

ISSN: 2594-0937

REVISTA ELECTRÓNICA MENSUAL

# Debates sobre Innovación

DICIEMBRE  
2019

VOLUMEN 3  
NÚMERO 1

XVIII Congreso Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica  
ALTEC 2019 Medellín



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Xochimilco



MEGI  
MAESTRÍA EN ECONOMÍA, GESTIÓN  
Y POLÍTICAS DE INNOVACIÓN



LALICS

LATIN AMERICAN NETWORK FOR ECONOMICS OF LEARNING,  
INNOVATION AND COMPETENCE BUILDING SYSTEMS

## O tripé da sustentabilidade: um desafio na gestão de incubadoras portuguesas e brasileiras

Maria Carolina Martins Rodrigues  
CIEO – Universidade do Algarve, Portugal  
rodriguescarolina@live.com.pt

Tais Pentiado Godoy  
PPGA/UFSM, Brazil  
taispeniado@yahoo.com.br

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa  
PPGA/UFSM, Brazil  
lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Jordana Marques Kneipp  
PPGA/UFSM, Brazil  
jordana.mk@gmail.com

Luana Ines Danke  
PPGA/UFSM, Brazil  
luanadamke@hotmail.com

Clandia Maffini Gomes  
PPGA/UFSM, Brazil  
clandiamg@gmail.com

### Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar a percepção que os gestores de duas incubadoras, uma portuguesa e outra brasileira, têm sobre a sustentabilidade das suas empresas incubadas. A metodologia aplicada foi a qualitativa, através de um estudo de casos múltiplos a duas incubadoras de empresas, tendo os dados sido recolhidos através de entrevistas semiestruturadas dirigidas aos gestores, constituída por 35 questões, divididas em três blocos segundo os três pilares clássicos da sustentabilidade. (económico, social e ambiental) adaptados dos estudos Gallardo-Vazquez e Sanchez-Hernandez (2012); Gallardo e Sánchez (2012); Gallardo-Vazquez et al., (2012); Martins-Rodrigues (2018); Montiel (2008); Turker (2009); Agudo-Valiente et al., (2012); Lu et al., (2012); Pérez et al., (2012). Para a análise das entrevistas utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, da maneira tradicional. Os resultados refletem uma proximidade cultural entre os dois países Portugal e Brasil, que além de terem uma língua comum e convergências históricas, as incubadoras estão situadas em locais similares, mas, com níveis de desenvolvimento diferentes. É fundamental o papel das incubadoras no apoio à criação e desenvolvimento das incubadas, e têm o dever de estimular a adoção de práticas no que tange ao tripé da sustentabilidade, pois é um dos elementos chaves para garantir ecossistemas empreendedores.

**Palavras-chave:** Incubadoras; Desenvolvimento Sustentável; *Startups*; Empreendedorismo

## 1 Introdução

O grande desafio da humanidade consiste em desenvolver novas tecnologias sem comprometer o meio ambiente e, ao mesmo tempo, assegurar a qualidade de vida da sociedade. Embora a sustentabilidade seja tema central, tanto nos discursos de implementações das políticas governamentais e programas regionais, assim como nos discursos da maioria das empresas, observa-se descaso na implementação dos seus princípios básicos na prática. Há muito tempo, reconhece-se que o mundo, encontra-se em um processo de mudança acelerada, desta maneira precisa-se encontrar novas formas de desenvolvimento econômico, sem afetar o meio ambiente e sem reduzir os recursos naturais.

Em 1987 o Relatório de Brundtland (Organização das Nações Unidas, 1987), aponta para a necessidade de atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para satisfazer as suas próprias necessidades. Desde então, há um esforço para a construção de uma sociedade mais sustentável. A sustentabilidade dos negócios converteu-se em uma luta constante, não só para assegurar que as gerações futuras tenham os meios para sobreviver, mas também para satisfazer as necessidades do presente, sem causar deterioração ao meio ambiente.

Neste contexto de permanente mudança, surgem as incubadoras de bases tecnológicas, como motores de desenvolvimento sustentável empreendedor, que servem de apoio para o desenvolvimento de novas tecnologias sustentáveis. Assim, dando suporte para o desenvolvimento local das regiões em cooperação com as Administrações Públicas e com as Instituições de Ensino Superior. As incubadoras, particularmente as que incorporam empreendimentos de inovação e de base tecnológica, podem se tornar um poderoso catalisador no desenvolvimento sustentável. Não apenas por auxiliarem as empresas a se tornarem organizações autossustentáveis do ponto de vista econômico, social e ambiental, mas também pela sua capacidade de induzir tais negócios a adotarem práticas socioambientais.

Contudo, para que a abordagem teórica seja efetiva na prática, torna-se necessário que o capital intelectual das incubadoras esteja alinhado com as empresas incubadas, de forma constante e eficaz. A transferência de conhecimento, na forma de gestão, de relações e contatos, terá impacto nas empresas incubadas, pois assim facilita a inovação, assegura a sustentabilidade e garante o sucesso competitivo no mercado.

A literatura acadêmica, tem-se preocupado em estudar, em diferentes lugares do mundo, o papel das incubadoras no desenvolvimento das regiões, seja em países desenvolvidos (Parakhina et al., 2015), incluindo Portugal (Ratinho; Henriques, 2010), ou países em desenvolvimento (Lalkaka, 2003). Ao mesmo tempo, a literatura acadêmica mais recente defende o desenvolvimento sustentável corporativo (Gladwin et al., 1995; Barkemeyer et al., 2014). A sustentabilidade é uma oportunidade para que as empresas agreguem valor e diferenciação aos seus processos, produtos e serviços, tornando-se mais competitivas no mercado. Pode-se dizer que uma empresa que não desenvolver práticas sustentáveis, não será competitiva no mercado.

Nos processos de incubação o desafio é formar e desenvolver empresas sustentáveis (Lose e Tengeh, 2015), neste contexto, sabe-se que as incubadoras apoiam os empreendedores com ideias inovadoras sustentáveis, criando oportunidades de interação entre os setores empresariais e acadêmicos, criando empregos e incentivando para o desenvolvimento tecnológico sustentável.

Desse modo, o presente estudo possui como objetivo analisar a percepção de gestores de incubadoras portuguesas e brasileiras sobre a aplicação dos três pilares da sustentabilidade.

A partir deste objetivo, e após esta breve introdução, o trabalho encontra-se dividido em quatro sessões. A primeira seção apresenta a temática da sustentabilidade e sua inserção nas empresas incubadas e; a segunda apresenta a metodologia adotada para esta análise; a terceira parte descreve os resultados do estudo e a quarta parte apresenta as considerações finais do estudo, suas implicações, limitações, assim como as linhas futuras de investigação.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Incubadoras de empresas e o desafio da sustentabilidade

Na literatura verifica-se que existem diversas definições de incubadoras de empresas. Macedo e Boava (2009) colocam que para descrever o conceito de incubadora de empresas, primeiro é necessário explicar o conceito de incubar. Segundo os autores, etimologicamente o termo vem do latim “incubo”. Em português a sua origem data de 1540. O termo também está relacionado com o verbo latino “*incubare*” do século XIV e significa “estar deitado sobre”. O conceito de incubadora de empresas está normalmente ligado a empresas que propiciam e criam um ambiente favorável à criação e desenvolvimento de empresas nascentes/startups e pequenas e medias empresas (PMEs) (Korontai *et al.*, 2016).

No fomento ao empreendedorismo, os serviços vão incidir mais na formação de empreendedores e na procura de financiamento com a criação de fundos específicos e o recurso às chamadas *Business Angels*. A incubação, como geradora de conhecimento, está cada vez mais ligada às universidades públicas (polos e parques de ciência tecnológicos) e privadas e as grandes empresas, com incubadoras próprias. A criação de incubadoras, nos países como a China, Índia, Brasil, África, Israel, Suécia e Finlândia, que têm uma experiência consolidada de inovação, são abrangidas por subsídios para apoio à inovação, à transferência de tecnologia e o desenvolvimento de recursos humanos, e apoiadas por uma infraestrutura de parques tecnológicos ligados aos centros de investigação e desenvolvimento e as universidades (Fernández e Jiménez, 2011).

Segundo Caetano (2012), existem diversos tipos de incubadoras, dependendo do tipo de empresas, cada uma com o seu modelo de funcionamento. No entanto, e no que diz respeito as características de base, existem quatro componentes comuns: espaço físico compartilhado que é alugado em condições favoráveis para as empresas incubadas; serviços de apoio compartilhados permitindo redução de custos; serviços às empresas de gestão ou consultoria, contabilidade profissional; networking. De acordo com, Inovates (2016) as incubadoras são consideradas como centros que estimulam a criação de *startups*, sendo classificados em oito tipos: Base Tecnológicas, Tradicional, Mistas, Setorial, Cultural, Social, Agroindustrial e Cooperativa.

Devido a crescente importância das novas tecnologias, nos países desenvolvidos, principalmente, houve necessidade de ser definido um programa de incubação tecnológica como sistema inovador delineado para apoiar empreendedores no desenvolvimento de *startups* de base tecnológica, ou jovens empresas em fase de crescimento. Neste sentido, fazer a ligação entre talento, tecnologia, capital e *know-how* irá acelerar o desenvolvimento das *startups* conduzindo a uma célere comercialização de tecnologias (Caetano, 2012).

Segundo Rosa (2014), dada a importância das incubadoras, torna-se fundamental desenvolver programas e projetos que promovam o empreendedorismo inovador nas universidades, com o objetivo de conceber e fortalecer novas estratégias no processo de desenvolvimento econômico. Assim, salienta-se que o papel da interação entre ensino e pesquisa para o desenvolvimento dessas inovações tecnológicas, bem como a interação com o setor privado são fundamentais para desenvolver ideias adequadas à realidade do mercado, e com o setor governamental, que pode atuar

como financiador das transformações tecnológicas.

Desta forma, pode-se dizer que as incubadoras procuram incentivar o espírito inovador por meio do uso de tecnologias avançadas nas suas incubadas. A inovação além de ser uma fonte de vantagem competitiva para as empresas (Figueiredo, 2015) é ainda, um fator determinante para o desenvolvimento de territórios, para o desenvolvimento da região e do país onde se encontra a empresa inovadora.

Assim, Isaksson e Steimle (2009) mencionam que o grande desafio das empresas é conseguir transparecer a maneira na qual gerenciam as questões de sustentabilidade, comportando-se de forma responsável nas dimensões ambiental e social enquanto alcançam os seus objetivos econômicos. Quando se aborda o termo sustentabilidade, está a ser abordado não apenas o contexto ambiental, mas também o social e econômico, formando os três pilares para o desenvolvimento sustentável.

Assim sendo, a integração entre esses três aspetos é denominada por Elkington (1998) como *Triple Bottom Line* (TBL). A expressão TBL, também conhecida por Tripé da Sustentabilidade, se refere aos pilares que devem nortear a gestão das empresas para a sustentabilidade. O pilar ambiental trata da preocupação com o meio ambiente e o uso dos recursos naturais, o pilar econômico refere-se às boas práticas de tratamento de desperdícios e uso consciente de recursos, enquanto o pilar social está ligado aos recursos humanos, capital social, com a preocupação de diminuir, ou pelo menos evitar a desigualdade social (Elkington, 1998). Dessa forma, a sustentabilidade é um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspetos económicos, sociais e ambientais da sociedade humana.

Contudo, a sustentabilidade não é um termo novo no mundo dos negócios, de modo que as empresas, independentemente do tamanho e do setor comercial, devem estar aptas a se engajarem em prol da sustentabilidade. Os motivos são visíveis, pois qualquer empresa em suas ações terá um impacto no meio ambiente, incluindo várias implicações positivas (Berzau, 2017), como a criação de emprego, inovação e lançamento de novos produtos ou serviços que promovam o desenvolvimento da sociedade. O crescimento de uma empresa está vinculado ao desenvolvimento sustentável, sendo que, a sustentabilidade frequentemente é usada para fornecer motivações para integrar aspetos sustentáveis em processos de negócios (Maletic *et al.*, 2014).

Nota-se que, a sustentabilidade é o tema do momento no mundo empresarial. Segundo Sgarbi *et al.*, (2008), os estudos sobre a sustentabilidade têm apresentado um crescente interesse na comunidade acadêmica, despertando não só o interesse dos estudiosos da área socioambiental, mas também dos pesquisadores de temas como estratégia, competição, gestão, entre outros. Assim, identificam-se vários marcos científicos e mediáticos que contribuíram para o aumento das atenções voltadas para a questão da sustentabilidade. Pode-se dizer, que a sustentabilidade é uma oportunidade para que as empresas agreguem valor e diferenciação aos seus procedimentos, produtos e serviços, tornando-se mais competitivas no mercado.

De uma maneira geral, Perdomo et al. (2016) mencionam que as incubadoras de sucesso são aquelas que sabem adaptar-se às mudanças do meio ambiente e, nesse processo de mudança organizacional e institucional, são capazes de transformar esse meio. Isto pode ocorrer quando se consegue impulsionar a inovação no modelo de acompanhamento e incubação de empresas, por meio de uma rede propícia para o empreendimento.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos do estudo.

### **3 Metodologia**

O presente estudo procurou analisar a inserção da sustentabilidade em duas incubadoras, uma Portuguesa e outra Brasileira. No Brasil, foi estudada a Incubadora Diamante localizada na cidade de Santa Maria /RS e em Portugal, estudou-se na região de Leiria, a Incubadora Esmeralda.

A metodologia utilizada foi a qualitativa, através de um estudo de casos múltiplos, os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas dirigidas aos seus gestores. Foram enviados emails para os Diretores das respetivas incubadoras onde era solicitada a marcação de uma reunião para fazer uma entrevista em profundidade sobre o tema de estudo. Elaborou-se um guião da entrevista, constituído por 35 questões, divididas em três blocos segundo os três pilares clássicos da sustentabilidade, para saber em que medida as empresas introduziram as medidas de sustentabilidade necessárias segundo a literatura académica. As entrevistas foram realizadas entre 10 de abril e 10 de maio de 2018. Cada entrevista durou aproximadamente de 30 minutos. A técnica para a análise dos dados foi à análise de conteúdo.

Os delineamentos desta pesquisa deram-se em função do objetivo e da abordagem do problema. No que diz respeito ao objetivo, esta pesquisa consiste de um estudo do tipo exploratório. No que concerne à abordagem do problema, o estudo utilizou-se da abordagem qualitativa.

No próximo tópico serão discutidos os resultados da pesquisa.

### **4 Análise dos resultados**

#### ***4.1 Perfil das empresas***

Nesta seção, são apresentados os resultados das principais características organizacionais das incubadoras.

A Esmeralda (E1), incubadora de base tecnológica, tem como objetivo contribuir para a promoção da Inovação, do Empreendedorismo e criação de Emprego, através do lançamento de empresas com conceitos inovadores e do estímulo à cooperação empresarial, com impacto na produtividade e na competitividade regional e nacional. O edifício é constituído por três pisos concebidos numa perspectiva de flexibilidade espacial, como forma de garantir a possibilidade de agrupamento de áreas com vista à obtenção de uma variada base de possibilidades de organização de espaços, é dividido em módulos permitindo acolher simultaneamente empresas de carácter industrial (até 8) e empresas de serviços (até 24). O edifício está situado na Zona Industrial da Cidade da Região de Leiria.

A Empresa Diamante (E2) incubadora de empresas de base tecnológica, tem como objetivo selecionar, abrigar e dar suporte a empresas de cunho inovador, frutos de projetos, de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico de membros da comunidade de uma universidade. É responsável pela organização dos programas de pré-incubação e Incubação, além de todas as outras atividades quem vem sendo desenvolvidas e amplamente divulgadas à comunidade santa-mariense ao fomento da cultura empreendedora, possui 11 empresas incubadas das mais diversas áreas.

As incubadoras têm como objetivo estimular e operacionalizar a visão empreendedora da comunidade através dos Programas de pré-incubação, incubação, além de outros eventos organizados com os seus parceiros. Entre os resultados, destaca-se: criar soluções inovadoras, empreendedores com habilidades de gestão, formação de rede de negócios, aumentar a taxa de sobrevivência das empresas, fomento de uma cultura empreendedora e estímulo a projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação entre Universidade- empresa.

## **4.2 Informações das Empresas incubadas**

Os serviços incluídos no valor mensal pago pelas empresas incubadas na Incubadora Esmeralda inclui, além da utilização do espaço próprio de incubação, equipado com kit básico de mobiliário, recepção, fornecimento de água e eletricidade, climatização (ar condicionado), telefone e fax, reprografia, acesso a bases de dados, rede informática e rede de dados e voz (internet e vídeo conferência), salas de reuniões e sala multiusos. Utilização do endereço da Esmeralda para efeitos de sede social, atendimento telefônico de chamadas da empresa, serviços básicos de aconselhamento, recepção de correio e biblioteca. Além das informações explanadas existem os serviços de apoio que contemplam o suporte à constituição e legalização das empresas, formação, workshops. Apoio à divulgação das tecnologias desenvolvidas, aconselhamento sobre os programas de incentivos mais adequados aos projetos, apoio no acesso a capital de risco, apoio na elaboração de planos de negócios, participação em redes de cooperação nacionais/estrangeiras, apoio na implementação e gestão de sistemas de garantia da qualidade, apoio na implementação e gestão de sistemas de higiene, saúde e segurança no trabalho.

Já o valor mensal pago pelas empresas incubadas da Incubadora Diamante inclui serviços de recepção em horário de operação e atendimento da incubadora, limpeza e manutenção básica das áreas comuns e áreas internas uma vez por semana, disponíveis apenas nos horários de operação e atendimento básico da incubadora, endereço postal, serviço de rede interna de comunicação, fornecimento de água e energia elétrica nas áreas de uso comum para atividades administrativas, acesso às instalações 24 horas pelas pessoas credenciadas, inclusive durante os fins de semana e feriados, acesso a rede Wi-Fi e acesso à rede de energia elétrica.

Os serviços de apoio são compostos por acompanhamento e orientação na atualização do Plano de Negócio, planejamento estratégico e planos de ação das empresas incubadas, orientação para proteção de propriedade intelectual, orientação na elaboração, submissão e gestão de projetos junto a órgãos de fomento e para levantamento de recursos, organização de seminários, eventos de negócios e cursos de orientação empresarial, atendidas as possibilidades administrativas da Incubadora, serviços de consultoria e/ou assessoria especializada, despesas com fotocópias, encadernações e ligações telefônicas.

No próximo tópico será explanado as práticas relacionadas ao tripé da sustentabilidade nas incubadoras.

## **4.3 Sustentabilidade nas Incubadoras Esmeralda e Diamante**

### **4.3.1 Sustentabilidade Económica**

No pilar económico da sustentabilidade (*Tabela 1*) são analisadas as variáveis ligadas ao fornecimento de produtos/serviços. Sabe-se que devem ser fomentadas políticas de compras responsáveis, de relações comerciais com as empresas da região. Não é menos importante ter em conta as políticas de preços em relação com a qualidade oferecida, de colaboração e benefício mútuo com os fornecedores e de tratamento de reclamações (Martins-Rodrigues, 2018).

Relativamente às variáveis fornecimento de produtos/serviços de alta qualidade aos clientes e cumprimento dos padrões nacionais e internacionais de qualidade e melhores níveis de preços em relação com a qualidade oferecida, tanto a Incubadora Esmeralda como a Incubadora Diamante, estão preocupadas com a qualidade. Portanto, as empresas têm que dar o seu melhor para serem mais competitivas, principalmente dos concorrentes internacionais, implementando estratégias que reflitam como fazer o melhor para sobreviverem.

No que se refere, às informações completas e precisas aos clientes sobre os seus produtos/serviços e respeito pelos direitos dos consumidores identificou-se que, é um ponto fraco na Incubadora Esmeralda e um ponto forte na Incubadora Diamante.

A variável relações estáveis, de colaboração e benefício mútuo com os fornecedores é um ponto forte para as duas incubadoras. A inclusão de compras responsáveis no dia a dia não é ainda uma prioridade para as incubadas.

Quanto à questão Fomento das relações comerciais com as empresas da região, as incubadoras estimulam as incubadas a darem preferência por fornecedores regionais. Não existem apoios públicos regionais ou nacionais para as empresas incubadas, as duas incubadoras entrevistadas recebem apoios de universidades.

#### **4.3.2 Sustentabilidade Social**

Em relação ao pilar da sustentabilidade social (*Tabela 2*) e no que toca à contratação de pessoas em risco de exclusão social e de pessoas com deficiência no mundo empresarial, tanto na Incubadora Esmeralda como na Diamante existe a consciência da importância, mas não há nenhuma ação concretizada na seleção, pois não são prioridades em suas estratégias de recursos humanos, pois, são empresas muito jovens constituídas por uma ou duas pessoas, bem como, em relação à Saúde e segurança no trabalho são considerados os critérios mínimos legais exigidos.

Portanto, melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores é uma preocupação presente nas Incubadoras analisadas. Já em relação ao pagamento de salários acima da média do setor e relacioná-los com as competências e os rendimentos que obtêm os colaboradores e aos Planos de pensões para os colaboradores, como se referiu tratam-se de jovens empresas que ainda não possuem condições para pagarem salários acima da média.

O comprometimento com a criação de emprego (estagiários, criação de novos postos de trabalho, etc.) é importante nas empresas incubadas das Incubadoras Incubadora Esmeralda e Diamante. Segundo a Incubadora Diamante, as incubadas:

“têm sempre estagiários das universidades a que estão ligados, mas quando as empresas começam a crescer aí sim, essa preocupação é mais forte.”.

No que se refere à formação e o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, as duas incubadoras procuram sempre incentivar os seus colaboradores a realizar cursos e pós-graduações.

As sugestões dos seus colaboradores nas decisões de gestão são consideradas importantes pelas incubadas, apesar de que muitas dessas propostas não são colocadas em prática devido à situação económica das incubadas. A igualdade de oportunidades para todos os colaboradores é um ponto forte na Incubadora Esmeralda pela própria estruturação de layout que permitem mecanismos de diálogo dinâmicos com os colaboradores.

Quanto à participação em projetos sociais destinados à comunidade e incentivos para participar em atividades voluntárias ou em colaboração com as ONG, são ações praticadas nas duas incubadoras, mas é importante ressaltar que na Incubadora Diamante são ações mais pontuais.

#### **4.3.3 Sustentabilidade Ambiental**

O terceiro pilar da sustentabilidade é o ambiental (*Tabela 3*). O ambiente é uma das maiores preocupações a nível global (Bird *et al.*, 2007; Wahba, 2008 e Gallardo-Vazquez, *et al.*, 2012; citado em Martins-Rodrigues, 2018). As empresas preocupam-se cada vez mais com este pilar da



sustentabilidade (Welford *et al.*, 2007).

No que corresponde a minimizar o impacto ambiental e utilizar consumíveis, trabalhos em curso e/ou produtos processados de baixo impacto ambiental é um ponto forte para as Incubadoras Esmeralda e Diamante. Para a Esmeralda a economia de energia e introdução de fontes de energia alternativas é um ponto fraco, enquanto na Diamante todos utilizam fontes de energia renovável. A proteção e valorização do ambiente natural não é aplicável a nenhuma das empresas. Já relativamente ao planeamento dos investimentos na redução do impacto ambiental que geram é muito importante para a Esmeralda e não se aplica à Diamante pois as incubadas não geram ainda impacto ambiental por serem ainda muito jovens.

As empresas incubadas do presente estudo reciclam computadores, telemóveis, pilhas, sendo a redução das emissões de gases, resíduos e reciclagem de materiais um ponto forte. A utilização, compra ou produção de produtos ecológicos não é primordial para as *startups*. Por último, temos a questão do uso de vasilhame e embalagens recicláveis, que é um ponto importante para a Esmeralda e menos importante para a Diamante. Por exemplo, referem que o custo do papel reciclado é superior ao do papel normal, o que impacta na sustentabilidade económica das empresas; e, mencionaram ainda que, devido à localização da fábrica, tem acrescido ao preço o custo de transporte e o custo ambiental.

## **5 Considerações finais**

Neste artigo analisou-se a percepção das Incubadoras sobre a aplicação dos três pilares da sustentabilidade em suas startups. A incubadora Esmeralda tem características similares à Incubadora Diamante, não revelam diferenças significativas, refletem uma proximidade cultural entre os dois países, Portugal e Brasil, uma linguagem comum, mas com diferentes níveis de desenvolvimento.

A sustentabilidade das empresas incubadas responde ao padrão multidimensional de três dimensões, a económica, a social e a ambiental, que são complementares não podendo ser consideradas isoladamente. O pilar ambiental trata a preocupação com o meio ambiente e o uso dos recursos naturais; o pilar económico refere-se às boas práticas de tratamento de desperdícios e uso consciente de recursos; enquanto o pilar social está ligado aos recursos humanos, capital social, com a preocupação de diminuir, ou pelo menos evitar a desigualdade social (ONU, 2015). As empresas devem fazer a integração dos três pilares da sustentabilidade: económico, social e ambiental nas suas estratégias e, os gestores comprometerem-se a implementá-las criando ações concretas e aplicando-as a todos os stakeholders. (Martins-Rodrigues, 2018).

Com a criação das incubadoras de empresas o paradigma da sustentabilidade aparece como um guia de ação que, a partir de uma abordagem teórica, conduz ao sucesso competitivo. Assim, O objetivo deste estudo foi verificar a percepção que os gestores das empresas que prestam serviços de incubação a empresas jovens, as incubadas, têm sobre a repercussão na sua sustentabilidade. E, verificou-se que, a sustentabilidade das empresas incubadas responde a todas as dimensões multidimensionais, a economia, a social e a ambiental.

Dos três pilares da sustentabilidade, o social é responsável por avaliar a quantidade e a qualidade que uma empresa investe no desenvolvimento da educação, saúde e habilidades práticas, e é o que as empresas menos investem. Em relação ao pilar ambiental, que é uma das maiores preocupações a nível global, considera a redução da degradação e manutenção dos capitais naturais existentes, constata-se que, as startups ainda não têm esta preocupação em virtude de serem muito jovens. Por último, temos o pilar económico que é responsável por analisar se a atividade da empresa é

sustentável, e se se podem manter as inovações adotadas pela empresa de forma competitiva a longo prazo, e ainda se a empresa é economicamente sustentável. As duas incubadoras criam eventos para demonstrar a importância dos três pilares da sustentabilidade, dando maior relevância ao pilar ambiental.

As limitações do estudo derivam do tamanho da amostra utilizada. Além disso, as entrevistas foram recolhidas num determinado tempo, sem podermos efetuar comparações temporais. Com base nas limitações sugere-se para futuros estudos ampliar a amostra para um maior o número de incubadoras nos dois países, para verificar diferenças próprias de cada ecossistema.

## REFERENCIAS

- Agudo-Valiente, J. M., Garces-Ayerbe, C., & Salvador-Figueras, M. (2012).** Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. *Journal of Cleaner Production*, 35, 25-38.
- Allen, D., & McCluskey, R., 1990.** Structure, Policy, Services and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 15(2), 61-77.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., & Tsang, S. (2014).** What happened to the ‘development’ in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. *Sustainable Development*, 22(1), 15-32.
- Berzau, L. (2017).** *Process Steps in Sustainable Supply Chain Management*. Published by: Forum for Sustainable Development of German Business Oberwallstrabe 24, 10117. May 2017. Acessado em: 02 fev. 2018. <http://www.vwgrouppublish.com/one-kbpub/media>.
- Caetano, D. (2012).** *Empreendedorismo e Incubação de Empresas*. Bonomics.
- Elkington, J. (1998).** *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. 2nd ed. Capstone Publishing Ltd., Oxford.
- Fernández, M.T.F., & Jiménez, F.J.B. (2011).** Incubación de Empresas y Soft Landing Empresarial en los Países Socios Mediterráneos. *ICE - Julio-Agosto*, 86, 161-174.
- Figueiredo, P.N. (2015).** *Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: LTC.
- Gallardo-Vazquez, D., & Sanchez-Hernandez, M.I. (2012).** *La responsabilidad social empresarial en Extremadura*. Fundación Obra Social La Caixa: Badajoz.
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M.I., & Castilla-Polo, F. (2012).** *Modelización estructural de la orientación a la responsabilidad social en las sociedades cooperativas y su impacto en los resultados*. II Congreso Ibero-Americano de Responsabilidade Social, Lisboa 2012, CRIARS, Lisboa.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J., & Krause, T.S. (1995).** Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review*, 20(4), 874-907.
- Inovates. (2016).** Tipos de Incubadoras. Disponível em: < <http://www.inovates.com.br/incubacao/> Acesso em: 31 ago. 2016.
- Isaksson, R., & Steimle, U. (2009).** What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? *TQM Journal*, 21(2), 168-181.
- Korontai, J.N., Carpejani, G., Correia, A.M.M., Freitas, W.A. De, Veiga, C.P., & Duclós, L.C. (2016).** Proposta de indicadores de desempenho para a incubadora tecnológica do Instituto de Tecnologia do Paraná. Brasil. *Espacios*, 37(2), 20-40.
- Lalkaka, R. (2003).** Business incubators in developing countries: characteristics and performance. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1-2), 31-55.
- Lose, T., & Tengeh, R. K. (2015).** The Sustainability and Challenges of Business Incubators in the Western Cape Province, South Africa. *Sustainability*, 7(10), 14344-14357.
- Lu, R.X.A., Lee, P.K.C., & Cheng, T.C.E. (2012).** Socially responsible supplier development: Construct development and measurement validation. *International Journal of Production Economics*, 140, 160-167.
- Macedo, F. e Boava, D. (2009).** Relação incubadora de empresas e ação empreendedora. Fortaleza. Brasil, *Revista Ciências Administração*, 15 (1), 221-240.
- Maletic, M.; Maletic, D.; Dahlgaard, J. J.; Dahlgaard-Park, S., & Gomiscek, B. (2014).** The relationship betn sustainability-oriented innovation practices and organizational performance: empirical evidence from Slovenian organizations. University of Wollongong in Dubai - Papers *Organizacija*, 47(1), 3-13.
- Martins-Rodrigues, M.C. (2018).** *Empresas incubadoras em Portugal e o seu efeito na sustentabilidade das incubadas*. Coleção Compendium. 1ª Edição. Chiado Books.
- Montiel, I. (2008).** Corporate social responsibility and corporate sustainability separate pasts, common futures.

*Organization & Environment*, 21(3), 245-269.

- Organización de las Naciones Unidas. (1987).** *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Nueva York: ONU.
- Parakhina, V.N., Boris, O.A., & Midler, E.A. (2015).** Evaluation of innovative regional development Russia. *Asian Social Science*, 11(5), 201-207.
- Perdomo Charry, G., Arias Pérez, J. E., & Lozada, N.E. (2016).** Análisis comparativo del cambio organizacional e institucional de dos incubadoras de empresas. Semestre *Económico*, 19(39), 131-153.
- Pérez, A., Martínez, P., & Rodríguez-del-Bosque, I. (2012).** *The development of a stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry*. *Service Business*, octubre, 1-23.
- Ratinho, T., & Henriques, E. (2010).** The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. *Technovation*, 30(4), 278-290.
- Rosa, L. (2014).** ITSM: um caso de sucesso do Modelo Tríplice Hélice – *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 7 (Edição Especial), 55- 69. Santa Maria, Brasil.
- Sgarbi, V.S. (2008).** Os Jargões da Sustentabilidade: uma discussão a partir da produção Científica Nacional. Engema. Wang C.K., P. Wong (2004), “Entrepreneurial interest of university students in Singapore”, *Technovation* 24, 163–172.
- Turker, D. (2009).** Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427.

*Tabela 1- Definição das variáveis vinculadas à sustentabilidade no Pilar Econômico*

<b>Descrição das variáveis</b>	<b>Incubadora Esmeralda</b>	<b>Incubadora Diamante</b>
Fornecimento de produtos/serviços de alta qualidade aos clientes e cumprimento dos padrões nacionais e internacionais de qualidade.	Ponto Forte	Ponto Forte
Melhores níveis de preços em relação com a qualidade oferecida.	Ponto Forte	Ponto Forte
Informações completas e precisas aos clientes sobre os seus produtos/serviços e respeito pelos direitos dos consumidores.	Ponto Fraco	Ponto Forte
Relações estáveis, de colaboração e benefício mútuo com os fornecedores.	Ponto Forte	Ponto Forte
Inclusão de compras responsáveis.	Ponto Fraco	Ponto Fraco
Fomento das relações comerciais com as empresas da região.	Ponto Forte	Ponto Forte
Procedimentos eficazes para o tratamento de reclamações.	Ponto Fraco	Ponto Forte
Apoios públicos regionais ou nacionais.	Ponto Forte	Ponto Forte

**Fonte:** Adaptado de Martins-Rodrigues (2018)

*Tabela 2- Definição das variáveis vinculadas à sustentabilidade no Pilar Social*

<b>Descrição das variáveis</b>	<b>Incubadora Esmeralda</b>	<b>Incubadora Diamante</b>
Contratação de pessoas em risco de exclusão social e de pessoas de pessoas portadoras de deficiência no mundo empresarial.	Ponto Fraco	Ponto Fraco
Melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores.	Ponto Forte	Ponto Forte
Pagar salários acima da média do setor e relacioná-los com as competências e os rendimentos que obtêm os colaboradores. Planos de pensões para os colaboradores.	Ponto Fraco	Ponto Fraco
Saúde e segurança no trabalho além dos mínimos legais exigidos.	Ponto Fraco	Ponto Fraco
Comprometimento com a criação de emprego (estagiários, criação de novos postos de trabalho, etc.).	Ponto Forte	Ponto Forte
Formação e o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.	Ponto Forte	Ponto Forte
Políticas de flexibilidade laboral que permitem conciliar a vida laboral com a vida pessoal.	Ponto Forte	Ponto Forte
Consideração das sugestões dos seus colaboradores nas decisões de gestão.	Ponto Forte	Ponto Fraco
Igualdade de oportunidades para todos os colaboradores.	Ponto Forte	Ponto Fraco
Participação em projetos sociais destinados à comunidade.	Ponto Fraco	Ponto Forte
Incentivos para participar em actividades voluntárias ou em colaboração com as ONG.	Ponto Fraco	Ponto Forte
Mecanismos de diálogo dinâmicos com os colaboradores.	Ponto Forte	Ponto Forte

**Fonte:** Adaptado de Martins-Rodrigues (2018)

*Tabela 3- Definição das variáveis vinculadas à sustentabilidade no Pilar Ambiental*

<b>Descrição das variáveis</b>	<b>Incubadora Esmeralda</b>	<b>Incubadora Diamante</b>
Minimizar o impacto ambiental e utilizar consumíveis, trabalhos em curso e/ou produtos processados de baixo impacto ambiental	Ponto Forte	Ponto Forte
Economia de energia e introdução de fontes de energia alternativas.	Ponto Fraco	Ponto Forte
Proteção e valorização do ambiente natural.	Ponto Fraco	Ponto Fraco
Planejamento dos investimentos na redução do impacto ambiental que geram.	Ponto Forte	Ponto Fraco
Redução das emissões de gases, resíduos e reciclagem de materiais.	Ponto Forte	Ponto Forte
Utilização, compra ou produção de produtos ecológicos.	Ponto Fraco	Ponto Fraco
Uso de vasilhame e embalagens recicláveis.	Ponto Forte	Ponto Fraco

**Fonte:** Adaptado de Martins-Rodrigues (2018)