



IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* SOB A PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE UMA INCUBADORA: UM ESTUDO DE CASO

Pedro Henrique Ferst de Ré, Juliane Sachser Angnes, Luciano Ferreira de Lima, e-mail: phfdre@gmail.com

Universidade Estadual do Centro-Oeste / Pós-Graduação em Administração / Guarapuava/PR

557

Resumo: As incubadoras representam um elo de comunicação eficaz entre os centros de pesquisas e o mercado local. Entretanto, para alcançar o êxito em suas ações, faz-se imprescindível a identificação clara e objetiva, por parte da gestão da incubadora, dos *stakeholders* que a circundam e seu grau de relevância para a organização. Portanto, esse artigo tem como objetivo identificar a percepção, interação e as ações da incubadora acerca de seus *stakeholders*, classificando-os por meio de identificação da posse (ou não) dos atributos poder, legitimidade e urgência. Metodologicamente, essa pesquisa se desenvolveu a partir de entrevistas semiestruturadas com integrantes da gestão da incubadora analisada, bem como a utilização de alguns documentos disponíveis acerca da organização. Para a avaliação dos resultados, fez-se uso do modelo de saliência proposto por Mitchell, Agle e Wood, utilizando-se da técnica da análise de conteúdo para análise dos relatos. Como resultado, auferiu-se a complexidade das relações entre a incubadora e seus *stakeholders*, o qual manifestou-se a presença de *stakeholders* definitivos, expectantes, latentes e potenciais *stakeholders*. Dessa forma, ressalta-se a importância de estratégias específicas para cada um dos *stakeholders*, uma vez que, apesar de inseridos no contexto organizacional da incubadora, se distinguem nos aspectos relacionados ao poder, legitimidade e urgência.

Palavras-Chave:

Incubadora, Modelo de saliência, Gestão

1. Introdução

As instituições públicas de ensino superior (IES) contribuem diretamente no desenvolvimento da região a qual encontra-se inserida. Dentro deste contexto, evidencia-se o relevante papel das incubadoras de empresas, presentes nessas instituições, quanto ao fomento do empreendedorismo, ainda no meio acadêmico.

Essa parceria (IES e incubadora) oportuniza abrigar micro e pequena empresas, de base tecnológica, que utilizam da infraestrutura pública e conhecimento científico para seu



desenvolvimento. Em contrapartida, convergem esforços de forças locais a favor do desenvolvimento econômico e social da região (AZEVEDO et al., 2016).

O êxito do modelo proposto pelas incubadoras ocorre por uma percepção acertada da gestão acerca dos seus principais *stakeholders* e suas estratégias de relacionamento com esses agentes. Portanto, faz-se oportuno indagar: Quais são as perspectivas por parte da gestão da Incubadora Tecnológica de Guarapuava - Integ em relação aos seus *stakeholders*? E ainda, quais são os *stakeholders* que possuem um maior impacto na incubadora analisada?

Para isso, utilizou-se da teoria dos *stakeholders*, a qual procura destacar as constantes relações de intercâmbio, presentes no ambiente organizacional, entre as partes e os objetivos que as circundam, classificando-as, conforme a posse de determinados atributos.

Diante disso, essa pesquisa tem por objetivo identificar a percepção, interação e as ações da incubadora acerca de seus *stakeholders*, classificando-os por meio identificação da posse (ou não) dos atributos poder, legitimidade e urgência.

Portanto, a investigação das relações organizacionais, identificando e caracterizando os principais *stakeholders* da Integ, permite à sociedade compreendê-la melhor, fortalecendo essa aproximação necessária. Outrossim, contribuirá, de maneira prática, no estímulo a reflexão por parte da gestão da incubadora acerca de suas relações e estratégias adotadas frente a seus principais *stakeholders*, promovendo a possível identificação de potenciais forças e fraquezas de suas ações desenvolvidas.

2. Incubadora de empresas

A origem das incubadoras de empresas, como modalidade de parceria para empreendimentos com características inovadoras, data do final da década de 1950, em Nova Iorque, Estados Unidos. Com o passar do tempo, as incubadoras tornaram-se fundamental no desenvolvimento dos ecossistemas inovativos e empreendedores (ANPROTEC, 2016).

No Brasil, o surgimento das primeiras incubadoras foi impulsionado com atos de fomento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) na década de 1980 (ANPROTEC, 2012).

Assistir o desenvolvimento de um projeto empreendedor, desde sua concepção, potencializando seu desenvolvimento, consiste na essência de uma incubadora (ANPROTEC, 2016).



A lei nº 13.243/2016, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, atualiza a Lei de inovação de 2004 (Lei nº 10.973/2004) definindo incubadora de empresas como:

Organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação (BRASIL, 2016).

559

Esse cenário implica em externalidades positivas para toda a comunidade, uma vez que o sucesso dos empreendimentos fomentados pelas incubadoras acaba contribuindo para um desenvolvimento socioeconômico local, através da geração de emprego, renda e consequentemente bem-estar para a população (ANPROTEC, 2016; VADOVELLO, 2000).

De acordo com Azevedo *et al.* (2016), grande parte das incubadoras associam-se ao conhecimento, sendo constituídas no meio universitário, oportunizando assim o aproveitamento da infraestrutura e recursos humanos disponíveis.

Da mesma forma, as incubadoras contribuem para mudança da mentalidade acerca do papel do graduado no mercado de trabalho, oportunizando o surgimento do espírito empreendedor (UGGIONI, 2002; VADOVELLO, 2000).

É importante que essas incubadoras estejam envoltas em um ecossistema de inovação local e não isoladas. Essa sintonia no ambiente é determinante para que haja resultados positivos e impactantes na sociedade local (ANPROTEC, 2016).

Esse ecossistema é constituído por uma gama de atores. Esses, por sua vez, possuem objetivos delineados e suas ações são direcionadas para a consecução dos mesmos. Diante disso, faz-se imprescindível a análise desses interesses, sob o prisma da teoria dos *stakeholders*.

3. Teoria dos *stakeholders*

Evan e Freeman (1993) caracterizam a teoria dos *stakeholders* como uma extensão da noção dos acionistas acerca de uma organização. Para os autores, a organização é composta de grupos e indivíduos que são impactados de acordo com a tomada de decisão da organização e por isso devem possuir o direito de fazer reivindicações.

Esses *stakeholders* agem condicionados por interesses próprios e, muitas vezes, conflitantes com os interesses alheios. O papel chave da gestão nesse cenário, é equilibrar as



partes interessadas (*stakeholders*) e seus preferências distintas, pois o desequilíbrio dessa relação pode ameaçar a perdurabilidade da organização (EVAN e FREEMAN, 1993).

Sob a perspectiva de Donaldson e Preston, (1995), a teoria dos *stakeholders* difere elementarmente de outras teorias de firmas, uma vez que ela procura descrever e orientar toda a operação da organização em questão, analisando-a como uma entidade que engloba inúmeros participantes, cada qual com seu próprio interesse e nem sempre congruente.

Devido à grande dimensão de *stakeholders* presentes em uma organização, faz-se necessário dispender certa atenção em alguns em detrimentos de outros. Mitchell, Agle e Wood (1997) identificam os diversos *stakeholders* presentes em uma organização por meio de atributos, são eles: poder, legitimidade e urgência.

Para o atributo poder, os autores o descrevem como a capacidade de imposição da vontade de um agente sobre os demais, em um dado relacionamento (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997).

O segundo atributo a ser analisado é a legitimidade. A sua percepção se dá por uma virtude atribuída a um determinado stakeholder, a qual se propaga para os demais integrantes de determinado tecido social (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997).

Por fim, o atributo da urgência. Para urgência, entende-se como o grau de atenção imediata dispendida para as reivindicações de determinados *stakeholders*. A urgência combinada com a legitimidade proporciona tomadas de decisões. Já atrelada com o poder, promove ações unilaterais. A combinação ambos atributos (poder e legitimidade) gera ações recíprocas e conhecimento pelos *stakeholders* (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997).

A combinação dos atributos oportuniza a criação de classes e subclasses (Figura 1). Aqueles *stakeholders* detentores de apenas um atributo, são denominados *stakeholders* latentes e se subdividem em: arbitrário, exigente e adormecido. Quando possuidores de dois atributos, são denominadas *stakeholders* expectantes, subdividindo-se em: dominante, dependente e perigoso. Já a combinação de todos os três atributos oportuniza o surgimento dos *stakeholders* definitivos. Por fim, aqueles *stakeholders* que não possuem nenhum dos atributos acima descritos se caracterizam como *nonstakeholders* ou *stakeholders* em potencial (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997).

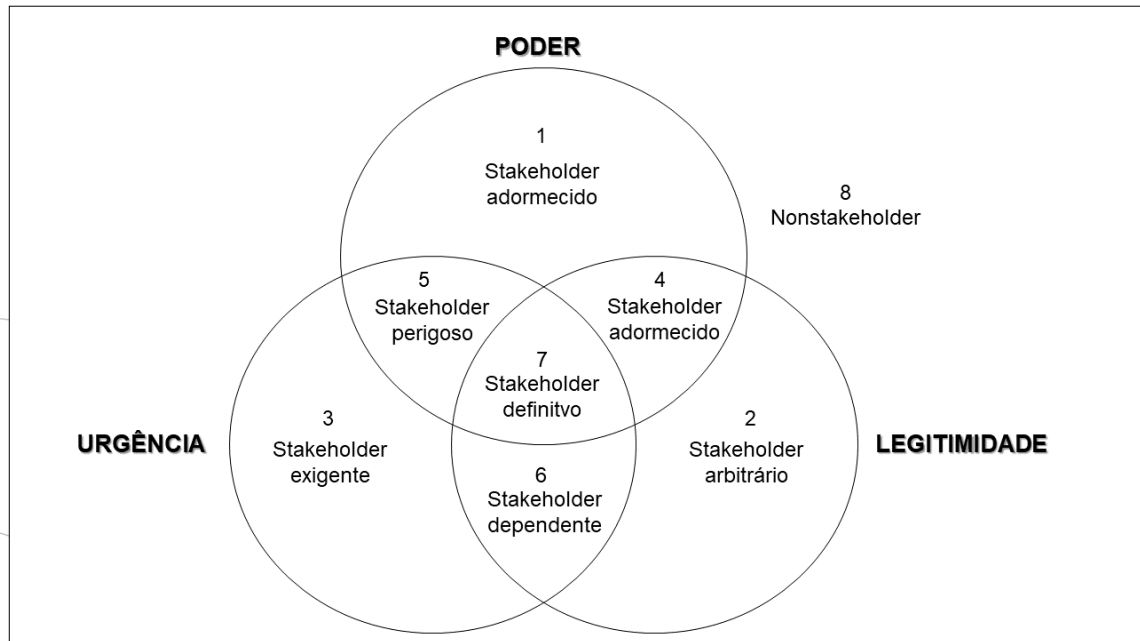


Figura 1 – Modelo de saliência dos *stakeholders*. Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Dentro do contexto de uma incubadora, existem diversos grupos de interesses (*stakeholders*). Para Vadovello (p. 281, 2000), esses agentes sociais são: “universidades, institutos de pesquisa, empresários e os chamados acadêmicos-empresários, agentes financeiros e *venture capitalists*, agências de desenvolvimento e autoridades ligadas aos governos nacional, regional e local”.

4. Metodologia

A abordagem aplicada nessa pesquisa se caracteriza como uma abordagem qualitativa, que, utilizando-se do método de estudo de caso, busca identificar a interação entre a incubadora INTEG e seus *stakeholders*, expondo suas percepções e práticas.

A utilização de uma abordagem qualitativa se dá pela preocupação em evidenciar a dinâmica das relações sociais, não-métricas, incorporadas no ambiente, analisadas por meio da interação entre os agentes do campo (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). Já o uso do método de estudo de caso, tem como justificativa, a busca pela compreensão de determinados fenômenos, aos quais não se possui muito controle e que devem ser analisados dentro de um contexto real (GODOY, 1995).



Para fins de fundamentação, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica, fazendo uso da literatura disponível acerca da teoria dos *stakeholders*, bem como do processo de interação entre universidade e empresa por intermédio de uma incubadora.

Desse modo, a fim de cumprir com os objetivos propostos, aplicou-se entrevista semiestruturada, como forma de coleta dos dados, para dois representantes da gestão da incubadora.

O critério de seleção do sujeito da pesquisa permeou-se pelo conhecimento acerca do ambiente no qual a incubadora encontra-se inserida e o provável conhecimento quanto as relações presentes na rotina da mesma. Dessa forma, embora a quantidade de sujeitos entrevistados seja restrita, esse número representa precisamente o total de pessoas ligadas ao contexto das relações dos *stakeholders* com a incubadora, constituindo-se improdutivo a busca por outros sujeitos.

Para a análise das evidências, fez-se uso da técnica de análise do conteúdo para classificação dos *stakeholders* consoante modelo de saliência proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997). Quanto a utilização da técnica de análise do conteúdo, Bardin (1977, p. 31) descreve-a como: "um conjunto de técnicas de análise das comunicações", ou seja, deduzir ou inferir determinados conhecimentos a partir dessa comunicação. Sua finalidade reside na descrição objetiva do conteúdo proposto.

5. Análise dos resultados

Esta seção é composta pela caracterização da incubadora analisada, bem como a identificação e classificação de cada *stakeholder* identificado sob o modelo de saliência proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997).

5.1. Caracterização da incubadora analisada

A INTEG, objeto desta pesquisa, foi constituída no ano de 2005, por meio de um acordo firmado entre a Unicentro e a Federação das Indústrias do Paraná, FIEP e homologado por meio da Resolução nº 073/2005 (UNICENTRO, 2020).

De acordo com os dados obtidos no *site* institucional, a Integ tem como finalidade: “apoiar a criação e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica. Seu papel é oferecer

total apoio, assistência e capacitação para pessoas com ideias inovadoras e empreendedoras” (NOVATEC, 2020, p. 1).

Entretanto o papel da incubadora transpassa a assistência e capacitação das empresas incubadas, favorecendo um ambiente empreendedor, onde novas ideias e tecnologias possam buscar apoio, desenvolvendo assim, empreendimentos sustentáveis (NOVATEC, 2020).

5.2. Identificação dos *stakeholders* e descrição das atividades desenvolvidas

Devido as características intrínsecas à uma incubadora, o ambiente ao qual ela encontra-se inserida é composto por uma rede de agentes e organizações, formando um ecossistema. Um ecossistema pode ser definido como “um constructo, que evidencia a interdependência de atores que buscam um objetivo comum, criar ou capturar valor a partir de uma oportunidade percebida” (IKENAMI, GARNICA E RINGER, 2016, p.165).

Quadro 1 – Identificação dos *stakeholders* e das atividades desenvolvidas com a incubadora

| <i>Stakeholder</i> identificados | Atividades desenvolvidas |
|---------------------------------------|--|
| Unicentro | A Unicentro desenvolve atividades de gerência, administração e manutenção da incubadora. |
| Comunidade acadêmica | A incubadora promove a interação dos acadêmicos com o mercado, a prospecção de novas ideias, realização de eventos, desenvolvimento de projetos oriundos de pesquisas e a formação de novos empreendimentos. |
| Prefeitura municipal | Apoio financeiro-econômico, por parte da prefeitura, de atividades relacionadas ao ambiente de inovação (lei de inovação). Realização de eventos, fomento e microcrédito, abertura e expedição de alvará. |
| Sebrae | Aporte de recursos financeiros para a incubadora. Disponibilização de infraestrutura, promoção de cursos, palestras e consultorias. |
| ACIG | Membro do conselho de criação da incubadora. Participação em fóruns, reuniões e desenvolvimento de uma pesquisa com o Núcleo de Tecnologia e Inovação –NTI. |
| FIEP | A incubadora busca da FIEP capacitações. |
| Instituições privadas (universidades) | Divulgação das ações e eventos da incubadora nas universidades, bem como a busca por potenciais empreendedores. |
| Empresas incubadas | Suporte em aspectos deficitários das empresas incubadas, apoio para o desenvolvimento delas. |
| BRDE | A incubadora realiza a procura de editais abertos de fomento. |

Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com os relatos das entrevistas

Nesse sentido, o Quadro 1, apresenta, na percepção da gestão da incubadora, os principais *stakeholder* existentes e quais são as atividades desenvolvidas.

Uma vez identificado o *stakeholder* e sua relação com a incubadora, é necessário caracterizá-lo conforme a posse dos três atributos: poder, legitimidade e urgência.



5.3. Caracterização dos *stakeholders* pela posse dos atributos: Poder, Legitimidade e Urgência

Com o objetivo de identificar, analisar e classificar os *stakeholders* presentes pela percepção da gestão da incubadora, essa pesquisa fez uso do método desenvolvido por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Os autores afirmam que os gestores, em uma organização, não possuem êxito em atender as ações e reivindicações de todas as partes interessadas (*stakeholders*), necessitando priorizá-las. Essa priorização envolve aspectos dinâmicos e complexos, dificultando sua mensuração.

564

5.4. Atributo poder

No contexto das relações organizacionais, é possível identificar situações de domínio, imposição e influência entre os agentes envolvidos. Com o objetivo de compreender como a manifestação dessas pressões ocorrem entre os *stakeholders* da incubadora, averiguou-se a influência dos mesmos na tomada de decisão pela gestão da incubadora.

Nesse caso, a ligação normativa e a presença de uma hierarquia percebida na relação com o *stakeholder* Unicentro, possibilita a identificação de um poder coercitivo/normativo para com a incubadora, uma vez que, o não cumprimento de determinadas ações implica na execução de medidas contratuais.

Além da relação legal e hierárquica com a Unicentro, faz-se presente à posse do poder utilitário, devido a utilização da infraestrutura local, manutenção e custeio dos servidores. A posse desse atributo ocorre por meio da utilização de recursos materiais e financeiros (GROSSI, 2003).

Ainda com relação ao aporte de recursos, o Sebrae surge como *stakeholder* possuidor do atributo poder utilitário. De acordo com as respostas, a substancialização de um convênio com o aporte de recursos para a incubadora, sugere uma influência nas ações da mesma, impactando-a diretamente nas atividades desenvolvidas, tanto na utilização do capital quanto na prestação de contas.



5.5. Atributo legitimidade

Para identificar o atributo da legitimidade, foi explorado se as ações desses *stakeholders* eram consideradas corretas, apropriadas e adequadas pela percepção da gestão da incubadora.

Suchman (1995, p. 574) define legitimidade como:

"Uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequada, ou apropriado dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições".

Diante do exposto, a Unicentro apresenta, segundo os entrevistados, legitimidade perante a gestão da incubadora. Essa legitimidade se manifesta, principalmente, pela presença de aspectos regimentares, como percebido anteriormente no atributo de poder.

Outro *stakeholder* que manifesta legitimidade pela percepção da gestão da incubadora é o Sebrae, interagindo no desenvolvimento de atividades e planejamento de estratégias. Cabe ressaltar ainda, a existência de um compromisso contratual entre as partes.

Compreendido, de acordo com relatos, como uma extensão da Unicentro, as ações da comunidade acadêmica, aqui entendida como professores, pesquisadores e acadêmicos, manifestam a presença do atributo em questão. A incubadora busca interagir e recepcionar as demandas que surgem desta relação.

Segundo Carroll (1991), legitimidade no contexto dos *stakeholders*, refere-se à “extensão a que um grupo tem direito justificável de fazer reivindicações”. Essa legitimidade evidencia-se na comunidade acadêmica, pela prospecção da incubadora frente a essa comunidade, buscando soluções para os problemas relatados por eles (reivindicações), bem como para as empresas incubadas, a qual essa legitimidade encontra-se endossada por um contrato que liga diretamente ambas as partes.

Ao elencar a Prefeitura Municipal, a Associação Comercial e Empresarial de Guarapuava – ACIG e as demais Universidades da cidade, essa legitimidade manifestou-se presente, uma vez que são integrantes do ecossistema de inovação do município, colaborando para a construção de um ambiente favorável para o desenvolvimento da mesma. Esse contexto reforça a importância, para a incubadora, de nutrir relações de parcerias com esse *stakeholders*.



5.6. Atributo urgência

Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 867) sugerem a classificação de um terceiro atributo, a urgência, e o define como “o grau em que as reivindicações das partes interessadas pedem imediata atenção”.

Embora o termo urgência remeta a aspectos temporais, de acordo com os autores, somente essa precedência nas ações não o caracteriza. É necessário apresentar um certo grau de criticidade para a organização, implicando em aspectos fundamentais para o funcionamento da mesma.

Diante dos relatos percebe-se que a Unicentro apresenta a posse do atributo urgência, devido a relação vital com a instituição a qual a incubadora encontra-se inserida. Esse cenário ratifica a urgência no atendimento as demandas da Unicentro, bem como a criticidade na operação da incubadora.

Para os entrevistados o Sebrae também apresenta a posse desse atributo, visto que o mesmo aporta recursos financeiros e econômicos imprescindíveis para a incubadora. Essa visão reforça a teoria de Mitchell, Agle e Wood (1997) ao qual afirma que além da urgência temporal, a criticidade aos aspectos fundamentais da organização é característica do atributo da urgência.

Com relação a prefeitura municipal e as empresas incubadas, foi perceptível a existência de um grau de urgência quanto a precedência das ações solicitadas, sem apresentar, necessariamente, aspectos de criticidade perante a incubadora. Entretanto, de acordo com Grossi (2003), o atributo urgência é analisado mais concentradamente para a importância das ações e reivindicações. Dessa maneira, “algumas afirmações que são percebidas como importantes, mas ainda não urgentes, podem ser consideradas relevantes e vice-versa” (GROSSI, 2003, p.30).

Essa visão permite identificar *stakeholders* que possuam relações estratégicas de longo prazo com a incubadora, ou seja, por mais que a prefeitura municipal e as empresas incubadas não sejam capazes de impactar em aspectos fundamentais para a operação da incubadora no curto prazo, a longo prazo essa relação se revela. Logo, considera-se possuidores de tal atributo.

5.7. Classificação dos *stakeholders* sob o método de saliência

Uma vez identificados a posse dos atributos para cada um dos *stakeholders*, o Quadro 2 apresenta a intersecção dos mesmos para fins de classificação sob a luz da teoria da saliência, proposta por de Mitchell, Agle e Wood (1997).

Quadro 2 – Classificação dos *stakeholders* identificados

| Stakeholder | Poder | Legitimidade | Urgência | Resultado |
|---------------------------------------|-------|--------------|----------|-------------------------|
| Unicentro | X | X | X | Definitivo |
| Comunidade acadêmica | | X | | Latente (arbitrário) |
| Prefeitura municipal | | X | X | Expectante (dependente) |
| Sebrae | X | X | X | Definitivo |
| ACIG | | X | | Latente (arbitrário) |
| FIEP | | | | Não-Stakeholder |
| Instituições privadas (universidades) | | X | | Latente (arbitrário) |
| Empresas incubadas | | X | X | Expectante (dependente) |
| BRDE | | | | Não-Stakeholder |

Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com os relatos das entrevistas

Os *stakeholders* classificados como latentes, geralmente demandam pouca atenção da organização em virtude da escassez de recursos da organização. O mesmo ocorre do outro lado, onde a atenção dispendida pelo *stakeholder* latente para com a organização é baixa.

O conjunto *stakeholders* latentes se subdividem em: adormecido (poder), arbitrário (legitimidade) e exigente (urgência). Inserida nesse contexto, encontram-se a comunidade acadêmica, a ACIG e as instituições privadas (universidades).

De acordo com os relatos, esses três *stakeholders* possuem com a incubadora uma relação em que se predomina a parceria, estando ausente qualquer poder de influência ou urgência em suas demandas.

Na categoria com posse de dois atributos, encontram-se: dominante (poder e legitimidade), perigoso (urgência e poder) e dependente (urgência e legitimidade).

Nesse enquadramento, as empresas incubadas surgem como *stakeholders* dependentes. Conforme relatos, essas empresas possuem legitimidade em suas reivindicações bem como um certo grau de urgência. Entretanto, dependem de outros *stakeholders* ou da própria gestão para a realização da sua vontade. (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997).

Há na literatura, ainda, o grupo de *stakeholders* detentores dos três atributos, classificados como *stakeholders* definitivos. Para a percepção da gestão da incubadora analisada, três *stakeholders* definitivos foram identificados: Unicentro, Prefeitura municipal e



o Sebrae. Para esses *stakeholders*, as ações e reivindicações devem ser priorizadas e dispender atenção imediata (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997).

Por fim, é importante explicitar os não *stakeholders*. Apesar de identificados pela gestão da incubadora, tanto a FIEP como o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE, não apresentaram a posse de nenhum dos três atributos destacados pela teoria. Logo, devido à ausência dos atributos, os mesmos são classificados como não *stakeholders* ou potenciais interessados.

568

6. Considerações finais

As incubadoras tecnológicas representam uma forte ligação dos centros de pesquisas com o mercado local. Portanto, esse estudo buscou investigar a percepção da gestão da Integ, acerca de seus principais *stakeholders*, bem como a classificação desses *stakeholders*, por meio do modelo de saliência proposto por Mitchell, Agle e Wood.

Destarte, conclui-se que a Integ possui dois *stakeholders* definitivos, ou seja, com alto grau de impacto nas ações determinadas pela gestão da mesma, são eles: Unicentro e Sebrae. Esses *stakeholders* demandam uma atenção maior por parte da gestão da incubadora.

Outros dois *stakeholders* manifestaram características inerentes aos *stakeholders* expectantes: a prefeitura municipal e as empresas incubadas. Esses *stakeholders*, pela percepção da incubadora, apresentam dois atributos: legitimidade e urgência. Logo, suas ações são consideradas legítimas e atendidas com precedência pela incubadora, por se tratar de assuntos críticos para o funcionamento da mesma.

Já a comunidade acadêmica, a ACIG e as universidades privadas do município, manifestaram apenas a posse da legitimidade, configurando-as como *stakeholders* latentes, porque possuem apenas um atributo, a legitimidade. Esse grupo de *stakeholders* surge de uma relação social com a qual a incubadora busca promover, uma vez que as ações desses *stakeholders* não demandam urgência nem influenciam as decisões internas da incubadora.

Por fim encontram-se os não *stakeholders* ou *stakeholders* em potencial. A FIEP e o BRDE situam-se nesse grupo. A principal justificativa para esse enquadramento é a falta de demanda ou demandas ocasionais com esses atores, não impactando diretamente a incubadora.

A disponibilidade da utilização dos resultados desse estudo como uma ferramenta facilitadora para o direcionamento das estratégias tomadas pela gestão da incubadora, bem



como a exposição, para a comunidade local, das atividades desenvolvidas por ela, manifesta-se como contribuição desse estudo para a comunidade científica.

REFERÊNCIAS:

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil. – Brasília, DF : ANPROTEC : SEBRAE, 2016. 26 p. : il. Grafts.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília, DF, 2012. 24 p.

AZEVEDO, I. S. C. et al. Análise das Incubadoras Universitárias do Brasil. In: 26ª Conferência Anprotec de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação, 2016, Fortaleza. Anais da 26ª Conferência Anprotec de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação. 2016. v. 1. p. 1-1164.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa, edições 70, 225. 1977.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em 15 fev. 2020.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward of moral management of organizational stakeholder. *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, ano 1995, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun. 1995.

EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation: kantian capitalism. In: DONALDSON, T.; WERHANE, P. H. (Eds.). *Ethical Issues in Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993. p. 166-171

GROSSI, I. Stakeholder analysis in the context of the lean enterprise. 2003, 150f. Tese (Master of Science in Engineering and Management) – Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 2003.

IKENAMI, R. K.; GARNICA, L. A. RINGER, N. J.V. Ecosystemas de inovação: abordagem analítica da perspectiva empresarial para formulação de estratégias de interação. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*. v. 7, n. 1, p. 162-174, 2016.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of *stakeholders* identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, v.22, n.4, p.853-886, 1997.

NOVATEC - Agência de Inovação Tecnológica da Unicentro. Incubadora Tecnológica. Disponível em: <<http://www.unicentronovatec.com.br/incubadoratecnologica>>. Acesso em 20 jan. 2020.



SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

UGGIONI, N. Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Empresas Residentes em Incubadoras. 108 f.2002. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

UNICENTRO - Resolução nº 073/2005-CAD/Unicentro. Homologa Termo de Convênio firmado entre a UNICENTRO e a Incubadora Tecnológica de Guarapuava, INTEG. Disponível em: <<https://sites.unicentro.br/wp/integ/files/2012/11/integ.pdf>>. Acesso em 18 jan. 2020.

VADOVELLO, C. Aspectos relevantes de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Revista do BNDES. Rio de Janeiro, v. 7, n.14, p. 273-300, dez., 2000.

ISBN nº 978-65-993495-0-8

570