

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA E MATERIAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE MATERIAIS

BRUNA FERNANDA DA SILVA

GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA INCUBADORA DE  
EMPRESAS JUNIORES.

FLORIANÓPOLIS

2024

BRUNA FERNANDA DA SILVA

GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA INCUBADORA DE  
EMPRESAS JUNIORES.

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em  
Engenharia de Materiais da Universidade Federal de  
Santa Catarina como requisito para a obtenção do título  
de Engenheira de Materiais.  
Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup> Clarissa Stefani Teixeira

FLORIANÓPOLIS

2024

Da Silva, Bruna Fernanda  
Gestão da Qualidade em uma Incubadora de Empresa  
Juniore. / Bruna Fernanda Da Silva ; orientadora,  
Clarissa Stefani Teixeira , 2024.  
87 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico,  
Graduação em Engenharia de Materiais, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Engenharia de Materiais. 2. Gestão da qualidade. 3.  
Empresa Juniores . 4. Incubadora. I. Teixeira , Clarissa  
Stefani . II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Graduação em Engenharia de Materiais. III. Título.

BRUNA FERNANDA DA SILVA

GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA INCUBADORA DE  
EMPRESAS JUNIORES.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Engenheira de Materiais e aprovado em sua forma final pelo Curso Engenharia de Materiais.

Florianópolis, 15 de março de 2024.

---

Prof. Dr. Eng. Cristiano Binder  
Coordenador do Curso

**Banca examinadora**

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Clarissa Stefani Teixeira  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Eng. Danisson Luiz dos Santos Reis  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Dr. Guilherme Paraol de Matos  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2024.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, aos meus pais e familiares por estarem ao meu lado ao longo de todos esses anos. Em especial, agradeço aos meus pais pelo apoio incondicional e por dedicarem seu tempo sempre que necessário, priorizando a minha educação.

Aos meus amigos, pela companhia em todos os momentos ao longo da vida e da graduação. Agradeço por estarem sempre ao meu lado quando precisei.

À minha professora e orientadora, Dra. Eng. Clarissa Stefani Teixeira, por estar comigo nesta etapa final da minha graduação, assim como por compartilhar seus valiosos ensinamentos e por oferecer seu apoio fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas do VIA Estação Conhecimento, que generosamente dedicaram seu tempo para compartilhar seus conhecimentos comigo.

À UFSC, por fornecer todos os mecanismos necessários para auxiliar nos estudos. Aos professores, agradeço pelos conhecimentos transmitidos, e à coordenação do curso e de estágios, pelo apoio dedicado aos alunos de Engenharia de Materiais.

Por fim, a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a minha formação.

## RESUMO

A gestão da qualidade é um processo dinâmico que evolui com a interação de vários fatores na estrutura e na gestão organizacional. É essencial adaptar interpretações e escolher técnicas específicas para diferentes produtos, processos e serviços. O controle de qualidade busca eliminar ou simplificar processos que não agregam valor ao produto, sendo essencial utilizar ferramentas e mecanismos para otimizar os processos. A integração da gestão de qualidade com habitats de inovação é crucial para o crescimento sustentável das organizações. Os habitats de inovação podem estimular o desenvolvimento de novas empresas e promover o crescimento econômico regional. Para o crescimento dessas empresas as incubadoras desempenham um papel importante no suporte ao desenvolvimento de empreendimentos tecnológicos, proporcionando acesso a recursos e aumentando suas chances de sucesso. O presente trabalho busca identificar os processos-chave e melhores práticas adotadas pela incubadora, identificar os desafios e oportunidades percebidos pelas empresas juniores durante o processo de incubação e propor melhorias nos processos e na gestão da incubadora. Em termos de metodologia, o trabalho foi dividido em três etapas. Na primeira etapa foi realizado um mapeamento bibliográfico com objetivos de encontrar artigos, livros e estudos com dados sobre os processos-chaves e melhorias práticas adotadas pela incubadora. Nesta foram avaliados 14 artigos, 11 livros e 6 estudos. Na segunda etapa foi feito um estudo de caso com as empresas juniores para entender pela percepção deles de como foram os desafios e oportunidades que eles tiveram durante o ciclo de incubação além de analisar a percepção do gestor da incubadora durante o ciclo de incubação. Na terceira etapa com base nas melhorias práticas identificadas foram feitas proposta de melhorias para o próximo ciclo de incubação. Os estudos apontam que As incubadoras são fundamentais para impulsionar a inovação e o empreendedorismo, promovendo a colaboração entre universidades, empresas e governo para apoiar o surgimento e crescimento de novas empresas de tecnologia, além de que a incubação de empresas envolve diversas etapas, como prospecção, seleção de empresas, pré-incubação, avaliação, acompanhamento durante a incubação, graduação ou liberação e pós-incubação. Os resultados apontam que as empresas conseguiram muitas das vezes identificar seus desafios e trabalhar neles para superá-los, tiveram oportunidades de acompanhamento e mecanismos para melhoria de seus processos e gestão. As empresas juniores desempenham um papel vital como agentes de inovação no ambiente acadêmico, oferecendo soluções criativas e explorando novas tecnologias para se manterem competitivas. Além disso foi feitas recomendações de melhorias da gestão da Incubadora VIA Júnior para cada um dos eixos de atuação da incubadora. No eixo Empreendedor, destaca-se a necessidade de uma maior articulação com a instituição de ensino para fomentar o empreendedorismo entre os alunos. Para o eixo Gestão, sugere-se o apoio ao desenvolvimento de estratégias de liderança para motivar a equipe. Já no eixo Tecnológico, enfatiza-se a importância de considerar as tecnologias emergentes e aplicá-las estrategicamente. No eixo Mercado, propõe-se a realização de workshops para estimular a criatividade e inovação. No eixo Redes, destaca-se a promoção da associação das empresas a redes de empreendedorismo local. Por fim, no eixo Capital, sugere-se incluir uma abordagem sobre gerenciamento de custos. Para o acompanhamento de objetivos, é sugerida a utilização de formulários para consulta das incubadas em diferentes fases do ciclo de incubação. A gestão eficaz de processos é crucial para garantir sua eficiência operacional e a qualidade dos produtos ou serviços entregues. A gestão eficaz de processos é crucial para garantir sua eficiência operacional e a qualidade dos produtos ou serviços entregues. As incubadoras, como a Incubadora VIA Júnior, desempenham um papel essencial ao fornecer suporte, recursos e orientação para o desenvolvimento das empresas juniores. Ao final do ciclo de incubação, observa-se melhorias significativas nos processos e na troca de conhecimentos entre as

empresas incubadas. O contínuo aprimoramento dos serviços da incubadora é essencial para garantir o sucesso das futuras empresas incubadas.

**Palavras-chave:** Gestão da qualidade; Habitats de inovação; Incubadoras; Empresa Júnior.

## ABSTRACT

Quality management is a dynamic process that evolves with the interaction of various factors in organizational structure and management. It is essential to adapt interpretations and choose specific techniques for different products, processes and services. Quality control seeks to eliminate or simplify processes that do not add value to the product, and it is essential to use tools and mechanisms to optimize processes. Integrating quality management with innovation habitats is crucial for the sustainable growth of organizations. Innovation habitats can stimulate the development of new companies and promote regional economic. For the growth of these companies, incubators play an important role in supporting the development of technological ventures, providing access to resources and increasing their chances of success. This study aims to identify the key processes and best practices adopted by the incubator, identify the challenges and opportunities perceived by junior companies during the incubation process and propose improvements to the incubator's processes and management. In terms of methodology, the work was divided into two stages. In the first stage, a bibliographic mapping was carried out in order to find articles, books and studies with data on the key processes and best practices adopted by the incubator. 14 articles, 11 books and 6 studies were evaluated. The studies point out that incubators are fundamental to boosting innovation and entrepreneurship, promoting collaboration between universities, companies and the government to support the emergence and growth of new technology companies, and that business incubation involves several stages, such as prospecting, company selection, pre-incubation, evaluation, monitoring during incubation, graduation or release and post-incubation. In the second stage, a case study was carried out with the junior companies to understand their perception of the challenges and opportunities they faced during the incubation cycle. The results show that the companies were often able to identify their challenges and work on overcoming them, and had opportunities for follow-up and mechanisms to improve their processes and management. Junior companies play a vital role as agents of innovation in the academic environment, offering creative solutions and exploiting new technologies to remain competitive. In addition, recommendations were made for improving the management of the VIA Junior Incubator for each of the incubator's areas of activity. On the Entrepreneurial axis, we highlight the need for greater coordination with the educational institution to encourage entrepreneurship among students. For the Management axis, we suggest supporting the development of leadership strategies to motivate the team. In the Technology area, the importance of considering emerging technologies and applying them strategically is emphasized. In the Market area, workshops are proposed to stimulate creativity and innovation. In the Networks area, it is worth promoting the association of companies with local entrepreneurship networks. Finally, in the Capital axis, it is suggested to include an approach to cost management. In addition, in order to monitor objectives, it is suggested that forms be used to consult incubates at different stages of the incubation cycle. Effective process management is crucial to guaranteeing their operational efficiency and the quality of the products or services delivered. Incubators, such as the VIA Júnior Incubator, play an essential role in providing support, resources and guidance for the development of junior companies. At the end of the incubation cycle, there are significant improvements in processes and in the exchange of knowledge between the incubated companies. Continuous improvement of the incubator's services is essential to ensure the success of future incubated companies.

**Keywords:** Quality management; Innovation habitats; incubated; Junior companies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da Qualidade	17
Figura 2 – Tipologias de habitats de inovação	24
Figura 3 – Fluxograma das etapas empregadas na metodologia	30
Figura 4 – Objetivo, missão e visão	40
Figura 5 – Fluxograma - Etapas da metodologia de incubação	44
Figura 6 – Identificação de Vulnerabilidades no Eixo Empreendedor	46
Figura 7 – Desafios percebidos pela Empresa Júnior	47
Figura 8 – Conhecimento adquirido pela Empresa Júnior	48
Figura 9 – Percepção das Empresas Juniores sobre Mentoria e Workshops no Eixo Empreendedor	48
Figura 10 – Identificação de Vulnerabilidades no Eixo Gestão	49
Figura 11 – Desenvolvimento e Implantação de novos processos de gestão	50
Figura 12 – Percepção das Empresas Juniores sobre Mentoria e Workshops no Eixo Gestão	51
Figura 13 – Identificação de desafios no Eixo Tecnológico	52
Figura 14 – Percepção das Empresas Juniores sobre Mentoria e Workshops no Eixo Tecnológico	53
Figura 15 – Identificação de Vulnerabilidades no Eixo Mercado	53
Figura 16 – Estratégias recomendadas pela Incubadora para superar desafios	54
Figura 17 – Oportunidades percebidas no Eixo Mercado	55
Figura 18 – Percepção das Empresas Juniores sobre Mentoria e Workshops no Eixo Mercado	56
Figura 19 – Identificação de desafios no Eixo Rede	57
Figura 20 – Identificação de stakeholders no Eixo Rede	57
Figura 21 – Percepção das Empresas Juniores sobre Mentoria e Workshops no Eixo Rede	58
Figura 22 – Identificação de Vulnerabilidades no Eixo Capital	59
Figura 23 – Ferramentas e mecanismos no Eixo Capital	60
Figura 24 – Percepção das Empresas Juniores sobre Mentoria e Workshops no Eixo Capital	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Gurus da Qualidade	21
Quadro 2 – Processos de Incubação de Empresas	27
Quadro 3 – Critérios de Inclusão/Exclusão para mapeamento bibliográfico	31
Quadro 4 – Processos-chaves para a Gestão da Qualidade	33
Quadro 5 – Processos-chaves para Incubadora	36
Quadro 6 – Resultado do Questionário	62

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Definição de Artigos, Livros e Estudos	33
Tabela 2 – Dados das empresas juniores incubadas	43

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
MCTI	Multi-institucionais Para Impulsionar a Inovação
CTQ	Controle Total da Qualidade
ISO	International Organization for Standardization
ICTs	Instituições de Ciência e Tecnologia
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Kwh	Quilowatt-hora
EJ	Empresa Júnior
EJs	Empresas Juniores
CSE	Centro Socioeconômico da UFSC
CTC	Centro Tecnológico da UFSC
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas da UFSC
CCS	Centro de Ciências da Saúde da UFSC
EUA	Estados Unidos
SP	São Paulo
SC	Santa Catarina
PB	Paraíba
AM	Amazonas
RS	Rio Grande do Sul
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS .....	15
1.1.1	Objetivo Geral.....	15
1.1.2	Objetivo Específicos .....	15
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	GESTÃO DA QUALIDADE .....	16
2.2	EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	17
2.3	GURUS DA QUALIDADE .....	20
2.4	HABITATS DE INOVAÇÃO.....	23
2.5	INCUBADORA.....	25
2.6	EMPRESA JÚNIOR.....	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1	RESULTADOS DA REVISÃO DE LITERATURA.....	33
4.2	ESTUDO DE CASO .....	39
4.3	VIA ESTAÇÃO CONHECIMENTO.....	40
<b>4.3.1</b>	<b>Incubadora VIA JÚNIOR.....</b>	<b>40</b>
4.3.1.2	<i>Edital .....</i>	<i>41</i>
4.3.1.2.1	Admissibilidade .....	42
4.3.1.2.2	Empresas Juniores Incubadas .....	43
4.3.1.2.3	Metodologia da incubadora .....	43
4.3.1.2.4	Certificação.....	45
4.4	QUESTIONÁRIO E DISCUSSÕES .....	46
<b>4.4.1.</b>	<b>Eixo Empreendedor.....</b>	<b>46</b>
<b>4.4.2.</b>	<b>Eixo Gestão.....</b>	<b>49</b>
<b>4.4.3.</b>	<b>Eixo Tecnológico .....</b>	<b>51</b>
<b>4.4.4.</b>	<b>Eixo Mercado .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4.5.</b>	<b>Eixo Rede.....</b>	<b>56</b>
<b>4.4.6.</b>	<b>Eixo Capital.....</b>	<b>59</b>
4.5	PERCEPÇÕES DO GESTOR DA INCUBADORA.....	62
<b>5</b>	<b>PROPOSIÇÕES.....</b>	<b>68</b>

<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>70</b>
<b>7 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHO FUTUROS.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>78</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade é um cenário dinâmico onde a evolução ocorre devido à organização é gerida. A qualidade é algo muito característico e que está sempre presente em qualquer situação. No entanto, a interpretação deste conceito e a escolha de técnicas e metodologias devem ser adaptadas ao tipo específico de “produto” que está sendo analisado: seja processos, requisitos, aspectos técnicos, serviços, atendimento, design de produto ou a concepção de um sistema de gestão (JUNIOR; ROCHA; et al, 2021).

Para Oliveira (2004), o objetivo do controle de qualidade é eliminar ou simplificar processos que não agregam valor ao produto. Muitas tarefas nas empresas acabam sendo mal dimensionadas, podendo, em várias situações, ser completamente eliminadas por meio de um rearranjo nos mecanismos de execução dos processos aos quais estão vinculadas.

A integração entre a gestão de qualidade e os habitats de inovação emerge como uma estratégia vital para impulsionar o crescimento e garantir a sustentabilidade das organizações contemporâneas. Essa sinergia promove um ambiente propício para a melhoria contínua dos processos e o fomento da criatividade e da inovação, elementos essenciais para se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico (AIRES, FREIRE E SOUZA, 2017).

Com o surgimento dos parques tecnológicos, tornou-se evidente a necessidade de estabelecer ambientes adequados para abrigar iniciativas empresariais. Esse contexto impulsionou o desenvolvimento do conceito de incubadora de empresas com ênfase em tecnologia (MCKEE, 1992).

Considerando a importância das empresas ao serem incubadas, de acordo com Gassmann e Becker (2006), as incubadoras podem dar suporte ao desenvolvimento do empreendimento tecnológico, balanceando, substancialmente, sua restrição e acesso a recursos, segundo esse fluxo de recurso pode aumentar as chances de sobrevivência e de desenvolvimento do empreendimento tecnológico.

O presente trabalho busca analisar a gestão da qualidade, mapeamento dos processos de incubação e avaliação dos impactos gerados nas empresas juniores. A análise dos impactos foca em entender como a incubação contribui para o desenvolvimento e fortalecimento das empresas juniores. Essa abordagem integrada tem como objetivo enriquecer o entendimento sobre a atuação dessas empresas no contexto universitário e de inovação.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Propor práticas-chaves com base da gestão da qualidade para o ciclo de incubação de uma incubadora universitária.

### 1.1.2 Objetivo Específicos

Com intuito de atingir o objetivo geral, foram definidos objetivos específicos a seguir:

- a) Identificar na literatura os processos e melhores práticas-chaves com base na gestão da qualidade para incubadora de empresas.
- b) Identificar os desafios e oportunidades percebidos pelas empresas juniores durante o ciclo de incubação.
- c) Analisar as percepções do gestor da incubadora durante o ciclo de incubação.
- d) Propor melhorias com base nas práticas – chaves no ciclo de incubação.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade abrange uma ampla gama de atividades destinadas a supervisionar e aperfeiçoar o funcionamento de uma organização.

Segundo Marques (2005), a busca incessante pela melhoria contínua se concretiza por meio da instituição de um sistema de auto avaliação contínua, apto a avaliar em ciclos curtos, as atividades, desempenho e resultados. Este processo leva em consideração a análise dos resultados obtidos, a avaliação da eficácia das atividades e práticas associadas, bem como a identificação de áreas e oportunidades para aprimoramento.

Falconi Campos (1990), ressalta que a qualidade intrínseca de um produto ou serviço reside na completa satisfação do consumidor. Essa satisfação é almejada de maneira defensiva, eliminando os elementos que desagradam ao consumidor por meio da retroalimentação das informações de mercado, e de maneira ofensiva, antecipando-se às necessidades do consumidor e incorporando-as proativamente ao produto ou serviço.

A busca pela qualidade representa uma evolução na filosofia que tem sido progressivamente refinada na esfera da gestão empresarial. Isso requer uma mudança de mentalidade por parte de todos os membros da organização, com destaque para a alta liderança. Trata-se de um processo contínuo, suscetível a constante aprimoramento (ISHIKAWA, 1993).

As avaliações no campo da gestão de qualidade sempre desempenharam um papel fundamental no gerenciamento das organizações. Elas são essenciais para criar ambientes competitivos que favoreçam o desenvolvimento de estratégias voltadas para a avaliação de produtos (PALADINI, 2002).

A evolução do controle de qualidade tem como objetivo principal a redução da ocorrência de erros. Isso visa aprimorar o desempenho da empresa, aumentar sua eficiência e capacidade de tomar decisões para melhoria contínua, aprimorando assim o rendimento da produção (ROSÁRIO, 2004). É importante destacar que cada organização deve estabelecer diretrizes para garantir que seus produtos ou serviços sejam entregues de maneira consistente, atendendo aos padrões de qualidade desejados (LOBO, 2020).

Assim, não se busca apenas corrigir erros, mas também promover a melhoria contínua dos processos. Segundo Kotler (2000, p. 78), "A Gestão da Qualidade Total é uma abordagem para a organização que busca a melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços".

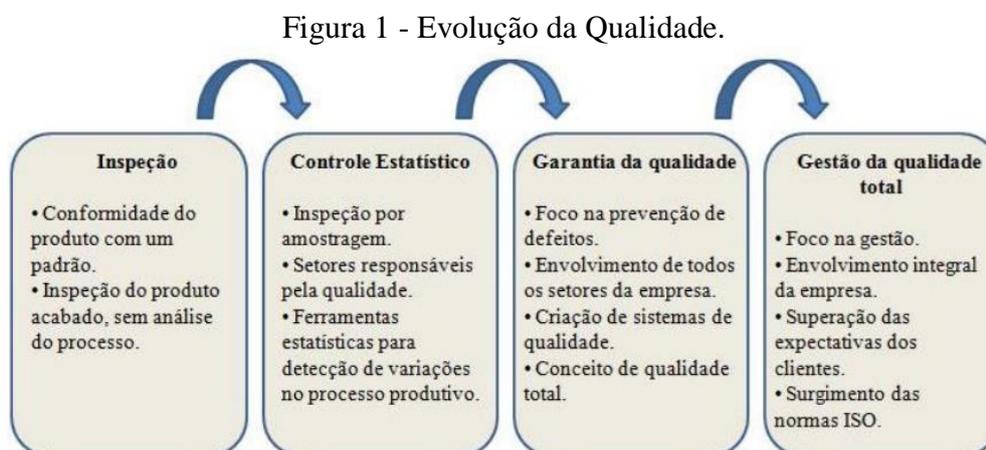
A qualidade deixou de ser meramente um aspecto do produto e uma responsabilidade atribuída a um departamento específico. Atualmente, ela se transformou em uma questão global da empresa, abrangendo todos os aspectos de suas operações (LONGO, 1996).

## 2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A evolução da Gestão da Qualidade, assim como a administração empresarial em si, percorreu um caminho ao longo do tempo, evidenciando aquilo a que os autores se referem como as diferentes fases da evolução da qualidade. O mercado atribui um papel de extrema importância ao conceito de qualidade, com a Qualidade Total emergindo como um modelo de gestão organizacional focado na excelência qualitativa, com a finalidade de alcançar todos os objetivos de gestão estabelecidos (LOBO, 2020).

A necessidade de melhorias tornou-se clara ao perceber que a falta de métodos técnicos apropriados e o foco exclusivo na supervisão dos funcionários, levaram à entrega de produtos acompanhados de um kit de manutenção destinado aos clientes. Nesse contexto, os clientes passaram a assumir um papel essencial ao identificar falhas, que, posteriormente, puderam ser convertidas em informações valiosas para a implementação de medidas preventivas nos processos de fabricação (PALADINI, 2000).

De acordo com Lélis (2012), existem quatro eras de evolução da qualidade: 1) a era das inspeções de produtos; 2) a era do controle estatístico de qualidade; 3) a era da garantia de qualidade; e 4) a era da gestão da qualidade total. Conforme apresentado na Figura 1 a seguir:



Fonte: Adaptado de (MELLO, 2011)

Na primeira era da qualidade, também chamada de era das inspeções de produtos, a ênfase estava, principalmente, na inspeção dos produtos fabricados pelas empresas antes de

serem entregues aos clientes. Nessa fase, as organizações identificavam quais produtos apresentavam defeitos ou problemas e os separavam dos produtos sem defeitos, garantindo que apenas os produtos dentro dos padrões corretos chegassem aos consumidores. Quanto aos produtos defeituosos, eles eram normalmente descartados, sem iniciativas de reaproveitamento, como é comum nas organizações modernas (LÉLIS, 2012).

Longo (1996) destacou que ao longo da história, os consumidores sempre demonstraram cautela ao avaliar os produtos e serviços que recebiam durante uma transação. Esse foco na qualidade caracterizou o que é conhecido como a "era da inspeção", onde o escrutínio se concentrava no produto final. Nesse período, a qualidade não era produzida, apenas se buscava identificar produtos defeituosos por meio de inspeções intensivas.

Já para a segunda era do controle estatístico de qualidade, a definição necessita obrigatoriamente da medição de características concretas em termos quantitativos. Dessa forma, tanto administradores quanto engenheiros podem atuar diretamente nas características sob análise e compreender de maneira mais aprofundada os efeitos mensurados das intervenções realizadas (SAMOHYL, 2009).

Segundo o autor Samohyl (2009), as características importantes devem ser passíveis de mensuração, seja em unidades como gramas, litros ou kwh, ou contáveis, como o número de defeitos ou peças defeituosas. Assim, a qualidade de produtos ou processos é assegurada pela minimização das variabilidades nas características do produto e nos procedimentos adotados. Esse enfoque na mensuração quantitativa e controle de variabilidades contribui para garantir a qualidade ao agir de maneira direta sobre as características essenciais.

Para Lélis (2012), a segunda era é a da produção em massa que se destaca pela fabricação e oferta em larga escala de produtos no mercado pelas empresas. Esse foi um período em que o principal objetivo era, precisamente, atender às demandas de um grande número de consumidores.

Crosby (1990) sempre enfatizava, “qualidade é a conformidade às especificações”, e a conformidade aqui significa que a fábrica está funcionando com viés e variabilidade quase nulos, processando tudo corretamente e rotineiramente. É assim que o resultado do processo de produção fica sempre dentro das exigências dos clientes.

A terceira era da garantia de qualidade, está além do controle estatístico e é caracterizada por uma mudança no pensamento estratégico de competitividade, incorporando o fator custo. Nesse contexto, todos os departamentos da organização passam a participar ativamente na construção da qualidade, alterando o enfoque de atenção ao produto para uma perspectiva que abrange todo o sistema (ARAUJO et. al., 2015).

O controle de qualidade adotava uma abordagem mais abrangente, incorporando um conjunto de dispositivos para regular todo o ciclo produtivo, ao passo que o controle estatístico representaria apenas um elemento desse processo (PALADINI, 2000).

Outros três elementos característicos dessa era, alinhados ao enfoque em custos, merecem destaque: a Engenharia da Confiabilidade, que tinha como meta assegurar um desempenho aceitável do produto ao longo de seu ciclo de uso; o Controle Total da Qualidade, que visava não apenas o controle da fabricação, mas também a integração de todo o sistema, abrangendo o desenvolvimento de novos produtos, a seleção de fornecedores e o atendimento ao cliente; e o Zero Defeito, um programa que busca promover uma qualidade constante, sem desvios, desde o início do processo. Este programa possuía apelo gerencial e motivacional, uma vez que alcançar a filosofia de alto padrão de qualidade (zero defeito) exigia a conscientização e motivação dos funcionários (SILVA, 2007).

Feigenbaum (1956) avançou esses princípios ao propor o "Controle Total da Qualidade", que, na década de 80, serviu como base para o desenvolvimento da norma ISO 9000. Sua argumentação ressalta que produtos de alta qualidade não poderiam ser produzidos se o departamento de fabricação operasse de forma isolada.

De fato, Segundo FEIGENBAUM apud CARAVANTES, CARAVANTES & BJUR (1997):

“O princípio em que se assenta a esta visão da Qualidade Total... é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um cliente que fique satisfeito... o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que a qualidade é um trabalho de todos”.

A busca pela qualidade de um produto foi orientada pela prevenção de defeitos, dando origem à concepção de Qualidade Total.

Segundo Andreoli e Bastos (2017), na quarta era, chamada Gestão da Qualidade Total – período iniciado nos anos 1970, para a elaboração dos projetos já havia um controle intenso que estendia-se ao longo de todos estágios da produção até a finalização do produto. A ideia era não somente a identificação de falhas e suas causas, mas também a sua prevenção.

Conforme Gil (2014), o controle total de qualidade é visto não apenas como um conjunto de estratégias táticas, mas também como uma política que objetiva a mobilização contínua dos integrantes da empresa no aprimoramento da qualidade de seus produtos e serviços.

As contribuições de Joseph Moses Juran, ampliou os conceitos de qualidade ao introduzir o Controle Total da Qualidade (CTQ). Diferente do controle estatístico de qualidade, que se concentrava exclusivamente nos processos operacionais, a qualidade total passou a englobar todos os níveis da organização. Essa perspectiva expandida permitiu uma análise mais abrangente de elementos estratégicos, como competitividade, e incentivou o investimento em recursos para prevenir desperdícios (CHIAVENATO, 2014).

No Brasil, após a liberalização da importação, as oportunidades de mercado se ampliaram, levando algumas empresas a fechar devido à dificuldade de lidar com a concorrência, enquanto outras precisam reconsiderar seus modelos de negócios. Isso foi impulsionado pela demanda dos consumidores, que, diante de uma variedade extensa de opções, passaram a buscar não apenas qualidade, mas também preços competitivos. As organizações perceberam que faziam parte de um ambiente mais amplo do que imaginavam, onde exerciam e sofriam influências em um contexto dinâmico e globalizado (LÉLIS, 2012).

De acordo com Moller, (1997), zero defeitos é a meta dos programas de melhoria de qualidade conduzidos pela maior parte das empresas e departamentos. Dessa forma, a responsabilidade pela garantia da qualidade não é mais exclusiva da organização, sendo também demandada pelos agentes que interagem com ela, os chamados *stakeholders*, que incluem fornecedores, concorrentes, consumidores, governo e meio ambiente (ANDREOLI; BASTOS, 2017).

### 2.3 GURUS DA QUALIDADE

Com a evolução das eras da qualidade começou a se solidificar com as contribuições dos Gurus da Qualidade. Eles se dedicaram a aprimorar suas empresas e a estabelecer padrões que pudessem ser adotados e replicados. Esse esforço desencadeou um ciclo de aperfeiçoamento e progresso que teve um impacto significativo na história da humanidade, contribuindo para a reconstrução de nações e o aumento dos níveis de produção em diversas esferas (HEGEDUS, 2004).

Segundo Fonseca (2012), o primeiro pilar consiste nos trabalhos dos “gurus” da Qualidade, nomeadamente Crosby, Deming e Juran, os quais propuseram um conjunto de princípios, passos e recomendações que os gestores (fundamentalmente de topo e intermédios de entidades privadas americanas) deveriam seguir para assegurar o sucesso das respectivas organizações. A sequência proposta por estes especialistas se baseia na evolução do controle da

qualidade para a gestão da qualidade e, finalmente, para a gestão da qualidade. A tabela 1 apresenta os Gurus da Qualidade.

Quadro 1 - Gurus da Qualidade.

<b>GURUS DA QUALIDADE</b>			
<b>Enfoque</b>	<b>Autor</b>	<b>Definição de qualidade</b>	<b>Ferramenta criada</b>
<b>Cliente</b>	<b>Deming</b> (1900-1993) 	Qualidade é a sensação de orgulho por um trabalho bem executado. O aprimoramento da qualidade contribui para o aumento da produtividade, visando proporcionar a máxima utilidade ao consumidor.	Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), que é amplamente reconhecido como o “Ciclo de Melhoria Contínua.”
	<b>Juran</b> (1904-2008) 	Qualidade é a capacidade de se adequar ao uso e atender às aspirações dos usuários, garantindo sua satisfação	Trilogia de Juran, que desempenha um papel central em sua abordagem á gestão da qualidade. (Planejamento da qualidade, Controle da qualidade, Melhoria da qualidade).
<b>Conformidade</b>	<b>Crosby</b> (1926-2001) 	Qualidade é a conformidade com as especificações e os requisitos do cliente.	Zero Defeitos. Uma Ferramenta convencional, o princípio do “Zero Defeitos” é um pilar fundamental da sua abordagem. Essa filosofia enfatiza a importância da eliminação completa de defeitos e erros nos processos de produção e nos produtos ou serviços oferecidos pela organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Segundo Oliveira (2004), a maior parte das teorias, sistemas e ferramentas de qualidade empregadas nas organizações é resultado da vivência e idealização desses gurus. Suas contribuições foram extraordinárias, não apenas para as empresas, mas para a sociedade em suatotalidade. Graças às suas ideias, vários países puderam substancialmente elevar a

competitividade de seus setores industriais e melhorar a qualidade de vida de suas populações. Nesse contexto, a Gestão da Qualidade acompanhou a evolução da administração das organizações ao longo do tempo. Sua relevância para as empresas reflete as necessidades de cada época na história empresarial. Contudo, é evidente que a melhoria dos processos, o aumento da produtividade e, conseqüentemente, o fortalecimento da competitividade das organizações são contribuições essenciais da Gestão da Qualidade ao longo do tempo, incluindo os dias atuais (OLIVEIRA, 2004).

Assim, a implementação da gestão da qualidade nas empresas teve seu início com a norma ISO 9001, visando a padronização da qualidade no contexto empresarial. A norma ISO 9001:2000 que estabelece os critérios para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é necessária sempre que uma organização deseja comprovar sua capacidade de fornecer produtos que atendam aos requisitos de seus clientes e regulamentações aplicáveis, com o objetivo de melhorar a satisfação dos clientes (SILVA, 2009).

Diversos autores como: Lee e Al-Hawamdeh (2002), Ipe (2003), Tonet e Paz (2006), Wang e Noe (2010), Rahman, Islan e Abdullah (2017) e Farooq (2018), têm investigado a contribuição dos habitats de inovação para aprimorar a gestão e a qualidade dos processos nas organizações. O compartilhamento de conhecimento nesses ambientes é motivado por elementos como a compreensibilidade, validade e utilidade do conhecimento, bem como pelas habilidades de comunicação e a relevância atribuída ao saber (SILVA, 2014; SCARABELLI, 2022).

Assim, com base na perspectiva dos autores mencionados, o presente estudo passa a adotar a Gestão da Qualidade, a qual pode ser definida como:

“A evolução do controle de qualidade tem como objetivo principal a redução da ocorrência de erros. Isso visa aprimorar o desempenho da empresa, aumentar sua eficiência e capacidade de tomar decisões para melhoria contínua, aprimorando assim o rendimento da produção (ROSÁRIO - 2004).”

Dessa forma, ao empregar essas ferramentas de qualidade, a organização tem a chance de estabelecer e sustentar um novo padrão de excelência, viabilizando sua ascensão a um nível superior de competitividade (GOMES, 2019).

## 2.4 HABITATS DE INOVAÇÃO

Os habitats de inovação desempenham um papel significativo na promoção da sustentabilidade em sua esfera de atuação (BOFF; ORO; BEUREN, 2008). Promovendo benefícios em escala global, esses ambientes, por meio do avanço em pesquisa e tecnologias, contribuem para a criação de condições sustentáveis para a sociedade. Além disso, atuam como impulsionadores da produtividade e inovação nas empresas, desempenhando um papel crucial na transferência de informações e conhecimentos (STOPPER, 1995; SPOLIDORO, 1999; LAHORGUE, 2006).

O sucesso das primeiras iniciativas nos Estados Unidos desempenhou um papel crucial na evolução e estabelecimento do conceito de habitats de inovação. Esse sucesso também influenciou o desenvolvimento de experiências semelhantes na Europa, destacando-se a implementação de parques pioneiros, como o Sophia-Antipolis na França e o de Cambridge no Reino Unido, no início dos anos 1970 (SCHMITZ; HUMPHREY, 2000).

Em vários países, incluindo o Brasil, as autoridades governamentais reconheceram os habitats inovadores como uma importante ferramenta de política pública para o desenvolvimento local e regional. Nos setores privado e empresarial, este ambiente é cada vez mais reconhecido como um facilitador crítico para a tomada de decisões em áreas que vão desde a escolha dos locais de instalação até à atração de talentos e investimentos. O recente movimento de startups teve um impacto significativo nos habitats de inovação, dando origem a novas estruturas que satisfazem uma variedade de requisitos, incluindo requisitos legislativos (TEIXEIRA, 2018).

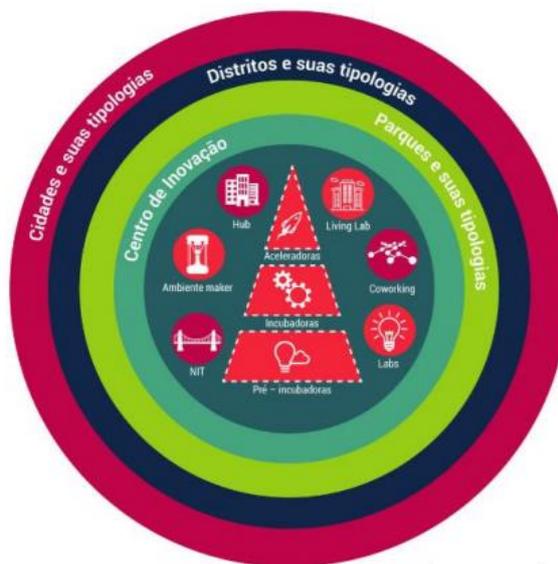
No contexto brasileiro, as sugestões indicam a formação de lugares inovadores que visam reunir empresas e instituições de ciência e tecnologia (ICTs). Este espaço tem como objetivo promover a transferência de tecnologia e, conseqüentemente, o desenvolvimento regional (MCTI, 2010a). Também está relacionado à ideia de abrir novas oportunidades de mercado, promover o *networking* e fomentar a criatividade num ambiente diversificado é o foco deste espaço. Na maioria dos casos, a variedade de estruturas criadas permite a utilização de diversas instituições para fomentar a inovação (MCTI, 2010b) (TEIXEIRA, TRZECIAK, VARVAKIS, 2017).

Portanto, há um incentivo contínuo para criar esse ambiente, a classificação dessas tipologias que foram definidas em estudo realizado por Teixeira et al. (2016). Segundo os autores, um habitat de inovação é um local específico adequado para o momento de inovação.

Combina três espirais de inovação (incluindo governo, academia e empresas), e a partilha de conhecimento é um recurso importante neste contexto.

Com base nessas informações, podem ser observados diferentes tipologias de habitats de inovação, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Tipologias de habitats de inovação.



Fonte: Adaptado de Teixeira, Almeida e Ferreira (2016).

Embora tenham sido empreendidos esforços para identificar e classificar os diversos tipos de habitats de inovação, ainda não há um consenso consolidado quanto à hierarquização desses ambientes. A literatura apresenta uma variedade de tipologias e definições, refletindo a complexidade e a diversidade do campo. Contudo, entre os habitats de inovação amplamente reconhecidos, destacam-se: Cidades Intensivas em Conhecimento, Cidades Inteligentes, Parques (como Parques Científicos, Parques Tecnológicos, Parques Científicos e Tecnológicos, Parques de Inovação e Parques de Pesquisa), Centros de Inovação, Pré-incubadoras, Incubadoras, Aceleradoras, Coworking e Markespace. Esses representam algumas das principais categorias que têm sido identificadas na literatura (QUADROS, 2010).

Os habitats de inovação são, portanto, espaços propícios para a disseminação e estímulo do progresso tecnológico de maneira sinérgica entre todos os agentes do sistema. É importante destacar que, independentemente da natureza conceitual dos habitats de inovação tecnológica, todos compartilham a característica de fomentar uma cultura de inovação, impulsionando a competitividade das empresas e instituições geradoras de conhecimento. Esses

ambientes têm como objetivo principal contribuir para o desenvolvimento urbano, econômico e social da região em que estão situados (RASOTO, 2006).

Desta forma, a sinergia entre habitats de inovação e empresas juniores não só fortalece a capacidade de inovação das empresas, mas também promove o crescimento sustentável e a formação de profissionais empreendedores e inovadores. Essa colaboração mútua representa uma via promissora de aumentar a inovação e o avanço no nível empresarial (TEIXEIRA, 2018).

## 2.5 INCUBADORA

Os movimentos das incubadoras de empresas de base tecnológica se destacam como ambientes convergentes de inovação e empreendedorismo, fortalecidos pelas interações entre universidade, empresa e governo. Elas funcionam como mecanismos de apoio e infraestrutura essenciais para o desenvolvimento de novas empresas, especialmente as de pequeno ou micro porte, voltadas para tecnologia (LUZ et al., 2013).

O contexto organizacional das incubadoras de empresas é marcado pelo apoio ativo ao desenvolvimento e crescimento de projetos inovadores. Elas se destacam como elementos facilitadores, proporcionando condições propícias para o surgimento de novos empreendimentos no mercado (LUZ et al., 2012). Estabelecidas globalmente, as incubadoras de empresas têm como objetivo estimular a criação de negócios inovadores, sendo reconhecidas como ferramentas eficazes para acelerar o estabelecimento de empresas bem-sucedidas (BRUNEEL; RATINHO; CLARYSSE; GROEN, 2012).

As incubadoras de empresas podem ter ou não fins lucrativos. As classificadas como sem fins lucrativos, desempenham um papel dominante em muitos países, servindo como programas de apoio para empreendedores nas fases iniciais e de crescimento dos seus negócios. O primeiro conceito de incubadora sem fins lucrativos teve origem em Nova Iorque, no final da década de 1950, como uma resposta direta à expansão dos parques tecnológicos nos Estados Unidos (McKee, 1992). No Brasil, a primeira incubadora de empresas surgiu bem mais tarde, em 1985, na cidade de São Carlos, São Paulo. Até o início da década de 1990, havia apenas sete incubadoras no Brasil. Em 1995, esse número aumentou para 27, segundo dados da Anprotec (2000).

Nos últimos anos, o cenário das incubadoras de empresas no Brasil passou por mudanças significativas. Segundo os últimos registros da Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores), existem 159 incubadoras de empresas

no Brasil, demonstrando um crescimento sem precedentes. Este aumento significativo realça o importante papel que estas organizações desempenham no ecossistema empresarial do país, proporcionando um apoio essencial ao desenvolvimento e sucesso de novos negócios (DORNELAS, 2002).

Também devem ser enfatizadas as relações mais estreitas entre incubadoras de empresas e parques tecnológicos. Uma relação significativa com a Universidade de Stanford tem sido observada desde que o primeiro complexo tecnológico registrado apareceu em Palo Alto, Califórnia, EUA, no final da década de 1940 (BROADHURST, 1988). Este modelo inovador inspirou vários países a criarem os seus próprios parques tecnológicos (TORKOMIAN, 1992).

Neste contexto, conceitos como capital de risco, empreendedorismo e incubadoras de empresas estão intimamente relacionados e são considerados elementos importantes do desenvolvimento económico regional impulsionado pela inovação tecnológica e pela transferência de tecnologia (GIBB, 1992; SPOLIDORO, 1999; DORNELAS et al., 2000).

Assim como no caso dos parques tecnológicos, é importante ressaltar que o apoio governamental desempenha um papel importante no estímulo às empresas de base tecnológica. Os governos direcionam os esforços de pesquisas para setores considerados prioritários, uma prática que tem sido observada em vários países. Por exemplo, esta abordagem foi adotada nos Estados Unidos, Japão, França, Canadá, Alemanha, Itália, Reino Unido e, mais recentemente, em Israel. Esta estratégia também foi demonstrada em países em desenvolvimento como a China e o México. (MEDEIROS et al., 1992; TANABE, 1995; LALKAKA & BISHOP, 1996; KHAVUL et al., 1998).

No Brasil, os primeiros passos em direção aos parques tecnológicos foram dados em 1984, quando o CNPq estabeleceu convênios com instituições localizadas em São Carlos (SP), Joinville (SC), Campina Grande (PB), Manaus (AM) e Santa Maria (RS). Objetivo destes convênios é promover a criação de negócios de base tecnológica na região (MEDEIROS et al., 1992; TORKOMIAN, 1992; MEDEIROS & ATAS, 1995).

Com a implementação dos parques tecnológicos, naturalmente, surgiu a necessidade de criar ambientes adequados para acolher iniciativas empresariais. Isso levou ao desenvolvimento de um conceito de incubadora de empresas com foco em tecnologia. Este espaço foi concebido para proporcionar um ambiente propício ao desenvolvimento de empresas inovadoras, acelerando a integração (MCKEE, 1992). Essa relação entre parques tecnológicos e incubadoras enfatiza a exploração de um ecossistema que fomenta o crescimento e a integração das empresas brasileiras de base tecnológica.

Segundo Fiates (2005), garante que um processo de incubação percorra as etapas de prospecção, seleção de empresas, pré-incubação, avaliação, acompanhamento durante a incubação, graduação ou liberação e pós-incubação é fundamental. O papel desempenhado pela incubadora é crucial em cada uma dessas fases, variando de acordo com a necessidade, a fim de garantir o suporte adequado às empresas incubadas e alcançar os resultados planejados, conforme descrito na tabela 2.

Quadro 2: Processos de Incubação de Empresas.

Processo de Incubação de Empresas	
Etapas	Atividades
Estimulando Novos Empreendimentos e Empreendedores	Concurso de Plano de Negócios.
	Prospecção de Novos Empreendedores.
Avaliação e Seleção de Negócios para Incubação	Processo de Seleção.
	Encaminhamento, Apresentação e Avaliação do Plano de Negócios.
Pré-Incubação	Estímulo, prospecção, preparação e seleção de futuros empreendimentos competitivos.
Incubação	Implementação de um processo de avaliação e acompanhamento rigoroso, sistemático, pró-ativo e diferenciado.
Graduação	Desenvolvimento de um processo competente de graduação, liberação e pós-incubação que consolide todas as conquistas do processo de incubação.

Fonte: Fiates (2005).

Desta forma, destaca-se os habitats da inovação como um ambiente que desempenha papel direto na formação de novos empreendedores e no surgimento de empresas inovadoras (BOTELHO; GAUTHIER; MACEDO, 2015). Essa dinâmica surge porque tende a fomentar o compartilhamento de conhecimento, o *networking* e a integração com a tríplice hélice que envolve governo, academia e empresas. Estes elementos convergentes criam um ecossistema que promove a criação e o crescimento do empreendedorismo e de iniciativas inovadoras (TEIXEIRA et al, 2016).

## 2.6 EMPRESA JÚNIOR

A primeira Empresa Júnior surgiu em Paris, na França no ano de 1967, com alunos da *ESSEC - L'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales*. Conscientes da

importância de complementar seus conhecimentos por meio da aplicação prática, esses estudantes fundaram a Junior Enterprise, uma associação que proporciona experiência empresarial antes mesmo de concluírem seus cursos. No Brasil, o conceito de empresa júnior foi introduzido em 1987 por João Carlos Chaves, Diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira. Ele orientou os estudantes de Administração da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo a criar a primeira empresa júnior do Brasil, que foi batizada de Empresa Júnior - EJFGV (ANDRADE, 2015).

Conforme o Conceito Nacional de Empresa Júnior (Brasil Júnior), uma Empresa Júnior (EJ) é constituída por estudantes de instituições de ensino superior que se organizam como uma associação civil para conduzir as atividades da EJ. De acordo com esse documento, a EJ possui três objetivos principais. Primeiramente, busca promover o desenvolvimento profissional dos membros por meio da experiência empresarial. Em seguida, visa a realização de projetos e serviços para empresas nacionais, contribuindo para o progresso da sociedade. Por fim, seu terceiro objetivo é estimular o empreendedorismo entre os empresários juniores (Brasil Júnior, 2011, p.1).

A trajetória das Empresas Juniores (EJs) no cenário acadêmico brasileiro ganhou um novo capítulo marcante em 6 de abril de 2016, nesta data, a então presidente Dilma Rousseff sancionou a Lei 13.267, que regulamenta a criação e o funcionamento das Empresas Juniores (EJs) junto às instituições de ensino superior. Essa legislação, pioneira em escala global, está em consonância com as diretrizes previamente estabelecidas pela Brasil Júnior. O artigo 2º dessa legislação define o conceito de Empresa Júnior (EJ) como:

“[...] entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho (BRASIL, 2016, p.1).”

Na definição de Matos (1997), a Empresa Júnior é descrita como uma associação civil, sem fins lucrativos, composta por estudantes de graduação. Seu principal propósito é oferecer aos alunos a oportunidade de aplicar e aprimorar os conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso. Funcionando como um ambiente de trabalho real, a Empresa Júnior proporciona aos estudantes uma experiência prática no mercado, permitindo-lhes desenvolver e executar projetos por meio do trabalho em equipe. Nesse sentido, a participação nesse contexto contribui para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras, preparando os universitários para sua futura inserção no mercado de

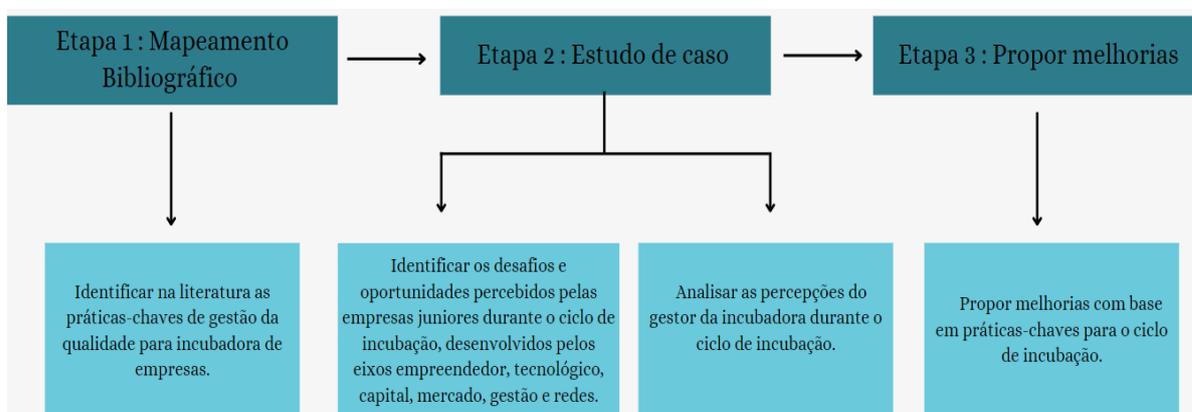
trabalho.

O foco central das Empresas Juniores, conforme destacado no estudo de Brum e Barbora (2009), são as micro e pequenas empresas que contratam seus serviços por um custo mais vantajoso, já que não podem investir em consultorias de alto custo. Com isso, há uma troca interessante entre as micro e pequenas empresas e as Empresas Juniores, que desenvolvem serviços a custos mais vantajosos com o objetivo de aperfeiçoar a formação profissional dos acadêmicos participantes, para o mercado de trabalho.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho foi dividida em três etapas, conforme apresentado no fluxograma abaixo (Figura 3).

Figura 3: Fluxograma das etapas empregadas na metodologia.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Na **1ª etapa**, realizou-se um mapeamento bibliográfico dos processos-chaves para a gestão da qualidade, assim como das melhores práticas adotadas pelas incubadoras. Para mapear os processos-chave da gestão da qualidade, foram considerados os aspectos da gestão empresarial voltados para os processos e as melhores práticas para a melhoria contínua de produtos ou serviços. O objetivo é minimizar ao máximo os desafios para garantir que o produto ou serviço final entregue ao cliente seja de qualidade.

A seleção dos artigos, livros e estudos considerou incubadoras voltadas para empresas de pequeno e micro porte, sem fins lucrativos e com foco acadêmico. Além disso, foram incluídas incubadoras que se destacam por promover desenvolvimentos tecnológicos e estimular a criação e o crescimento do empreendedorismo, fortalecendo as interações entre universidade, empresa e governo.

Para a construção da pesquisa, utilizou-se o banco de dados do Google Scholar a busca foi iniciada com os *string*, as seguintes palavras - chaves:

*Quality management; Total quality; Innovation habitats; Junior company; Incubator.*

Após a identificação dos artigos, estudos e livros procedeu-se à aplicação de critérios de exclusão, conforme demonstrado na tabela 3 abaixo:

Quadro 3 - Critérios de Inclusão/Exclusão para mapeamento bibliográfico.

<b>Categoria</b>	<b>Critério de Inclusão (Critério de Exclusão)</b>
<b>Ano de Publicação</b>	2013 - 2023
<b>Estágio de publicação</b>	Final
<b>Linguagem</b>	Inglês/Português

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Na **2ª etapa** optou-se por realizar um estudo de caso, segundo Martins (2008), este método busca compreender integralmente uma situação, identificando e analisando diversas dimensões envolvidas no caso. De maneira abrangente, procura descrever, compreender, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, construindo uma teoria explicativa e preditiva.

A escolha do método de pesquisa também foi fundamentada no ponto destacado por Oliveira (2011), o qual evidencia que o estudo de caso possui uma característica indutiva e qualitativa, sendo, por vezes, dedutivo. Nesse contexto, o pesquisador desempenha um papel central na interpretação dos dados e na conclusão das informações.

Para a coleta de dados, aplicou-se um questionário qualitativo com o propósito de identificar os desafios e oportunidades enfrentados pelas cinco empresas juniores que participaram do primeiro ciclo de incubação promovido pela Incubadora VIA Júnior, conduzido pelo grupo VIA Estação Conhecimento, que integra o Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, com o apoio da Universidade Federal de Santa Catarina.

Além disso, foi realizada uma entrevista com o gestor da incubadora para entender suas percepções ao longo do ciclo de incubação das empresas. Isso implicou examinar como o gestor percebe e interpreta diferentes aspectos do processo de incubação, abrangendo os desafios enfrentados pelas empresas incubadas, as oportunidades identificadas, as estratégias adotadas e os resultados alcançados.

Na **3ª etapa** foram sugeridas melhorias para o ciclo de incubação, levando em conta as práticas-chave da incubadora como referência, bem como as respostas fornecidas pelas empresas incubadas e pelo gestor. O objetivo era aprimorar o processo de incubação, buscando otimizar suas etapas e maximizar os resultados para os próximos ciclos de

incubação. Isso envolveu uma análise detalhada das áreas que necessitavam de ajustes e a proposição de medidas específicas para promover um ambiente mais eficiente e produtivo durante todo o ciclo de incubação das empresas.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS DA REVISÃO DE LITERATURA

Com os critérios de inclusão/exclusão definidos, foram identificados 31 trabalhos, incluindo artigos, livros e estudos, conforme ilustrado na tabela abaixo.

Tabela 1 - Definição de Artigos, Livros e Estudos.

Artigos	Livros	Estudos (Dissertação/Tese)
14	11	6

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após a definição dos artigos, livros e estudos, foram obtidos os seguintes resultados onde podemos observar nas tabelas abaixo:

Quadro 4 - Processos-chaves da Gestão da Qualidade.

Autor	Resumo	Resultados	Processos – Chaves
Paladini (2002)	Este livro destaca a importância de integrar a qualidade aos objetivos de negócio, apresentando ferramentas e planejamento estratégicos para avaliar e melhorar processos, produtos e serviços.	Com uma abordagem de planejamento estratégico, os planos de negócios bem estruturados tornam-se indispensáveis para o êxito das empresas. Os objetivos específicos, as estratégias e os recursos necessários para atingir esses objetivos. Esses planos são fundamentais para orientar as atividades da startup, fornecendo um guia que ajude a lidar com os desafios e oportunidades do mercado, garantindo assim uma base sólida para o crescimento e desenvolvimento sustentável.	Planejamento estratégico.
Juran;Gryna (1992)	O livro aborda uma ampla gama de tópicos relacionados ao controle da qualidade em diversas áreas, como manufatura, serviços e gestão organizacional. Ele fornece uma visão abrangente das teorias, conceitos, métodos e práticas relacionadas ao controle da qualidade,	Com um acompanhamento regular dos progressos das empresas, incluindo a identificação precoce de problemas e oportunidades de melhoria, está relacionado ao controle da qualidade. A implementação de métricas de desempenho, a realização de análises periódicas e a implementação de ações corretivas	Controle da qualidade.

	<p>incluindo ferramentas e técnicas utilizadas para garantir a qualidade dos produtos e processos.</p>	<p>e preventivas são fundamentais para assegurar a satisfação das expectativas do mercado e das partes interessadas. Essa abordagem tem como consequência o aumento da taxa de sucesso dos empreendimentos, uma vez que assegura a manutenção de um padrão de qualidade elevado em seus produtos ou serviços.</p>	
Lélis (2012)	<p>Este livro explora temas como os princípios da qualidade, ferramentas de gestão, sistemas de qualidade, melhoria contínua e a importância da qualidade para a competitividade empresarial. O autor discute estratégias para implementar e manter um sistema de gestão da qualidade eficaz, visando atender às expectativas dos clientes e alcançar a excelência operacional.</p>	<p>A prática de fornecer feedback construtivo aos empreendedores com o objetivo de aprimorar os seus produtos, serviços e estratégias de negócios ao longo do tempo está intimamente relacionada ao conceito de melhoria contínua. Ao serem submetidos a avaliações e orientações sobre áreas de aperfeiçoamento, os empreendedores têm a oportunidade de implementar mudanças de forma gradual e incessante em seus empreendimentos. O ciclo de feedback e ações é crucial para fomentar o progresso contínuo das empresas, garantindo que elas se adequem às demandas do mercado e atinjam um nível cada vez maior de excelência em suas atividades.</p>	Melhoria Contínua.
Campos (1992)	<p>Este livro discute aspectos essenciais da gestão da qualidade total, incluindo a alocação eficiente de recursos para garantir a qualidade dos produtos e serviços. Ele aborda como as organizações podem gerenciar seus recursos de forma a promover a qualidade em todas as etapas dos processos empresariais.</p>	<p>A gestão de recursos, no que diz respeito às empresas, implica em assegurar o acesso a recursos financeiros, infraestrutura adequada, mentoria especializada e oportunidades de networking. É importante para apoiar o crescimento e o desenvolvimento das empresas, fornecendo-lhes as condições necessárias para atingir seus objetivos e superar obstáculos. Ao disponibilizar esses recursos e oferecer assistência especializada, às empresas inovadoras têm a oportunidade de extrair o máximo de seu potencial, criando um ambiente propício à inovação, ao crescimento e ao êxito empresarial.</p>	Gestão de recursos.

Chiavenato (2014)	<p>Neste livro apresenta estratégias e ferramentas para identificar as necessidades de treinamento, elaborar programas eficazes e avaliar o impacto das ações de desenvolvimento pessoal. Ele também discute a importância do alinhamento entre os objetivos organizacionais e os programas de treinamento, destacando a necessidade de uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de talentos nas empresas.</p>	<p>É importante que sejam oferecidos treinamentos e workshops para empreendedores e equipes, com foco em tópicos de suma importância, como o desenvolvimento de produtos, marketing, finanças e gestão. A oferta de capacitação está intimamente ligada à gestão da qualidade, uma vez que tem como objetivo aprimorar o desempenho das equipes, incentivando o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais fundamentais para a excelência operacional e a entrega de produtos ou serviços de alta qualidade. A investidura na formação de funcionários demonstra o compromisso com a qualidade em todos os estágios do processo, desde a concepção até a entrega final ao cliente.</p>	Gestão de desenvolvimento pessoal.
Branco (2018)	<p>O livro destaca a integração da gestão da qualidade com a análise de riscos nas organizações. Destaca a importância de identificar, avaliar e gerenciar riscos que possam afetar a qualidade dos produtos, serviços ou processos. Explora ferramentas, técnicas e estratégias para mitigar impactos negativos, promovendo uma cultura organizacional focada na gestão proativa de riscos e qualidade.</p>	<p>A gestão de riscos das empresas, quando se identifica e minimiza os possíveis danos, conseguimos alinhar com os princípios da gestão da qualidade, o que se torna a abordagem mais segura e estratégica para o crescimento. Ao integrar a análise de riscos com as práticas de qualidade, as empresas podem assegurar a entrega de produtos ou serviços de qualidade, reduzindo as falhas e aumentando a satisfação do cliente. Dessa forma, a gestão da qualidade e a gestão de riscos se complementam para a promoção da eficiência e do sucesso sustentável dos empreendimentos.</p>	Gestão de Riscos.

Silva (2009)	A implementação da gestão da qualidade teve início com a norma ISO 9001, visando padronizar a qualidade no ambiente empresarial. A norma ISO 9001:2000 estabelece critérios para implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), essencial quando uma organização busca comprovar sua capacidade de fornecer produtos que atendam aos requisitos dos clientes e regulamentações aplicáveis, visando melhorar a satisfação dos clientes.	A satisfação do cliente nas empresas está ligada à gestão da qualidade, uma vez que a entrega de produtos e serviços inovadores que atendam às necessidades do mercado é uma indicação da eficácia dos processos de gestão da qualidade. Adotando práticas de gestão da qualidade, como o cumprimento de padrões de qualidade e a adoção de sistemas de gestão de qualidade, as empresas tornam-se mais aptas a atender às satisfações dos clientes e garantindo o seu êxito comercial e o crescimento sustentável.	Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A integração desses processos-chave da gestão da qualidade em uma incubadora pode criar um ambiente propício para o crescimento e desenvolvimento sustentável das empresas, permitindo-lhes alcançar seu pleno potencial e contribuir para a inovação e o progresso econômico. Dessa forma, uma incubadora de empresas desempenha um papel crucial no ecossistema empreendedor, fornecendo suporte e recursos essenciais para o crescimento e desenvolvimento das empresas emergentes. Essa jornada de sucesso é impulsionada pelos seguintes processos-chave:

Quadro 5 - Processos-chaves para Incubadora.

Autor	Resumo	Resultado	Processos - Chaves
Fiates (2005)	Fiates, aborda os aspectos fundamentais da incubação de empresas, fornecendo insights, ferramentas, métodos e técnicas para a gestão eficaz de programas de incubação. Ele oferece orientações práticas para aqueles envolvidos na criação e no gerenciamento de incubadoras, destacando estratégias para promover o sucesso e o desenvolvimento das empresas incubadas.	Os resultados destacam a importância de um processo bem estruturado de incubação de empresas, que envolve diversas etapas, como prospecção, seleção de empresas, pré-incubação, avaliação, acompanhamento durante a incubação, graduação ou liberação e pós-incubação. Ressalta o papel crucial da incubadora em cada fase desse processo, adaptando seu suporte às necessidades das empresas incubadas para alcançar os resultados planejados.	Prospecção e Seleção de Empresas.  Acompanhamento Durante a Incubação.  Graduação ou Liberação.

Luz (2013)	Aborda os mecanismos de transferência de conhecimento e tecnologia nas instituições de ensino superior. Explora como essas instituições facilitam a transferência de conhecimento gerado por meio de pesquisa e desenvolvimento para a indústria e outros setores, promovendo a inovação e o desenvolvimento econômico. O objetivo é analisar estratégias e práticas eficazes para promover a colaboração entre universidades e empresas, visando impulsionar a inovação e o progresso tecnológico.	Conclui-se que o papel fundamental das incubadoras de empresas de base tecnológica como catalisadoras de inovação e empreendedorismo. Esses ambientes promovem a colaboração entre universidade, empresa e governo, fornecendo suporte e infraestrutura para o surgimento e crescimento de novas empresas, especialmente aquelas focadas em tecnologia e de pequeno ou micro porte.	Infraestrutura e Suporte.  Networking e Colaboração.
Teixeira (2016)	O livro aborda o tema das incubadoras de empresas, buscando estabelecer um alinhamento conceitual sobre o assunto. Explora definições, características e funcionamento das incubadoras, com o objetivo de proporcionar uma compreensão mais clara e consistente desse tipo de organização e seu papel no ecossistema empreendedor.	A interação entre diferentes atores, como governo, academia e empresas, em um ambiente de incubação, promove um ecossistema propício para o empreendedorismo e a inovação. Isso sugere que as incubadoras de empresas desempenham um papel fundamental na criação e no crescimento de iniciativas empreendedoras e inovadoras, facilitando o compartilhamento de conhecimento, o networking e a integração entre os diversos agentes envolvidos.	Desenvolvimento do Ecossistema Empreendedor.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Através do planejamento estratégico, controle de qualidade, capacitação, acesso a recursos e gestão de riscos, as incubadoras criam um ecossistema empreendedor robusto, onde ideias podem florescer e transformar-se em empreendimentos bem-sucedidos.

Os processos-chave de uma incubadora são essenciais para o sucesso das empresas e para o avanço do empreendedorismo como um todo. Desta forma, conforme revisão de literatura, segundo os autores Paladini (2002); Juran; Gryna (1992); Lélis (2012); Campos (1992); Chiavenato (2014); Branco (2018), Silva (2009). Foram identificados os processos-chaves da gestão de qualidade para incubadoras de empresas, são eles:

O **Planejamento Estratégico** é crucial, envolvendo a elaboração de planos de negócios bem estruturados, onde são definidos objetivos, estratégias e alocação de recursos para garantir o sucesso das empresas incubadas.

O **Controle da Qualidade** assume um papel essencial, através da implementação de sistemas de monitoramento e avaliação contínua do progresso, permitindo identificar problemas e oportunidades de melhoria de forma precoce.

A **Gestão de Recursos** visa garantir o acesso adequado a recursos financeiros, infraestrutura, mentoria especializada e oportunidades de networking, fornecendo suporte essencial para o crescimento das empresas incubadas.

A **gestão de desenvolvimento pessoal** visa melhorar o desempenho e a satisfação no trabalho, bem como promover o crescimento contínuo dos funcionários.

A **Gestão de Riscos** desempenha um papel crucial na identificação e mitigação de potenciais riscos, alinhando-se às práticas de qualidade para garantir a entrega de produtos ou serviços de alto padrão e promover o sucesso sustentável.

Com base nos processos-chaves da gestão de qualidade para incubadoras de empresas identificados na literatura, podemos também identificar as melhores práticas que as incubadoras podem adotar, como melhoria contínua que é uma prática que envolve fornecer feedback construtivo aos empreendedores para ajudá-los a aprimorar produtos, serviços e estratégias de negócios ao longo do tempo, promovendo um ciclo constante de melhoria. Além da melhoria contínua, as incubadoras de empresas adotam processos-chave para promover o sucesso e o desenvolvimento das empresas incubadas, conforme identificado pelos autores Fiates (2005), Luz (2013) e Teixeira (2016). Entre esses processos-chave, destacam-se:

**Prospecção e Seleção de Empresas** este processo envolve a identificação e análise de empreendimentos com potencial para ingressar na incubadora. Isso inclui avaliar a viabilidade dos projetos, o grau de inovação e a capacidade dos empreendedores envolvidos.

**Acompanhamento Durante a Incubação** durante o período de incubação, as empresas recebem apoio contínuo da incubadora, que inclui orientação, mentoria e acesso a recursos. Esse acompanhamento é essencial para garantir que as empresas estejam progredindo de acordo com as metas estabelecidas e superando desafios ao longo do caminho.

**Infraestrutura e Suporte** a incubadora fornece uma infraestrutura adequada e suporte técnico para as empresas incubadas, incluindo acesso a laboratórios, equipamentos e espaço de trabalho. Isso ajuda a criar um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento dos empreendimentos.

**Graduação ou Liberação** no final do período de incubação, as empresas são graduadas ou liberadas da incubadora, dependendo do seu progresso e prontidão para operar de forma independente no mercado. Esse processo envolve avaliar o desempenho das empresas e garantir que estejam preparadas para enfrentar os desafios do ambiente empresarial.

**Networking e Colaboração** a interação entre diferentes atores, como governo, academia e empresas, é incentivada dentro da incubadora, promovendo o compartilhamento de conhecimento, networking e colaboração. Isso ajuda a enriquecer o ambiente empreendedor e a criar oportunidades de negócios.

**Desenvolvimento do Ecossistema Empreendedor** refere-se ao papel desempenhado pelas incubadoras de empresas para criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de iniciativas empreendedoras e inovadoras. Isso inclui atividades como seleção criteriosa de empresas, fornecimento de suporte técnico e infraestrutura, promoção de networking e colaboração entre os participantes do ecossistema empreendedor.

Conforme os processos-chaves, a gestão de qualidade desempenha um papel fundamental em todas as fases do processo de incubação de empresas. Desde a fase inicial de prospecção e seleção, a implementação de critérios claros e objetivos garante que apenas os empreendimentos mais promissores sejam admitidos na incubadora. Isso ajuda a maximizar as chances de sucesso e desenvolvimento das empresas incubadas, ao mesmo tempo que contribui para a eficiência e eficácia do processo de seleção.

Durante o ciclo de incubação, a gestão de qualidade mantém um monitoramento constante do progresso das empresas, identificando oportunidades de melhoria e garantindo que estejam alinhadas com os objetivos e metas estabelecidos. Esse acompanhamento ativo permite que as empresas recebam suporte personalizado conforme necessário, garantindo que possam superar desafios e aproveitar ao máximo as oportunidades de crescimento e desenvolvimento oferecidas pela incubadora.

## 4.2 ESTUDO DE CASO

Neste estudo de caso, exploraremos os desafios e oportunidades vivenciados pelas empresas juniores incubadas pela incubadora VIA Júnior. Vamos entender como o ambiente de incubação influencia o crescimento e desenvolvimento dessas empresas juniores.

Através da análise detalhada das experiências das empresas juniores ao longo do ciclo de incubação, conseguimos identificar seus desafios e assim contribuir para o progresso e sucesso de cada Empresa Júnior.

### 4.3 VIA ESTAÇÃO CONHECIMENTO

O Grupo VIA Estação Conhecimento integra o Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, reunindo uma equipe formada por alunos e professores dedicados a pesquisas e atividades voltadas à inovação e empreendedorismo. Essa sinergia no ambiente acadêmico cria uma atmosfera propícia para o desenvolvimento de projetos e estudos que não apenas contribuem para a formação de profissionais, mas também impulsionam o avanço do conhecimento na área. Essa integração entre ensino, pesquisa e prática fortalece a missão do grupo no fomento à inovação e ao empreendedorismo, enriquecendo a experiência de todos os envolvidos.

Fundado em 2015, o Grupo de Pesquisa Habitats de Inovação e Empreendedorismo recebeu a certificação da Universidade Federal de Santa Catarina. Desde então, tem se destacado no cenário acadêmico, consolidando-se como um importante polo de pesquisa e estudo voltado para temas cruciais relacionados à inovação e empreendedorismo (VIA Conhecimento, 2024).

Conforme a figura 4 para o grupo VIA Estação Conhecimento esse é seu objetivo, missão e visão.

Figura 4: Objetivo, missão e visão.

OBJETIVO	MISSÃO	VISÃO
Transformar o conhecimento de forma tangível e utilitária para a sociedade e conectar pessoas.	Promover transferência de conhecimento entre academia, empreendedores, governo e sociedade, por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão, buscando sinergias de um trabalho colaborativo em rede.	Ser referência nacional em pesquisas nas temáticas de habitats de inovação.

Fonte: VIA Estação Conhecimento. (2024)

#### 4.3.1 Incubadora VIA JÚNIOR

Para este estudo de caso, foi realizada uma análise do programa de incubadora voltado para empresas juniores. Durante o levantamento, um membro do grupo VIA Estação

Conhecimento observou que a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) não oferecia um acompanhamento dos processos das Empresas Juniores (EJs).

A partir deste ponto, foi feito um levantamento para identificar o número de EJs na UFSC. Com base nisso, foi possível constatar que o site da universidade disponibiliza informações sobre as EJs, totalizando 32 empresas juniores reconhecidas pela instituição (UFSC, 2023).

Após essa avaliação, a Diretoria de Inovação da Universidade (SINOVA), em colaboração com o grupo de pesquisa VIA Estação Conhecimento, iniciou um projeto para oferecer suporte e orientação às EJs, visando aprimorar seus processos. Nesse contexto, surgiu o projeto da primeira incubadora do Brasil com foco em empresas juniores, a Incubadora VIA Júnior, que se propõe a ser um pilar essencial no cenário acadêmico e empresarial.

A iniciativa proporciona, ao longo de 19 semanas, um ambiente propício para o desenvolvimento do empreendedorismo entre os estudantes, contando com a realização da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e o apoio de uma rede de pessoas voluntárias. Este processo estratégico não se limita apenas à disponibilização de um espaço físico; vai além, oferecendo suporte crítico, orientação especializada e recursos compartilhados para essas iniciativas.

Ao promover o aprendizado prático, o ciclo de incubação da incubadora VIA Júnior tem como objetivo estimular a inovação e facilitar o acesso a redes e recursos. Neste contexto, é importante identificar os elementos que influenciam as empresas juniores durante o processo de incubação, abrangendo tanto os desafios a serem superados quanto às oportunidades a serem exploradas. Essa análise busca proporcionar uma visão das experiências dessas organizações no ambiente de incubação.

#### *4.3.1.2 Edital*

Para iniciar a jornada em direção ao primeiro ciclo de incubação, voltado especificamente para empresas juniores, o passo inicial é efetuar a inscrição por meio do edital 09-2023, disponível no site do VIA Estação Conhecimento. Além de formalizar o interesse das empresas juniores, essa etapa inicial abre as portas para uma série de benefícios, suportes e oportunidades oferecidos pela incubadora. Ao participar do processo de inscrição no edital 09-2023, as empresas juniores estão dando o pontapé inicial para explorar um ambiente propício ao crescimento, aprendizado e desenvolvimento empresarial. Isso estabelece as bases para uma

trajetória estruturada e voltada ao sucesso de suas iniciativas empreendedoras. Conforme estabelecido no Edital 09-2023. Florianópolis/SC, 16 de julho de 2023.

“O Departamento de Inovação (SINOVA) da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PROPESQ) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no uso de suas atribuições, e em consonância com o marco legal da inovação, a Resolução Normativa n. 164/2022/CUn, de 29 de abril de 2022, que dispõe sobre a Política de Inovação e Empreendedorismo, a Resolução n.º 023/CUn/2008, de 16 de setembro de 2008 que cria o Programa de Incubação de Empresas da UFSC, e o Programa de Inovação e Empreendedorismo da SINOVA, torna público a presente chamada pública para participação de Empresas Juniores (EJs) interessadas a realizarem a inscrição no Processo Seletivo de candidatas às vagas para o Ciclo de Incubação - VIA Júnior 2023, o qual será operacionalizado com o Grupo VIA Estação Conhecimento, nos termos estabelecidos a seguir. (EDITAL, 09-2023).”

Após o processo de inscrição, as Empresas Juniores (EJs) inscritas passaram por uma análise realizada pela comissão da Incubadora VIA Júnior. Nesse processo seletivo, foram escolhidas cinco empresas juniores que manifestaram interesse em aprimorar suas práticas empreendedoras e inovadoras, visando impulsionar suas operações. A limitação do número de vagas visa proporcionar um melhor aproveitamento e suporte adequado às empresas selecionadas.

Ao serem selecionadas, as empresas juniores foram informadas de que integrariam o primeiro ciclo de incubação. O prazo estipulado para o projeto foi de 19 semanas, divididas em eixos específicos criados especialmente para atender às necessidades das EJs. O ciclo teve início em 02/08/2023 e foi concluído em 29/11/2023.

#### 4.3.1.2.1 Admissibilidade

Para as empresas juniores ingressarem no primeiro ciclo de incubação, é necessário atender a alguns requisitos específicos. Conforme consta no Edital 09-2023. Florianópolis/SC, 16 de julho de 2023:

“3.1 Será aceita EJ, reconhecida pela UFSC, formalizada com Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), de produtos, processos ou serviços.

3.2 A EJ reconhecida pela UFSC que esteja em fase de solicitação do CNPJ, terá até 60 (sessenta) dias após o comunicado da aprovação no presente Edital para a entrega do documento, sob pena de desclassificação.

3.3 Serão aceitas apenas EJs reconhecidas pela UFSC configuradas como associação civil, sem fins lucrativos e com finalidades educacionais, criada e gerida exclusivamente por estudantes regularmente matriculados nos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em conformidade com a Resolução 90/CUn de 13 de fevereiro de 2017 (EDITAL, 09-2023).”

#### 4.3.1.2.2 Empresas Juniores Incubadas

Foram selecionadas cinco empresas juniores para participar do primeiro ciclo de incubação promovido pela Incubadora VIA Júnior. Cada uma dessas empresas se destaca por sua visão empreendedora, capacidade inovadora e comprometimento com o desenvolvimento de projetos que impactam positivamente em seus respectivos nichos de atuação. Durante o processo de incubação, essas iniciativas tiveram a oportunidade de aprimorar suas práticas e fortalecer suas operações e solidificar ainda mais sua presença no mercado.

Este ciclo representa uma fase crucial para o crescimento sustentável desses empreendimentos, proporcionando um ambiente propício para o desenvolvimento de suas potencialidades.

Com base nos dados da tabela 2 observa-se as cinco empresas juniores selecionadas para o primeiro ciclo de incubação, promovida pela primeira incubadora (VIA Júnior) do Brasil com foco nas empresas juniores.

Tabela 2: Dados das empresas juniores incubadas.

Empresas Juniores incubadas	Colaboradores	Criação da empresa	Centro de ensino
<b>EJ1</b>	<b>24</b>	<b>1990</b>	<b>CSE</b>
<b>EJ2</b>	<b>11</b>	<b>1993</b>	<b>CTC</b>
<b>EJ3</b>	<b>11</b>	<b>1992</b>	<b>CTC</b>
<b>EJ4</b>	<b>17</b>	<b>2013</b>	<b>CCJ</b>
<b>EJ5</b>	<b>14</b>	<b>1995</b>	<b>CCS</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Todas as informações foram obtidas por meio do site da Universidade Federal de Santa Catarina e do Edital 09-2023 Incubação VIA Júnior.

#### 4.3.1.2.3 Metodologia da incubadora

Com o objetivo de aprimorar suas práticas empreendedoras e inovadoras, visando impulsionar suas operações, elaborou-se um planejamento metodológico específico. Onde cada EJ aprovada no Ciclo de Incubação 2023 - VIA Júnior teve que cumprir todas as etapas da

metodologia de incubação, com destaque para o desenvolvimento dos seis eixos estratégicos do Plano de Incubação.

Com base no edital 09-2023. Florianópolis/SC, 16 de julho de 2023, podem ser observadas as etapas da metodologia de incubação:

Figura 5: Fluxograma - Etapas da metodologia de incubação.



Fonte: Edital (09.2023).

Para o ciclo de incubação de empresas, existem diversos processos-chaves que são essenciais como Prospecção e Seleção de Empresas, Acompanhamento Durante a Incubação, Infraestrutura e Suporte, Graduação e Networking e Colaboração para orientar e promover o crescimento das empresas. Cada um desses processos abrange diferentes áreas de atuação e desafios específicos, proporcionando uma visão holística e integrada do desenvolvimento empresarial. Entre esses processos, destacam-se os eixos empreendedor, tecnológico, capital, mercado, gestão e redes, que desempenham papéis fundamentais em cada etapa da incubação.

O Eixo empreendedor é voltado para o desenvolvimento das habilidades e mentalidades empreendedoras dos membros da startup. Aqui, são fornecidos recursos e capacitações para estimular a criatividade, a inovação e a capacidade de liderança dos

empreendedores, preparando-os para os desafios do mercado. No Eixo tecnológico, o foco está na adoção e desenvolvimento de soluções tecnológicas que agreguem valor aos produtos ou serviços da empresa. Isso envolve o acesso a conhecimentos especializados, infraestrutura adequada e parcerias estratégicas para impulsionar a inovação e a competitividade no mercado.

O Eixo de capital aborda as estratégias de financiamento e investimento necessárias para sustentar o crescimento e a expansão da startup. Aqui, são exploradas diferentes fontes de recursos financeiros, como investimentos de capital de risco, empréstimos, crowdfunding e incentivos governamentais, para viabilizar os planos de negócios da empresa.

No Eixo de mercado, o foco está na compreensão das necessidades dos clientes e na identificação de oportunidades de mercado. São realizadas análises de mercado, pesquisas de público-alvo e estratégias de marketing para posicionar a startup de forma competitiva e conquistar uma fatia do mercado.

O Eixo de gestão trata da organização e administração interna da empresa, abordando questões como planejamento estratégico, gestão de recursos humanos, finanças, operações e processos internos. Aqui, são implementadas práticas de gestão eficientes para garantir a eficácia operacional e o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

Por fim, o Eixo de redes diz respeito à construção de relacionamentos e parcerias estratégicas que possam contribuir para o crescimento e desenvolvimento da startup. Isso envolve a participação em eventos de networking, a busca por mentores e a criação de alianças com outras empresas, universidades e instituições do ecossistema empreendedor.

Assim, ao compreender e integrar esses diferentes eixos em seus processos de incubação, as incubadoras de empresas podem proporcionar um ambiente propício para o desenvolvimento e sucesso das startups, capacitando-as para enfrentar os desafios do mercado e alcançar seu potencial máximo de crescimento.

#### 4.3.1.2.4 Certificação

Seguindo a metodologia CERNE, a Incubadora VIA Júnior certificará as empresas juniores ao término do ciclo de incubação, conforme no edital 09-2023. Florianópolis/SC, 16 de julho de 2023:

“Ao final do Ciclo de Incubação, as EJs que cumprirem, com êxito, todas as etapas da metodologia da incubação, bem como estarem de acordo com o cumprimento dos demais itens deste Edital, e obtiverem o status de “Graduadas” no Ciclo de Incubação receberão um Selo de Certificação da Incubadora VIA Júnior (Edital nº 09/2023).

Esse processo é de extrema importância, pois as empresas juniores graduam-se ao passarem com êxito por todos os processos anteriores. Além disso, estabelecem alianças estratégicas com outras empresas, consolidando ainda mais sua posição no mercado.

#### 4.4 QUESTIONÁRIO E DISCUSSÕES

Desta forma, para compreender os desafios e oportunidades enfrentados pelas Empresas Juniores, foi elaborado um questionário, disponível no apêndice deste trabalho. Este questionário foi aplicado às cinco empresas juniores participantes e é composto por perguntas qualitativas distribuídas em seis eixos: Empreendedor, Gestão, Tecnológico, Mercado, Redes e Capital, conforme definido na metodologia.

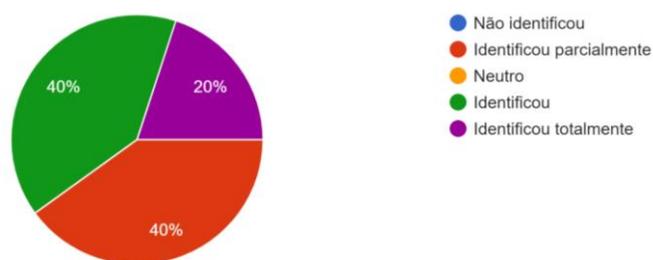
Após a aplicação do questionário foi possível obter informações sobre a percepção das empresas juniores quanto às atividades desenvolvidas no ciclo de incubação, com propósito de identificar melhorias nesta fase de operacionalização das atividades.

##### 4.4.1. Eixo Empreendedor

Para mensurar as oportunidades e os desafios percebidos pelas empresas juniores durante o ciclo de incubação na Incubadora VIA Júnior, foi aplicado um questionário deste eixo.

Quando questionada se a Incubadora VIA Júnior identificou as vulnerabilidades relacionadas ao Eixo Empreendedor, obteve-se o seguinte resultado conforme a Figura 6.

Figura 6: Identificação de Vulnerabilidades no Eixo Empreendedor.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

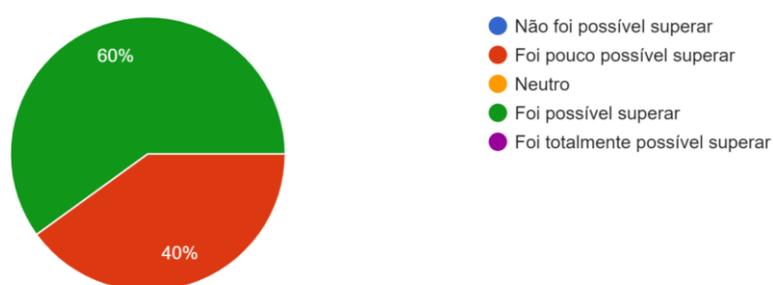
Os resultados demonstram que uma grande parte dos participantes reconhece a capacidade da incubadora de identificar as vulnerabilidades relacionadas ao Eixo Empreendedor da Empresa Júnior.

A incubadora é eficaz em fornecer o suporte e a orientação necessários para o desenvolver e aprimorar o empreendedorismo que há nos estudantes, que participam das

Empresas Juniores. Tais informações podem ser úteis para orientações futuras, quanto a estratégias de incubação e aprimorar o suporte oferecido pela incubadora às Empresas Juniores em relação ao desenvolvimento empreendedor.

Quando questionadas se foi possível superar os desafios identificados, as empresas juniores responderam conforme ilustrado Figura 7.

Figura 7: Desafios percebidos pela Empresa Júnior.



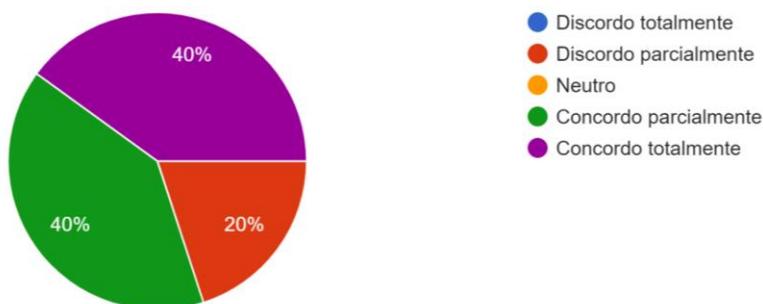
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

A partir das respostas obtidas, é possível identificar que a maioria das empresas juniores superou os desafios identificados no Eixo Empreendedor, por meio do Plano de Incubação disponibilizado pela Incubadora.

Importante salientar que cabe aos grupos de trabalhos formadas pelas EJs, desenvolverem e articularem com base os mecanismos oferecidos pela incubadora, a fim de superar todos os desafios identificados na análise diagnóstica do eixo. Apesar de a incubadora ter disponibilizado ferramentas e mentorias para superar esses desafios, as Empresas Juniores ainda enfrentam desajustes ao tema, por falta de pessoal com visão empreendedora, muito por conta da cultura inserida no meio acadêmico, por isso, algumas dificuldades não puderam ser completamente superadas. No entanto, as Empresas Juniores receberão suporte mesmo fora do ciclo de incubação, devendo estrategicamente, focar na utilização das ferramentas disponibilizadas em momentos oportunos para lidar com essas vulnerabilidades.

A seguir foi questionado se as empresas conseguiram transmitir o conhecimento individual para o coletivo, obteve-se o seguinte resultado conforme a Figura 8.

Figura 8: Conhecimento adquirido pela Empresa Júnior.



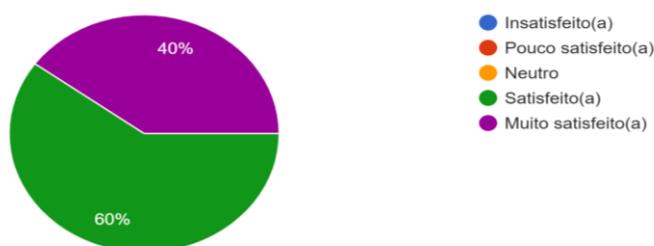
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

De acordo com as respostas obtidas, observa-se que uma parte significativa das empresas juniores concorda que foi capaz de transferir o conhecimento individual para o coletivo por meio do plano de incubação e que não encontraram dificuldades em compartilhar conhecimento com base na metodologia e ferramentas disponibilizadas.

Os pontos vulneráveis das EJs estão relacionados ao engajamento da equipe na realização das atividades estabelecidas pelo plano de incubação, pois relataram terem um número grande de colaboradores, com diferentes percepções e que estão simultaneamente em atividades acadêmicas, durante o ciclo de incubação.

Por fim, como uma oportunidade para melhorar a compreensão e adquirir o conhecimento necessário para desenvolver eficientemente suas tarefas administrativas por meio do plano de incubação, foram oferecidos suportes como mentoria e workshops. Nesse sentido, questionou-se a satisfação das empresas juniores com esse trabalho.

Figura 9: Percepção das Empresas Juniores sobre Mentoria e Workshops no Eixo Empreendedor.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

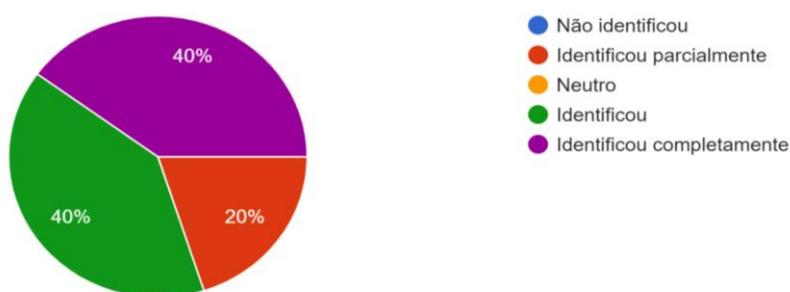
Conforme as respostas obtidas na Figura 9, observa-se que a maioria das empresas juniores está satisfeita com o trabalho do mentor e dos workshops oferecidos para lidar com os desafios do eixo empreendedor. Além disso, uma parcela significativa indicou estar muito satisfeita. Isso sugere que o suporte fornecido, tanto na forma de mentoria quanto por meio dos workshops, foi bem recebido pelas empresas juniores. Esses resultados indicam que a seleção dos representantes responsáveis pela mentoria e workshops foi eficaz de acordo com o plano de incubação.

#### 4.4.2. Eixo Gestão

Para entender como foi a percepção das empresas juniores sobre os desafios e oportunidades no Eixo Gestão durante o ciclo de incubação da Incubadora VIA Júnior, foi utilizado questionário com uma série de perguntas.

Quando questionada se a Incubadora VIA Júnior identificou as vulnerabilidades relacionadas ao Eixo Gestão, obteve-se os resultados indicados na Figura 10.

Figura 10: Identificação de Vulnerabilidades no Eixo Gestão.



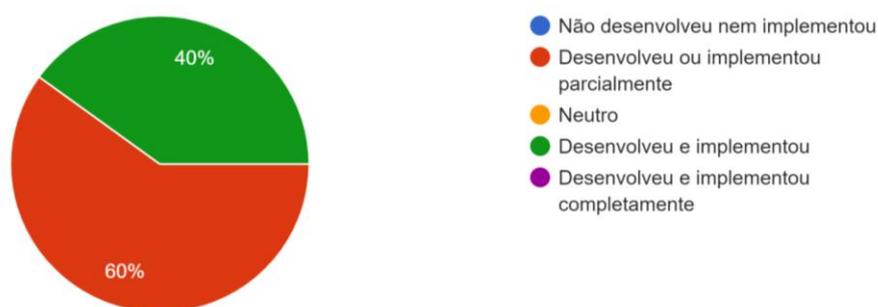
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

De acordo com a Figura 10, uma grande parte das empresas juniores percebeu que a incubadora identificou completamente as vulnerabilidades de gestão através do plano de incubação. Os resultados demonstram que, apesar de a maioria das companhias reconhecer a eficácia da incubadora na identificação de vulnerabilidades de gestão, ainda é possível melhorar a abordagem e o processo de identificação.

Contudo, vale salientar que o plano de incubação, não tem por objetivo, identificar literalmente todas as vulnerabilidades das EJs, no que tange o eixo gestão, pois, segundo a metodologia, são trabalhadas as dores mais latentes, propondo soluções por meio de apoio e mecanismos para implementar soluções mais rápidas possível. Dessa forma, entende-se que, de maneira geral, a incubadora conseguiu atender às vulnerabilidades de gestão identificadas pelas empresas juniores, visto que, as equipes entregaram e implementaram com sucesso as atividades integradas no plano de incubação.

Para compreender como as empresas juniores estavam aplicando as informações fornecidas pelo plano da incubadora, foi questionado se elas haviam desenvolvido e implementado novos processos de gestão. A Figura 11 ilustra os resultados obtidos.

Figura 11: Desenvolvimento e Implantação de novos processos de gestão.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Conforme analisados os resultados obtidos, observou-se que as empresas juniores conseguiram desenvolver e implantar novos processos de gestão com base no plano fornecido pela incubadora. Vale ressaltar que, segundo a metodologia da incubadora, para atingir os resultados esperados pelas EJs, a de depender diretamente do efetivo alinhamento e do trabalho interno das empresas, para buscar a implementação do que é proposto pelo plano de incubação. Portanto, é essencial que as empresas juniores estejam plenamente engajadas na execução das atividades conforme o planejado, pois isso influenciará diretamente nos resultados alcançados ao longo do processo de incubação.

Destaca-se que a incubadora conseguiu, de forma geral, atender às deficiências nas empresas juniores em sua gestão, fornecendo apoio adicional e possibilitando melhorias em seus processos de gestão.

Para entender melhor como as empresas juniores se sentiam em relação aos conhecimentos adquiridos por meio de mentoria e workshop, foi questionado como esse suporte

foi percebido pelas empresas juniores. Os resultados obtidos podem ser verificados na Figura 12.

Figura 12: Percepção das Empresas Juniores sobre Mentoria e Workshops no Eixo Gestão.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

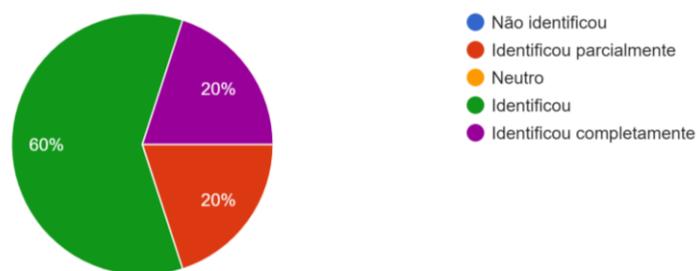
Como forma de sustentar os trabalhos realizados pela incubadora, pode-se observar que, todas as empresas juniores conseguiram absorver de maneira satisfatória os mecanismos e ferramentas fornecidos, obtendo êxito na assimilação do conhecimento transmitido. Portanto, o plano de incubação da VIA Júnior para a seleção dos profissionais foi eficaz na contribuição para a melhoria dos processos de gestão.

#### 4.4.3. Eixo Tecnológico

Da mesma forma que foi utilizado nos tópicos anteriores, aplicamos o mesmo método para compreender os desafios e oportunidades enfrentados pelas Empresas Juniores durante o ciclo de incubação no Eixo Tecnológico.

Desta maneira foi questionado às Empresas Juniores se os desafios enfrentados por elas foram intensificados com êxito pela Incubadora VIA Júnior. A Figura 13 ilustra os resultados sobre os desafios no eixo tecnológico.

Figura 13: Identificação de desafios no Eixo Tecnológico.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Pelos resultados obtidos, a maioria das empresas juniores identificou desafios relacionados ao uso de tecnologias para gestão durante o ciclo de incubação. Desta forma percebe-se que todas as empresas juniores enfrentam vulnerabilidades quanto ao uso de ferramentas para o gerenciamento dos seus processos operacionais ou administrativos. Contudo, conforme observado, as vulnerabilidades foram identificadas e com base nisso, a incubadora VIA Júnior, pode propor ações de melhoria e oferecer suporte específico frente a esses desafios durante o processo de incubação.

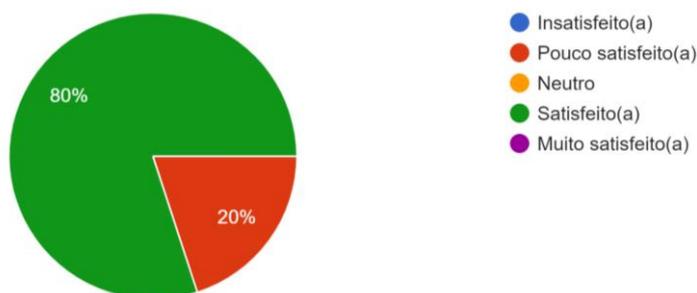
Visando enfrentar esses desafios, o quanto o plano de incubação poderia contribuir em termos de ferramentas para facilitar as atividades e/ou processos no eixo tecnológico, os resultados demonstraram atender satisfatoriamente para o uso de ferramentas de gestão em seus processos e/ou atividades.

Apesar de a incubadora ter identificado os desafios enfrentados pelas Empresas Juniores no eixo tecnológico e proposto no plano de incubação ferramentas e formas de superar essas vulnerabilidades, percebeu-se que as dificuldades enfrentadas pelas EJs estavam relacionadas à operacionalização das suas próprias ferramentas, do que de fato realizar um *upgrade*, visto a dificuldade de pessoal com qualificação neste aspecto e pela falta de recursos, levando as EJs a optarem por continuar utilizando as mesmas ferramentas.

Essa constatação reflete um desafio significativo para as EJs, que precisam encontrar maneiras eficientes de lidar com limitações operacionais e de recursos para garantir sua sustentabilidade e crescimento.

Por fim, foi questionado às Empresas Juniores em como foi a satisfação deles sobre as mentorias e workshops. A Figura 14 ilustra a percepção sobre mentorias e workshop no eixo tecnológico.

Figura 14: Percepção das Empresas Juniores sobre Mentoria e Workshops no Eixo Tecnológico.



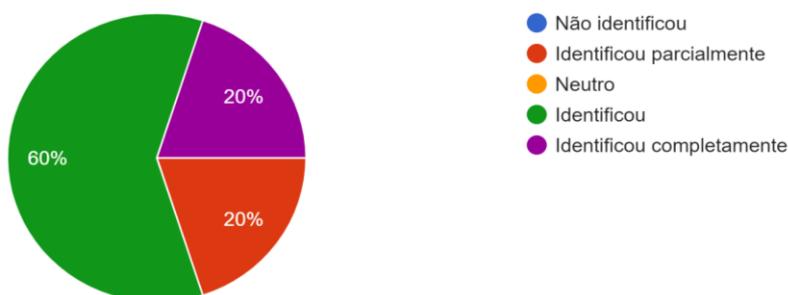
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Pela Figura 15, observa-se que a maioria das empresas juniores indicou que a mentoria e os workshops foram satisfatórios para o desempenho das atividades no eixo tecnológico durante o ciclo de incubação. Notou-se que algumas empresas tiveram dificuldades no acompanhamento das atividades e conteúdos apresentados durante a mentoria e os workshops, visto a complexidade de *mindset* necessário para se conseguir atingir todos os objetivos propostos pelo plano de incubação.

#### 4.4.4. Eixo Mercado

No Eixo Mercado, para compreender o desempenho dos desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas juniores durante o ciclo de incubação, foram utilizados os mesmos métodos. Foi questionado se a incubadora conseguiu identificar as vulnerabilidades do mercado por meio do plano de incubação, obteve-se o resultado apresentado na Figura 15.

Figura 15: Identificação de Vulnerabilidades no Eixo Mercado.

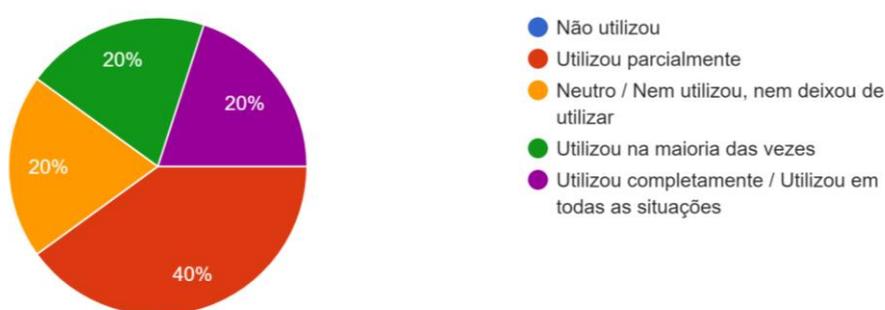


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Pode-se observar que, de maneira geral, a incubadora conseguiu identificar as vulnerabilidades das empresas juniores no eixo de mercado por meio do plano de incubação. Portanto, de uma maneira geral a Incubadora VIA Júnior consegue detectar as vulnerabilidades enfrentadas pelas empresas juniores de forma abrangente. Contudo, é importante salientar que a metodologia da incubadora, não busca identificar todas as vulnerabilidades, apenas as mais latentes e que seja possível ser trabalhada durante o ciclo de incubação.

Pensando nos desafios enfrentados pelas empresas juniores durante o ciclo de incubação, foram disponibilizadas estratégias específicas para que pudessem superar esses obstáculos. Desta maneira, foi questionado se as empresas juniores conseguiram superar os desafios por meio das estratégias fornecidas pelo plano de incubação. A Figura 16 ilustra os resultados sobre a Recomendações Estratégicas da Incubadora para Superar Desafios.

Figura 16: Recomendações Estratégicas da Incubadora para Superar Desafios.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Assim como no eixo Gestão, a incubadora busca salientar para todas as suas incubadas, que as EJs sigam o processo e diretrizes estabelecido pelo plano de incubação, pois os resultados somente são bem sucedidos a partir de uma dedicação e engajamento da equipe, trabalhada e motivada por parte dos responsáveis por cada grupo de trabalho.

A implementação das ferramentas disponibilizadas no plano de incubação, para superar as vulnerabilidades identificadas pela incubadora, cabe exclusivamente aos esforços depositados sobre cada grupo de trabalho. Notou-se a utilização parcial dos mecanismos disponibilizados, atribuído a decisões tomadas por algumas EJs, principalmente no que tange ao repasse de responsabilidades para as equipes executoras.

Em relação às oportunidades adquiridas pelas empresas juniores durante o ciclo de incubação, seja por meio de *networking* com empresários, conexões com atores do ecossistema, parcerias, rodadas de negócio, palestras, workshops, etc., foi questionado se as empresas foram

capazes de perceber oportunidades de mercado durante esse período e se conseguiram capitalizá-las para o crescimento de suas empresas juniores. A Figura 17 ilustra A Percepção das Empresas Juniores sobre Oportunidades no Eixo Mercado.

Figura 17: A Percepção das Empresas Juniores sobre Oportunidades no Eixo Mercado.



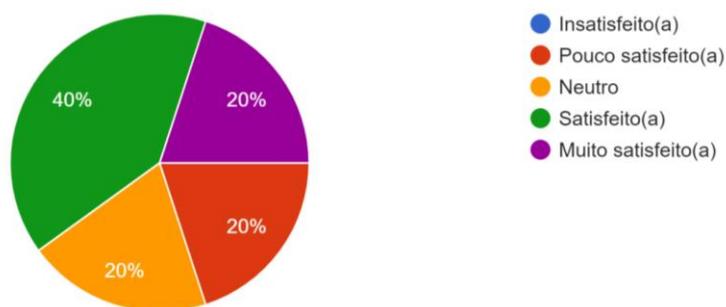
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Com base nas respostas obtidas, é possível observar que uma parcela significativa das empresas juniores percebeu oportunidades de mercado e conseguiu capitalizar na maioria das vezes durante o ciclo de incubação. Além disso, uma parte menor relatou ter capitalizado parcialmente as oportunidades percebidas.

Vale ressaltar que, embora as oportunidades tenham sido identificadas, algumas empresas não aproveitaram as conexões realizadas durante as atividades de mentorias e nos workshops realizados com importantes empreendedores do mercado. Tais conexões partem do próprio interesse e da expertise adquirida ao longo do ciclo de vida dos empreendedores, garantindo assim, uma visão mais clara das oportunidades para fechar novos negócios. Desta forma, as oportunidades foram dadas e direcionadas pelo plano de incubação, necessitando após o ciclo, uma melhor lapidação destas expertises, garantindo assim melhores resultados neste eixo.

Por fim, foram questionados sobre o quão satisfatório foi a mentoria e o workshop para enfrentar os desafios do Eixo Mercado. A Figura 18 ilustra a percepção das empresas juniores sobre mentoria e workshop no eixo mercado.

Figura 18: Percepção das Empresas Juniores sobre Mentoria e Workshops no Eixo Mercado.



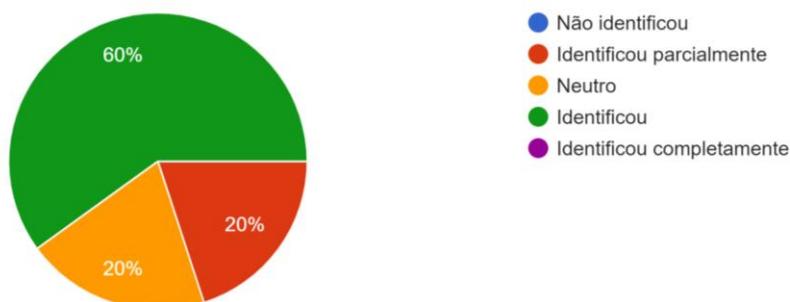
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Observa-se que grande parte das empresas juniores indicou que está satisfeito ou muito satisfeito com o trabalho do mentor(a) e dos workshops para lidar com os desafios do eixo mercado durante o processo de incubação. Isso sugere que, em geral, o suporte oferecido pela mentoria e workshops foi bem recebido pela maioria das EJs. Contudo, vale salientar a necessidade por parte das empresas juniores, em melhor aproveitar os momentos de interação com os diversos atores do ecossistema de inovação que foram trazidos pela incubadora, procurando mitigar os desafios identificados para cada EJ.

#### 4.4.5. Eixo Rede

No intuito de compreender os desafios percebidos pelas empresas juniores, assim como nos demais tópicos mencionados anteriormente, foi questionado às empresas juniores se foi possível identificar pela incubadora os desafios relacionados à formação de redes de parceiros durante o ciclo de incubação. Essa abordagem visa entender como a incubadora auxilia as empresas juniores na construção de redes de parceiros estratégicos para o crescimento e desenvolvimento de seus negócios. A Figura 19 ilustra a Identificação de desafios no Eixo Rede.

Figura19: Identificação de desafios no Eixo Rede.

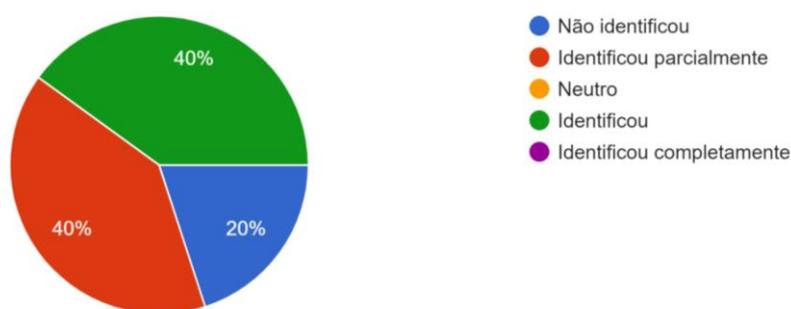


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Observa-se que grande parte das empresas juniores indicou que, por meio da incubadora, foram identificados os desafios enfrentados durante o ciclo de incubação. Desta forma, de maneira geral, assim como nos demais eixos, o plano de incubação para a identificação desses desafios foi eficaz. Como dito anteriormente, segundo a metodologia da incubadora, o plano de incubação busca identificar apenas as principais vulnerabilidades, ou seja, não sendo possível abordar todas as dores, devido ao tempo do ciclo de incubação.

Ainda sobre identificação de desafios foi questionado as empresa juniores se elas conseguiram identificar possíveis potenciais stakeholders durante o ciclo de incubação com base nas diretrizes fornecidas pelo plano da incubadora.

Figura 20: Identificação de stakeholders no Eixo Rede.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

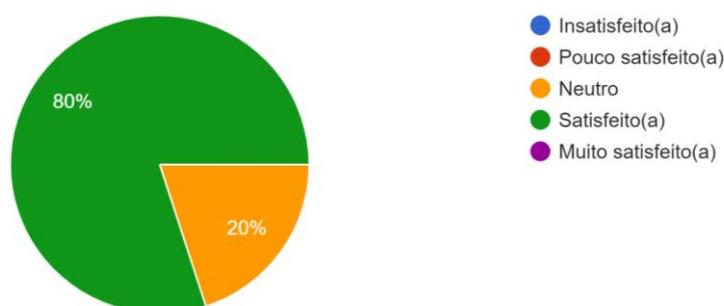
De acordo com os resultados demonstrados na Figura 21, observa-se que uma parcela significativa das empresas juniores indica que foi possível identificar potenciais *stakeholders* durante o ciclo de incubação, seguindo as diretrizes fornecidas pela incubadora.

Com base nessas informações, apesar da disponibilização de ferramentas e mecanismos pela incubadora para o mapeamento dos stakeholders, os participantes deste eixo tiveram muitas dificuldades de compreender as características dos agentes do ecossistema de inovação em que estão inseridas. Essa dificuldade pode ser percebida, pela falta de conhecimento acadêmico, oriundas de uma cultura universitária que tem barreiras para transferir essas informações aos seus alunos, o que contribuiu significativamente para uma não aplicação efetiva da técnica e uso das ferramentas de mapeamento disponibilizadas pela incubadora.

Desta forma, as Empresas Juniores enfrentam dificuldades relacionadas à operacionalização das ferramentas, o que inviabilizou a implantação parcial de mecanismos mais modernos, levando a decisão por parte das próprias EJs em continuar utilizando as mesmas ferramentas de controle.

Para avaliar a eficácia do processo de mentoria e workshops ministrados pela incubadora no contexto do Eixo de Rede, foi questionado às empresas juniores sobre sua satisfação com essas atividades.

Figura 21: Percepção das Empresas Juniores sobre Mentoria e Workshops no Eixo Rede.



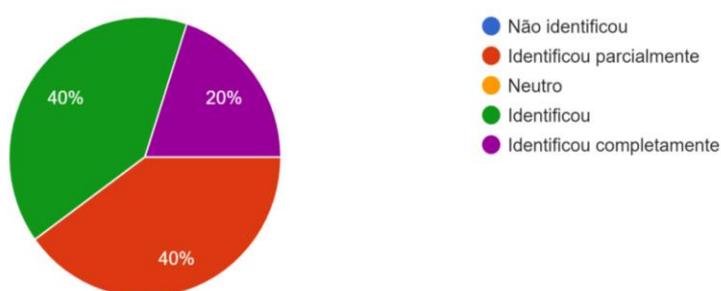
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Conforme na Figura 21, uma grande parte das empresas juniores indicou que ficou satisfeita com o entendimento proporcionado pela mentoria e workshops ministrados pela incubadora. Portanto, de maneira geral, o plano da Incubadora VIA Júnior em relação à seleção dos profissionais para ministrar as mentorias e workshops foi feito de forma eficaz pela avaliação das empresas juniores.

#### 4.4.6. Eixo Capital

Para o Eixo Capital, seguimos o mesmo método de questionário para compreender os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas juniores. Assim como nos demais eixos, foi perguntado às empresas juniores se a Incubadora VIA Júnior conseguiu identificar suas vulnerabilidades para a captação de recursos durante o ciclo de incubação, obteve-se os seguintes resultados:

Figura 22: Identificação de Vulnerabilidades no Eixo Capital.

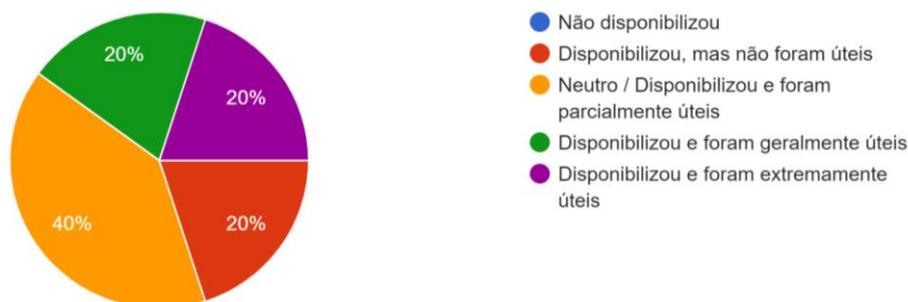


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Conforme na Figura 22, uma parte significativa das empresas juniores afirmou que a Incubadora VIA Júnior identificou suas vulnerabilidades para a captação de recursos para suas empresas. Isso sugere que a incubadora conseguiu avaliar e perceber de forma assertiva as vulnerabilidades que as empresas juniores tinham para a captação de recursos durante o ciclo de incubação.

Para superar seus desafios, foi questionado às empresas juniores se a incubadora disponibilizou ferramentas ou mecanismos para auxiliar na otimização durante a captação de recursos para a gestão de capital da Empresa Júnior.

Figura 23: Ferramentas e mecanismos no Eixo Capital.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Com base na Figura 23, a maioria das respostas indica que as ferramentas foram disponibilizadas e consideradas úteis, no entanto, uma parcela das empresas juniores também indicou que, apesar de disponibilizadas, as ferramentas e mecanismos algumas Empresas Juniores optaram por continuar com seus mecanismos de captação de recursos, pois entenderam que são suficientes para atender as demandas da empresa.

Vale salientar que, a implementação de quaisquer ferramentas disponibilizada pela incubadora, é de inteira análise das equipes executoras, ou seja, algumas vezes, a EJ ainda não está preparada para assumir novos riscos, seja por parte de pessoal ou pela escassez de recursos, o que inviabiliza a utilização prática do que é sugerido.

Com base nos resultados obtidos, a maioria das empresas juniores se encontra satisfeita e muito satisfeita em relação às estratégias passadas a elas referentes à captação de recursos financeiros durante o ciclo de incubação. Durante a análise das Empresas Juniores participantes deste ciclo de incubação, observou-se que elas não estão aptas a receber investimentos de terceiros.

Para entender como as empresas juniores receberam os conhecimentos transmitidos, foi questionada, assim como nos demais eixos, a satisfação delas em relação à mentoria e aos workshops para abordar seus desafios no Eixo Capital. Conforme a Figura 24:

Figura 24: Percepção das Empresas Juniores sobre Mentoria e Workshops no Eixo Capital.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Com base nos resultados, observa-se que a maioria das empresas juniores indicou estar satisfeita com os profissionais que ministraram a mentoria e o workshop para o eixo de capital, auxiliando-as a superar seus desafios na gestão de capital. Uma parte das EJs se posicionaram de maneira pouco satisfeita, pois entenderam que este posicionamento está motivado pela percepção de que não possuem a preparação necessária para atender às exigências associadas a esse tipo de captação, principalmente associado aos desafios da rotatividade na alta gestão, que torna inviável a garantia de estabilidade para firmar contratos de longo prazo.

Além disso, os resultados destacam a importância de abordagens personalizadas e adaptativas por parte da Incubadora VIA Júnior, que considerou as características individuais de cada empresa júnior e ofereceu suporte específico para superar os desafios enfrentados em cada eixo. Como evidenciado no Quadro 6, as estratégias adotadas pela incubadora foram fundamentais para auxiliar as Empresas Juniores a enfrentar os desafios nos eixos empreendedor, gestão, tecnologia, mercado, redes e capital.

Quadro 6 - Resultado do Questionário.

Eixos	Resultados
Empreendedor	Para o eixo empreendedor de modo geral as empresas tiveram facilidade para compreender o que foi passado a eles, conseguiram aproveitar as ferramentas e mecanismos disponibilizados, além de terem aproveitado com excelência o trabalho do mentor nas mentorias e workshops.
Gestão	Para o eixo gestão, as empresas juniores conseguiram compreender e aplicar o que lhes foi proposto. Quanto às orientações e workshops, foram satisfatoriamente compreendidos pelas empresas.
Tecnológico	Para o eixo tecnológico, as empresas juniores, de modo geral, conseguiram absorver o que foi proposto pelo plano de incubação. No entanto, a maioria optou por não substituir as ferramentas que já utilizam, por não estarem seguras para realizar novas mudanças.
Mercado	Para o eixo de mercado, observou-se a utilização parcial dos mecanismos disponibilizados, atribuído a decisões tomadas por algumas EJs, principalmente no que tange ao repasse de responsabilidades para as equipes executoras.
Redes	Para o eixo de redes, as Empresas Juniores enfrentam dificuldades relacionadas ao entedimento de algumas características trazidas na operacionalização das ferramentas, o que inviabilizou a implantação na sua totalidade, mantendo por decisão das próprias EJs as ferramentas comumente utilizadas.
Capital	Para o eixo de capital, a maioria das empresas juniores se encontra satisfeita e muito satisfeita em relação às estratégias passadas a elas referentes à captação de recursos financeiros durante o ciclo de incubação.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As empresas juniores conseguiram, por meio do ciclo de incubação, atingir seus objetivos, otimizando e aprimorando seus processos de forma eficaz, alcançando uma maturidade importante para cada uma delas, como destacado no Quadro 6.

#### 4.5 PERCEPÇÕES DO GESTOR DA INCUBADORA

Segundo o gestor, neste tópico, serão abordadas as percepções trazidas pelo gestor da Incubadora VIA Júnior, buscando trazer detalhes quanto a operacionalização do ciclo de incubação. A partir disso, foi salientado que o engajamento e o envolvimento de todos os

colaboradores da empresa júnior, a fim de identificar os processos-chave e a aplicação das melhores práticas, orientadas pela incubadora, são indispensáveis para assegurar a sua eficiência e êxito no desenvolvimento de todas as práticas apoiadas.

É de se destacar que as práticas adotadas pela incubadora envolvem a aplicação de estratégias e metodologias comprovadas para aumentar o potencial de sucesso das empresas que estão sendo incubadas. Isso pode incluir a oferta de mentoria e capacitação especializadas, o acesso a redes de contato e a oportunidades de financiamento, além da promoção de um ambiente colaborativo e inovador.

A metodologia busca identificar alguns dos principais desafios enfrentados pelas EJs, com base nos seis eixos estratégicos (Empreendedor; Gestão; Tecnológico; Mercado; Capital e Redes), para que possam ser atendidos durante as 19 semanas que ocorrem o ciclo de incubação.

Para o gestor, os desafios identificados incluem o monitoramento das entregas por parte das empresas juniores, pode-se formar algumas percepções sobre os eixos ancorado na metodologia:

**Eixo Empreendedor:** Neste eixo, pode-se perceber a vulnerabilidade dos estudantes quanto ao tema “perfil empreendedor”, bem como, a dificuldade de desenvolver e articular grupos de trabalhos formados por membros da própria EJ, o que prejudica o engajamento das equipes na execução das atividades definidas pelo plano de incubação.

Apesar de a incubadora fornecer ferramentas e mentoria para enfrentar esses desafios, as EJs ainda enfrentam obstáculos, principalmente devido à falta de pessoal com uma bagagem empreendedora, mesmo estando dentro de uma empresa, o que é em parte influenciado por uma cultura acadêmica que é lenta em propor conteúdos e ações sobre esse tema.

No entanto, vale destacar que as Empresas Juniores continuarão a receber suporte mesmo após o término do período de incubação. É crucial que elas se concentrem na utilização das ferramentas disponibilizadas, para que em momento oportuno possam lidar com essas vulnerabilidades.

**Eixo Gestão:** Neste eixo, é importante destacar que o objetivo do plano de incubação não é identificar todas as vulnerabilidades das Empresas Juniores (EJs) relacionadas à gestão de forma literal. A metodologia busca abordar as dores mais latentes e propor soluções com apoio de mecanismos para implementá-las o mais rapidamente possível. Nesse sentido, é compreendido que, de maneira geral, a incubadora conseguiu atender às vulnerabilidades de gestão identificadas pelas EJs, já que as equipes conseguiram entregar e implementar com sucesso as atividades integradas no plano de incubação.

Contudo, a metodologia da incubadora depende diretamente do alinhamento efetivo e do trabalho interno das empresas para buscar a implementação do que é proposto pelo plano de incubação, visando alcançar os resultados esperados pelas EJs, sendo crucial que as empresas juniores estejam plenamente engajadas na execução das atividades conforme planejado, pois isso influencia diretamente nos resultados ao longo do processo de incubação.

Todas as Empresas Juniores foram capazes de absorver satisfatoriamente os mecanismos e ferramentas fornecidos, demonstrando sucesso na assimilação do conhecimento transmitido. Assim, o plano de incubação da VIA Júnior para a seleção dos profissionais se mostrou eficaz na contribuição para a melhoria dos processos de gestão.

**Eixo Tecnologia:** Neste eixo, foi identificado que todas as Empresas Juniores (EJs) enfrentavam desafios relacionados ao uso de ferramentas para gerenciar seus processos operacionais e administrativos. Ao identificar essas vulnerabilidades, a incubadora VIA Júnior pôde propor ações de melhoria e fornecer suporte específico durante o processo de incubação.

Apesar da incubadora ter identificado os desafios no eixo tecnológico enfrentados pelas Empresas Juniores e ter proposto ferramentas e estratégias para superá-los, foi percebido que as dificuldades das EJs estavam mais relacionadas à operacionalização de suas próprias ferramentas do que à necessidade de atualização ou elevar o rigor no monitoramento das suas práticas. Essa constatação destaca um desafio significativo para as EJs, que precisam encontrar maneiras eficientes de lidar com limitações operacionais e de recursos para garantir sua sustentabilidade e crescimento, o que levou as EJs a optarem por continuar usando as mesmas ferramentas.

**Eixo Mercado:** Da mesma forma como identificado no eixo Gestão, destaca-se que a Incubadora VIA Júnior tem a capacidade de identificar amplamente as vulnerabilidades enfrentadas pelas empresas juniores. No entanto, é fundamental ressaltar que a metodologia da incubadora não visa identificar todas as vulnerabilidades, apenas aquelas mais evidentes e passíveis de serem abordadas durante o ciclo de incubação.

Por isso, a incubadora enfatiza para todas as suas incubadas a importância de seguir o processo e as diretrizes estabelecidas pelo plano de incubação. Os resultados bem-sucedidos dependem do comprometimento e engajamento da equipe, os quais são fomentados e motivados pelos responsáveis de cada grupo de trabalho.

A responsabilidade pela implementação das ferramentas disponibilizadas no plano de incubação para superar as vulnerabilidades identificadas cabe exclusivamente aos esforços de cada grupo de trabalho. Observou-se uma utilização parcial desses recursos, muitas vezes

atribuída a decisões tomadas por algumas EJs, especialmente no que diz respeito à delegação de responsabilidades para as equipes executoras.

Da mesma forma como algumas empresas não souberam aproveitar as conexões estabelecidas durante as atividades de mentorias e nos workshops conduzidos por empreendedores renomados do mercado. Essas conexões dependem do interesse próprio e da expertise adquirida ao longo do ciclo de vida dos empreendedores, proporcionando uma visão mais clara das oportunidades para fechar novos negócios.

Assim, as oportunidades foram apresentadas e direcionadas pelo plano de incubação, porém, após o ciclo, recomenda-se e se torna necessário um aprimoramento dessas habilidades, garantindo resultados mais eficazes nesse eixo.

**Eixo Redes:** Neste eixo, conforme dito anteriormente, destaca-se que não é viável ou não há condições com base em tempo e recursos, para abordar todas as vulnerabilidades identificadas. Apesar da disponibilidade de ferramentas e mecanismos pela incubadora para o mapeamento dos stakeholders, foi identificado que os participantes deste eixo enfrentaram dificuldades significativas em compreender as características dos agentes do ecossistema de inovação em que estão inseridos.

Essa dificuldade é atribuída à falta de conhecimento acadêmico, originada de uma cultura universitária que apresenta barreiras na transmissão dessas informações aos alunos, o que resultou em uma aplicação não efetiva da técnica e no subaproveitamento das ferramentas de mapeamento disponibilizadas pela incubadora.

Como resultado, as Empresas Juniores enfrentam obstáculos relacionados à operacionalização das ferramentas, o que impediu a implantação parcial de mecanismos mais modernos. Isso levou as próprias EJs a decidirem continuar utilizando as mesmas ferramentas de controle. Contudo, a incubadora orienta que, continuem se qualificando nas temáticas, para que as práticas disponibilizadas, sejam implementadas fora do ciclo de incubação, uma vez que, receberam orientações suficientes para garantir o monitoramento e posterior aplicação do que foi proposto no plano de incubação.

**Eixo Capital:** Neste eixo, a incubadora conseguiu avaliar de forma precisa as vulnerabilidades das empresas juniores em relação à captação de recursos durante o ciclo de incubação. No entanto, algumas empresas juniores optaram por continuar utilizando seus próprios métodos de captação de recursos, entendendo que são suficientes para atender às demandas da empresa.

É importante ressaltar que a implementação de qualquer ferramenta disponibilizada pela incubadora é uma decisão das equipes executoras. Às vezes, as empresas juniores ainda

não estão prontas para assumir novos riscos, seja por falta de pessoal qualificado ou por escassez de recursos, o que impossibilita a aplicação prática das sugestões.

Durante a análise das empresas juniores participantes, observou-se que elas não estão preparadas para receber investimentos de terceiros, pois perceberam que não possuem a preparação necessária para atender às exigências associadas à captação de recursos, especialmente em relação aos desafios da rotatividade na alta gestão, que torna difícil garantir estabilidade para firmar contratos de longo prazo.

Desta forma, a incubadora entende que, tratando as principais vulnerabilidades, as Empresas Juniores conseguem após o ciclo de incubação, suportar e articular estrategicamente por meio das ferramentas disponibilizadas, superar as demais dores.

Durante o processo de incubação, é de se destacar que elas enfrentam diversos obstáculos, que podem variar desde questões de gestão interna, falta de pessoal motivado, dificuldade de articular ou engajar a equipe, falta de recursos, instabilidade operacional, cobranças internas e externas, desenvolver as atividades em paralelo ao calendário acadêmico, até mesmo desafios externos decorrentes do mercado e da concorrência. Tudo isso, com plena ciência por parte da incubadora.

Contudo, é crucial que os gestores das empresas juniores compreendam as oportunidades que são ofertadas ou que venham a surgir durante o ciclo de incubação. Ao analisar essas oportunidades, cabe a esses gestores em conjunto com suas equipes, elaborarem estratégias eficientes para alcançarem esses objetivos, inclusive, se apoiando nas ferramentas disponibilizadas pela incubadora, podendo assim, maximizar o potencial de crescimento e o impacto benéfico dessas empresas em todo o ecossistema.

É de reforçar, também, que é natural que ao longo do ciclo de incubação diversas oportunidades de crescimento e desenvolvimento para as empresas juniores surjam. Essas podem ser caracterizadas pelo acesso a uma orientação especializada, o *networking* com outras companhias e profissionais de extrema relevância do setor, a atualização em gestão empresarial e a obtenção de financiamentos para projetos inovadores.

Mas, esses benefícios somente são alcançados, mediante reflexos das decisões tomadas por cada gestor de cada Empresa Júnior, da mesma forma como as implementações de novas ferramentas para suportar as vulnerabilidades das EJ, não são e não devem ser construídas pelos membros da incubadora em benefício das Empresas Juniores, mas, devem partir dos seus próprios responsáveis das EJs que estão atuando diretamente em cada um dos seis eixo.

A incubadora é um ambiente que promove, articula e dá suporte, orientando por meio de mecanismos e ferramentas, bem como, apoiam com sua rede de relacionamento, em prol do

sucesso de cada EJ, mesmo às que já se graduaram, a incubadora dará apoio numa nova fase, chamada de “Relacionamento”, para que as mesmas continuem galgando esforços para manter as decisões tomadas durante o ciclo, bem como, buscar implementar as ferramentas que não foram possíveis de ser aplicadas nestas 19 semanas de experiência e *networking*.

## 5 PROPOSIÇÕES

A partir dos resultados, foi possível apontar considerações para propor melhorias nos processos, tanto para as empresas juniores, quanto para a incubadora, com base nas práticas-chaves pesquisadas na literatura. Essas melhorias podem incluir no aprimoramento das estratégias específicas estabelecidas pelas Empresas Juniores, no engajamento da equipe, na gestão de grupos de trabalhos articulado pelos líderes das Empresas Juniores, entre outras.

Os resultados da pesquisa fundamentando na gestão da qualidade para incubadoras de empresas orientaram a identificação de áreas de melhorias e forneceram insights para aprimorar os processos e maior eficácia em seus objetivos, conforme os seis eixos abordados:

- Para o eixo Empreendedor, procurar articular com a instituição de ensino, maneiras de ampliar a temática empreendedorismo, a fim de impulsionar práticas empreendedoras para os alunos, contribuindo nos processos da incubadora.
- Para o eixo de Gestão, sugere-se o apoio ao desenvolvimento de estratégias de liderança, para motivar e engajar toda a equipe, buscando desenvolver mecanismos para articular e envolver os colaboradores em todos os processos da incubação.
- Para o eixo Tecnológico, é importante considerar as tecnologias emergentes como parte fundamental do processo de inovação e crescimento das empresas. Isso envolve estar atento às novas tendências tecnológicas que podem impactar o mercado e buscar sua aplicação de forma estratégica.
- Para o eixo de Mercado, sugere-se a realização de workshops com o objetivo de estimular o desenvolvimento de novos produtos e ideias criativas. Esses workshops podem proporcionar um ambiente colaborativo onde os empreendedores têm a oportunidade de explorar diferentes abordagens e técnicas para a geração de ideias inovadoras. Além disso, podem ser realizadas atividades práticas, como dinâmicas de grupo e *brainstorming*, que estimulam a criatividade e a colaboração entre os participantes. Dessa forma, os empreendedores podem identificar oportunidades de mercado e desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades e demandas dos clientes de forma única e diferenciada.
- Para o eixo Redes, sugere-se promover a associação das empresas a uma rede de empreendedorismo local, facilitando não apenas o mapeamento das

oportunidades, mas também a integração efetiva nessas redes. Isso possibilita uma participação mais ativa e colaborativa, permitindo troca de experiências, compartilhamento de recursos e acesso a novas oportunidades de negócios.

- Para o eixo Capital, seria interessante incluir uma abordagem sobre gerenciamento de custos, fornecendo às empresas a capacidade de calcular e compreender os custos fixos e variáveis envolvidos em suas operações.
- Em geral, para acompanhamento de objetivos, propõe a utilização de formulários para consulta das incubadas com períodos frequentes e pré-definidos: inicialmente - para documentação de expectativas; após cada eixo formulado - com intuito de compreender se a demanda foi sanada; final do ciclo de incubação - feedback.

A Incubadora VIA Junior atendeu às diretrizes essenciais que uma incubadora precisa para promover o desenvolvimento e sucesso das empresas incubadas, ao diagnosticar seus principais desafios e oferecer orientação especializada, com acesso a mentorias e workshops ministrados por profissionais experientes nos eixos Empreendedor, Tecnológico, Capital, Mercado, Gestão e Redes.

Proporcionar um ambiente propício para o crescimento e desenvolvimento das empresas juniores, com acompanhamento diário facilitando o desenvolvimento das atividades e contribuindo para o progresso contínuo das empresas incubadas, são abordagens que permite que as empresas incubadas tenham acesso a recursos e conhecimentos fundamentais para enfrentar os desafios do mercado e aproveitar as oportunidades de crescimento.

Dessa forma, a Incubadora VIA Junior se demonstrou um ambiente promotor e facilitador do empreendedorismo e inovação, impulsionando o progresso das empresas juniores e contribuindo para o ecossistema empreendedor local.

## 6 CONCLUSÃO

Conclui-se a importância para o ambiente acadêmico universitário que as Empresas Juniores atuem como agentes de inovação, desempenhando um papel fundamental na criação de soluções criativas e inovadoras para resolver os desafios enfrentados por seus clientes. Além disso, essas empresas têm a responsabilidade de explorar novas tecnologias e práticas de gestão para se manterem competitivas no mercado. Ao fazer isso, não apenas trazem benefícios para a universidade, mas também proporcionam aos alunos conhecimentos essenciais para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

De acordo com as diretrizes da norma nº90/CUn/2017, a qual define a empresa júnior como uma associação civil sem fins lucrativos, composta exclusivamente por estudantes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), seus objetivos incluem incentivar a capacidade empreendedora dos estudantes, proporcionar a eles uma formação acadêmica e prática profissional, contribuir para a formação de profissionais qualificados, prestando serviços de qualidade à sociedade e promovendo o desenvolvimento econômico e social da comunidade. As atividades das empresas juniores devem estar alinhadas com os objetivos da UFSC.

Ao identificar os processos-chave e as melhores práticas de gestão da qualidade para as incubadoras de empresas, tornou-se crucial compreender os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas juniores incubadas pela Incubadora VIA Junior durante o ciclo de incubação. Para identificar esses desafios, a incubadora adotou o método de realizar uma análise de diagnóstico conduzida pelo gestor da incubadora.

A análise das percepções do gestor da Incubadora VIA Júnior nesse contexto é fundamental, pois destaca a importância de uma abordagem integrada e orientada para a qualidade em todas as etapas do processo de incubação. Essa abordagem visa garantir que os recursos e estratégias sejam direcionados de forma eficaz para enfrentar os desafios identificados e aproveitar ao máximo as oportunidades de melhoria.

Ao longo desta análise, fica evidente que a adoção de princípios da gestão da qualidade pode ser altamente benéfica para as incubadoras, proporcionando uma estrutura sólida para promover a excelência operacional, a satisfação do cliente e o desenvolvimento sustentável das empresas incubadas.

A Incubadora VIA Junior oferece às empresas juniores oportunidades significativas de crescimento e desenvolvimento. Essas oportunidades incluem acesso à orientação especializada, networking e mentoria com profissionais de cada eixo: Empreendedor, Gestão,

Tecnológico, Mercado, Redes e Capital. Essa abordagem abrangente e personalizada visa capacitar as empresas juniores a enfrentar os desafios do mercado e aproveitar ao máximo seu potencial de crescimento.

Por fim, com base nos resultados obtidos pelas Empresas Juniores, foi possível propor melhorias nas sugestões propostas para cada um dos eixos de atuação da incubadora. O foco no empreendedorismo, gestão, tecnologia, mercado, redes e capital visa motivar a equipe, estimular a inovação e fortalecer a integração com redes de empreendedorismo, além de proporcionar uma compreensão mais eficaz dos custos operacionais. Essas medidas, aliadas ao acompanhamento frequente por meio de formulários de consulta, contribuem para o progresso contínuo e sustentável das empresas incubadas.

## **7 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHO FUTUROS**

Para futuros trabalhos, sugere-se a exploração de novas tendências e tecnologias no contexto das empresas juniores. Isso envolveria investigar como essas organizações podem aproveitar as tendências emergentes, como inteligência artificial, análise de dados e automação, para melhorar seus sistemas de gestão da qualidade e aumentar sua competitividade no mercado.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, B. M. Evolução do Conceito e Processo da Qualidade. **Qualit@s: Revista Eletrônica do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 1, 2002.
- AIRES, R. W. DO A.; FREIRE, P. DE S.; SOUZA, J. A. DE. Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura. Em: **Propriedade intelectual, desenvolvimento e inovação: ambiente institucional e organizações**. [s.l.] Ediunec, 2017. p. 253–27
- ANDRADE, G. **Conhecendo o MEJ**, 2015.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC), 2000.
- ANDREOLI, T. P.; BARROS, L. Gestão da Qualidade: Melhoria Contínua e Busca pela Excelência. Em: **Curitiba: Intersaberes**, 2017.
- ARAUJO, L. M. **Implantação de um Sistema de Controle da Qualidade em uma Empresa de Pequeno Porte da Indústria Têxtil**, 2015.
- AZEVEDO, I. S. et al. **Aplicação do Controle Estatístico de Processo para a Definição de Limites de Controle e Estudo da Capacidade na Fabricação de Não Tecidos**. Paraná, 2021.
- BOFF, M. L.; ORO, I. M.; BEUREN, I. M. Gestão Ambiental em Instituição de Ensino superior na Visão de seus Dirigentes. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 2, n. 1, p. 4–13, 2008.
- BOTELHO, L.L.R.; GAUTHIER, F.A.O.; MACEDO, M. **Transferência de conhecimento entre incubadoras, universidade e sociedade**. Florianópolis: Pistis, 2015.
- BRANCO, L. C. G. **Gestão da Qualidade e Análise de Riscos**. Atlas, 2018.
- Lei 13.267, de 6 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior**, 2016.
- BROADHURST, T. History of science park development and the existing pattern. **UKSPA**, 1988.
- BRUM, M.A.C.; BARBORA, R.R. **Comportamento de busca e uso da informação: um estudo com alunos participantes de empresas juniores**. 2009.
- BRUNEEL, J. et al. **The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations**. Technovation. Elsevier, v. 32, n. 2, pp. 110-121, 2012.
- CARAVANTES, G.R.; CARAVANTES, C.; BJUR, W. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CAMPOS, V. F. Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. **Fundação Christiane Ottoni**, 1990.

CAMPOS, V. F. **Dimensões e Desafios**. Belo Horizonte: Editora da Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 2014.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Manole. São Paulo: [s.n.], 2011.

CONFERENCE ON SCIENCE & TECHNOLOGY PARKS. **Conference Proceedings: Istanbul**, 1999.

DEPINE, A.; TEIXEIRA, C. **Habitats de inovação: conceito e prática**. São Paulo: Perse, 2018.

DORNELAS, J. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 2002.

FELSENSTEIN, D. University-related science parks: seedbeds or enclaves of innovation? **Technovation**, vol. 14, n. 2, pp. 93-110, 1994.

FIATES, J.E.A. (Org.). **Incubação de empresas: ferramentas, métodos e técnicas para gestão de um programa de sucesso**. Brasília: ANPROTEC & SEBRAE, 2005.

FONSECA, L. **Gestão da qualidade: uma reflexão crítica**, 2012.

GASSMANN, O.; BECKER, B. Towards a resource-based view of corporate incubators. **International Journal of Innovation Management, London**, v. 10, n. 1, 2006.

GIBB, J.M. Vers une coopération européenne. Technopolis – L'explosion des cités scientifiques, Paris, 1985. In: TORKOMIAN, A.L.V. **Estrutura de pólos tecnológicos: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA – USP, 1992.

GIL, A. C.; HEGEDUS, E. C. **Os gurus da qualidade" (Cap. 3) e "As bases do conhecimento na área da qualidade**, 2004

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993. 79 p.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade-handbook**. 4 ed. vol. III. São Paulo: Makron Books & McGraw-Hill, 1992.

KHAVUL, S.; BRUSH, C.G.; KALISH, S.; LERNER, M. Public policy and private initiative in the incubation of Israeli high technology entrepreneurial firms. Boston, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAHORGUE, M. A. **Polos tecnológicos no Brasil: espontaneidade ou inovação social?** In: I Congresso Iberoamericano de la Ciencia, Tecnología, Sociedad y Innovación, jun., 2006.

LALKAKA, R.; BISHOP, J. **Business incubator in economic development: an initial assessment in industrializing countries.** United Nations Programme: Nova York, 1996.

LÉLIS, E.C. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LOBO, R.N. **Gestão da qualidade.** 2. ed. São Paulo: Érica, 2020. 216 p.

LONGO, R.M.J. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação.** Brasília: IPEA, 1996.

LUZ, A. A. **Mecanismos de transferência de tecnologia no processo de formação de spin-offs.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012. 149 f.

LUZ, A. A.; KOVALESKI, J. L.; ANDRADE JUNIOR, P. P.; ZAMMAR, A.; STANKOWITZ, R. F. Mecanismos de transferência de conhecimento e tecnologia nas instituições de ensino superior. **Revista GEINTEC**, São Cristóvão (SE), v. 3, n. 2, pp. 38-54, 2013.

MARSHALL, J.; ISNARD et al. **Gestão da qualidade e processos.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil.** *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2008.

MATOS, F. **A empresa júnior no Brasil e no mundo.** São Paulo: Martin Claret, 1997.

MCKEE, B. **A boost for start-ups.** *Nation's Business*, 1992, pp. 40-42.

MEDEIROS, J. A.; MEDEIROS, L. A.; MARTINS, T.; PERILO, S. **Polos, parques e incubadoras – a busca da modernização e competitividade.** Brasília: CNPq, IBICT, SENAI, 1992.

MEDEIROS, J. A.; ATAS, L. **Incubadora de empresas: balanço da experiência brasileira.** *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 1, pp. 19-31, 1995.

MELLO, C. H. P. **Gestão da qualidade.** 1. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas.** 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados.** 1. ed. São Paulo: Cengage Learning Editora, 2004.

OLIVEIRA, K. F. **Diretrizes de práticas para transferência de tecnologia de gestão entre clusters industriais do setor metal-mecânico.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2011.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

QUADROS, P. R. N. **As Incubadoras de Empresas: gênese, desenvolvimento, declínio e perspectivas futuras no contexto político-institucional de inovação tecnológica no Estado da Bahia (1993-2010)**, 2010.

RASOTO, V. I. **Estrutura de referência para incubadoras pertencentes a rede de habitats de inovação tecnológica e vinculadas a instituições de ensino**. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

REIS, D. L. S. et al. **Habitats de inovação: proposição de ação para o hub de inovação em Santa Rosa – RS**, 2023.

SILVA, J. V. et al. Um levantamento de ferramentas da qualidade aplicadas para atender aos requisitos da ISO 22000 em panificadoras. **Instituto Federal Pernambuco**, 2022.

SAMOHYL, R. W. **Controle estatístico de qualidade**. 1. ed. Editora Elsevier, 2009.

SCARABELLI, H. B.; SARTORI, R.; BACELAR DA CRUZ URPIA, A. G. **Compartilhamento do conhecimento em ambientes de inovação**, 2022.

SCHMITZ, H.; HUMPHREY, J. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. In: IDS Working Paper 120. IDS – Institute of Development Studies. UK, 2000.

SILVA, M. A. G. **Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade**. Universidade Aveiro, 2009.

SILVA, A. Q. **Identificação do estágio da qualidade no setor madeireiro**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR, Campus Ponta Grossa, 2007.

SILVA, B.; DACORSO, R.; LUIZ, A. **Processo de inovação na micro e pequena empresa: implicações e achados em empresas sergipanas**. Universidade Federal Fluminense, 2014.

SPOLIDORO, R. **Habitats de inovação e empreendedores: agentes de transformação das estruturas sociais**. TechBahia: Baiana Tenol, 1999.

STOPPER, M. Regional technology coalitions an essential dimension of national technology policy. **Research Policy**, n. 6, p. 895–911, 1995.

TANABE, Y. **Os parques tecnológicos no Japão e o parque Akademia Kazusa. Lições para o desenvolvimento econômico na Ásia**, 1995.

TORKOMIAN, A. L. V. **Estrutura de pólos tecnológicos: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado, São Paulo: FEA – USP, 1992.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). Lista de empresas juniores da UFSC. Disponível em: <https://empresasjuniorespaginas.ufsc.br/lista-de-empresas-juniores-da-ufsc/>. Acesso em: 26 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). VIA - Via Estação de Conhecimento. Disponível em: <https://via.ufsc.br/>. Acesso em: 26 jan. 2024.

## APÊNDICE A – Questionário de avaliação de desempenho das EJs durante o ciclo de incubação

Questionário realizado com as empresas juniores.

### Avaliação do Desempenho das EJs durante a Incubação

Este questionário faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso - TCC realizado em parceria com a Incubadora Via Júnior, com o objetivo de identificar os desafios e oportunidades percebidos por cada empresa júnior que participou durante o ciclo de incubação. Sua participação é fundamental para o sucesso deste estudo, pois suas respostas contribuirão significativamente para a compreensão dos aspectos relacionados ao desenvolvimento de cada empresa júnior dentro do contexto da incubação.

Gostaríamos de ressaltar que todas as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Nome: \*

Texto de resposta curta

Curso: \*

Texto de resposta curta

Instituição: \*

Texto de resposta curta

Nome da Empresa Júnior (EJ): \*

Texto de resposta curta

Cargo na empresa júnior que atuou durante o ciclo de incubação: \*

Texto de resposta curta

**Eixo Empreendedor:**

Descrição (opcional)

A partir do ciclo de incubação, a incubadora identificou as vulnerabilidades relacionadas ao Eixo Empreendedor da Empresa Júnior? \*

- Não identificou
- Identificou parcialmente
- Neutro
- Identificou
- Identificou totalmente

Foi possível superar os desafios identificados no Eixo Empreendedor, por meio do Plano de Incubação disponibilizado pela Incubadora? \*

- Não foi possível superar
- Foi pouco possível superar
- Neutro
- Foi possível superar
- Foi totalmente possível superar

A partir do ciclo de incubação, a Empresa Júnior conseguiu transferir o conhecimento individual para o coletivo, por meio do plano de incubação? \*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Quão satisfeito está quanto ao trabalho do mentor(a) e do workshop para atender aos desafios desse Eixo? \*

- Insatisfeito(a)
- Pouco satisfeito(a)
- Neutro
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)

**Eixo Gestão:**

Descrição (opcional)

A incubadora identificou as vulnerabilidades de gestão por meio do plano de incubação? \*

- Não identificou
- Identificou parcialmente
- Neutro
- Identificou
- Identificou completamente

A Empresa Júnior desenvolveu e implementou novos processos de gestão com base no plano \*  
fornecido pela incubadora?

- Não desenvolveu nem implementou
- Desenvolveu ou implementou parcialmente
- Neutro
- Desenvolveu e implementou
- Desenvolveu e implementou completamente

Ao longo do ciclo de incubação, a Empresa Júnior conseguiu de maneira eficaz, compartilhar \*  
o conhecimento adquirido neste eixo de gestão?

- Não conseguiu compartilhar eficazmente
- Compartilhou de forma pouco eficaz
- Neutro
- Compartilhou de forma eficaz
- Compartilhou de maneira muito eficaz

Quão satisfeito está quanto ao trabalho do mentor(a) e do workshop para atender aos desafios desse Eixo? \*

- Insatisfeito(a)
- Pouco satisfeito(a)
- Neutro
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)

### **Eixo Tecnológico:**

Descrição (opcional)

Foram identificados os desafios da Empresa Júnior quanto ao uso de tecnologias para gestão, durante o ciclo de incubação? \*

- Não identificou
- Identificou parcialmente
- Neutro
- Identificou
- Identificou completamente

Quão satisfatório o plano de incubação pode contribuir quanto ao uso de ferramentas de gestão para os processos e/ou atividades da Empresa Júnior? \*

- Insatisfeito(a)
- Pouco satisfeito(a)
- Neutro
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)



A Empresa Júnior conseguiu aplicar as ferramentas de gestão sugeridas ou disponibilizadas durante o ciclo de incubação? \*

- Não conseguiu aplicar
- Aplicou parcialmente
- Neutro / Nem aplicou, nem deixou de aplicar
- Aplicou na maioria das vezes
- Aplicou completamente / Aplicou em todas as situações



Quão satisfeito está quanto ao trabalho do mentor(a) e do workshop para atender aos desafios desse Eixo? \*

- Insatisfeito(a)
- Pouco satisfeito(a)
- Neutro
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)

#### **Eixo Mercado:**

Descrição (opcional)



A incubadora identificou as vulnerabilidades de mercado por meio do plano de incubação?

- Não identificou
- Identificou parcialmente
- Neutro
- Identificou
- Identificou completamente



A Empresa Júnior utilizou estratégias específicas recomendadas pela incubadora para superar estes desafios durante o ciclo de incubação? \*

- Não utilizou
- Utilizou parcialmente
- Neutro / Nem utilizou, nem deixou de utilizar
- Utilizou na maioria das vezes
- Utilizou completamente / Utilizou em todas as situações

A Empresa Júnior percebeu alguma oportunidade de mercado (ex : network com empresários, conexões com atores do ecossistema, parceria, rodada de negócio, palestras, workshops, etc) durante o período de incubação e conseguiu capitalizá-la para o seu crescimento?

- Não percebeu oportunidades de mercado
- Percebeu, mas não conseguiu capitalizá-las
- Neutro / Percebeu e capitalizou parcialmente
- Percebeu e capitalizou na maioria das vezes
- Percebeu e capitalizou completamente /Capitalizou em todas as oportunidades identificadas

Quão satisfeito está quanto ao trabalho do mentor(a) e do workshop para atender aos desafios desse Eixo? \*

- Insatisfeito(a)
- Pouco satisfeito(a)
- Neutro
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)

**Eixo Rede**

Descrição (opcional)



A incubadora identificou os desafios quanto a formação de rede de parceiros da Empresa Júnior, por meio do plano de incubação?

- Não identificou
- Identificou parcialmente
- Neutro
- Identificou
- Identificou completamente



A Empresa Júnior identificou os potenciais stakeholders durante o processo de incubação com base nas diretrizes fornecidas pelo plano da incubadora? \*

- Não identificou
- Identificou parcialmente
- Neutro
- Identificou
- Identificou completamente

A incubadora disponibilizou ferramentas ou mecanismos para mapeamento da rede da Empresa Júnior? \*

- Não disponibilizou
- Disponibilizou, mas não foram úteis
- Neutro / Disponibilizou e foram parcialmente úteis
- Disponibilizou e foram geralmente úteis
- Disponibilizou e foram extremamente úteis

Quão satisfeito está quanto ao trabalho do mentor(a) e do workshop para atender aos desafios desse Eixo? \*

- Insatisfeito(a)
- Pouco satisfeito(a)
- Neutro
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)

### **Eixo Capital:**

Descrição (opcional)

A incubadora identificou as vulnerabilidades da Empresa Júnior para captação de recurso? \*

- Não identificou
- Identificou parcialmente
- Neutro
- Identificou
- Identificou completamente

A incubadora disponibilizou ferramentas ou mecanismos no plano de incubação, para otimizar os desafios identificados quanto a gestão de capital da Empresa Júnior? \*

- Não disponibilizou
- Disponibilizou, mas não foram úteis
- Neutro / Disponibilizou e foram parcialmente úteis
- Disponibilizou e foram geralmente úteis
- Disponibilizou e foram extremamente úteis

Quão satisfeito está quanto as estratégias de gestão para captação de recursos financeiros adotadas durante o ciclo de incubação? \*

- Insatisfeito(a)
- Pouco satisfeito(a)
- Neutro
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)

Quão satisfeito está quanto ao trabalho do mentor(a) e do workshop para atender aos desafios desse Eixo? \*

- Insatisfeito(a)
- Pouco satisfeito(a)
- Neutro
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)