas e órgãos locais, bem como a realização de estudos de caso com empresas incubadas, permitindo também a mensuração dos impactos econômicos e sociais da YpeTech após sua consolidação.

Dessa maneira, a proposta apresentada configura-se como um ponto de partida para a consolidação da Universidade Federal de Rondonópolis como um polo de inovação, ao institucionalizar práticas voltadas à gestão da inovação e ao fortalecer sua relação com o setor produtivo. Assim, evidencia-se que estruturas de incubação bem geridas podem promover a geração de emprego, renda e desenvolvimento sustentável, contribuindo de forma concreta para os benefícios sociais decorrentes da aplicação do conhecimento científico.

REFERÊNCIAS

BENCKE, Fernando Fantoni; DORION, Eric Charles Henri; OLEA, Pelayo Munhoz; PRODANOV, Cleber Cristiano; LAZZAROTTI, Fábio; ROLDAN, Lucas Bonacina. **A Tríplice Hélice e a construção de ambientes de inovação: o caso da Incubadora Tecnológica de Luzerna/SC**. Desenvolvimento em Questão, [S. l.], v. 16, n. 43, p. 609–639, 2018. DOI: 10.21527/2237-6453.2018.43.609-639. Disponível em:

<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/5592>. Acesso em: 15 set. 2025.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M.; CANHADA, D. I. D. **Indicadores qualitativos de gestão para incubadoras e empresas empreendedoras incubadas: um estudo longitudinal**. Revista de Administração FACES Journal, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 55-74, 2009.

CERNE. Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos. **Manual de implantação do CERNE 1**. Brasília, DF: ANPROTEC, 2013.

DE SOUZA, M. A. B. **A importância das incubadoras de empresas para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil**. Revista Gestão em Foco, n. 11, 2019.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. São Paulo: Campus, 2001.



IACONO, Antonio; NAGANO, Marcelo Seido. **Pós-incubação de empresas de base tecnológica: um estudo de caso sobre o efeito da incubadora nos padrões de crescimento.** *Gestão & Produção*, v. 24, p. 570-581, 2017.

INCUBADORA de empresas de base tecnológica: percepção dos empresários quanto aos apoios recebidos. *INMR - Innovation & Management Review*, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 208–229, 2013. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79336>. Acesso em: 11 set. 2025.

KAUFMAN, L. Passaporte para o ano 2000. São Paulo: Makron Books, 1991.

MACIEL, Raquel Siqueira et al. **Sistema de monitoramento e avaliação de empresas incubadas: aplicação em uma incubadora da UFRN.** In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 24., 2014, Belém. Anais [...]. Belém, 2014.

MALLMANN, L. M.; HAMMES, E. D.; BRAMBILLA, F. R. **Inovação, startups e empreendedorismo: um estudo de caso da incubadora da Universidade de Santa Cruz do Sul – ITUNISC.** *Observatório de la Economía Latinoamericana*, [S. l.], v. 22, n. 4, p. e4165, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n4-090. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/4165>. Acesso em: 15 set. 2025.

PIASENTINI, Elisangela et al. **Tríplice hélice e a construção de ambientes de inovação: incubadora tecnológica de Pato Branco – Paraná.** *International Journal of Scientific Management and Tourism*, v. 10, n. 1, p. 402–425, 9 fev. 2024.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas.** *Revista de Administração*, v. 41, n. 4, p. 419-430, 2006. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44416/48036>. Acesso em: 29 jul. 2025.

REINC. Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas: uma estrutura de indicadores de desempenho.** Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2001.

RIBEIRO, P. C. C.; FREIRE, K. A. M.; CHUDOBA, K. M.; RENAULT, T. B. **Business incubators in Brazil: realities and challenges.** *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 62, 2022. DOI: 10.15675/gepros.v17i4.2943. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/2943>. Acesso em: 15 set. 2025.

SANTOS CIRIO DE AZEVEDO, Ingrid; VINCKI GASPAS, Jadhi; TEIXEIRA, Clarissa Stefani. **Análise característica das incubadoras de base tecnológica.** *Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí*, v. 5, n. 8, p. 072–081, 15 fev. 2017.

UGGIONI, N. **Sistema de avaliação para empresas residentes em incubadoras.** 2002. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VEDOVELLO, Conceição; PUGA, Fernando Pimentel; FELIX, Mariana. **Criação de infraestruturas tecnológicas: a experiência brasileira de incubadoras de empresas.**



XAVIER, Wesley Silva; MARTINS, Guilherme Silveira; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. **Fortalecendo empreendimentos em TI: qual a contribuição das incubadoras?** JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management, v. 5, p. 433-452, 2008.