

Incubadoras de Empresas, o Mercado e seus Consumidores

Elizângela Marcelo Siliprandi, M.Sc.
Fernando Schütz, M.Sc.
Marcio Silva Rodrigues, M.Sc.

Resumo

A difusão de incubadoras tem surgido como uma constante em diversos pontos do país, como uma forma de incentivo a novas empresas, este artigo objetiva explicar como as empresas da IUT - Incubadora de Inovações da Universidade Tecnológica vinculada ao PROEM - Programa de Empreendedorismo e Inovação da UTFPR, primam por uma condução que busca pelo atendimento das leis que regem o mercado, com ações a fim de buscar a satisfação ou insatisfação das necessidades humanas atrelada à maximização de recursos, para contentar um consumidor que espera ser atendido em suas preferências, necessidades e desejos, mesmo os que ele desconhece.

Palavras chave: Incubação de empresas, Mercado, Consumidores.

1 Introdução

O Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas - PNEE conceitua incubadoras como um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas (PNEE, 2005).

Para Dornellas (2002) incubadoras de empresas podem ser definidas como um ambiente flexível e encorajador onde são oferecidas possibilidades para o surgimento e crescimentos de novos empreendimentos. Desta forma, se tornam mecanismos de aceleração de desenvolvimento de empreendimentos, frente a um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado com orientação prática e profissional, cujo objetivo é a produção de empresas de sucesso, que tenham o desenvolvimento como uma constante, financeiramente viáveis e competitivas no mercado, mesmo depois de deixarem a incubadora.

Estudos feitos por Christensen e Raynor (2003), determinaram que cerca de uma em cada dez empresas é capaz de sustentar um crescimento que traga aumento de retorno acima da média de mercado, durante mais do que uns poucos anos. E ainda, que alguns esforços na ânsia de lograr êxitos de crescimento, acabam por derrubar de vez a empresa. É como uma corrida sem vitoriosos. Siliprandi e Pereira (2005) afirmam que as organizações precisam ser inteligentes, utilizar-se de estratégias inovadoras para obter e manter o controle sobre o seu setor, criando os mercados do amanhã. Condiçionados a esta nova realidade, os gestores procuram definir trajetórias de crescimento mais

fortes e duradouras, que sejam capazes de suportar uma realidade de consumo desenfreado, que acontece impulsionado pelos diversos estímulos que o consumidor sofre. Aliando esta estratégia de reconhecimento do cliente e do poder que o mercado pode exercer em cada organização é possível reconhecer o valor da incubadora para uma empresa em seus primeiros anos, alinhando um provável caminho de sucesso.

A análise apresentada por este artigo é parte de um estudo multi-caso realizado junto às empresas da IUT – Incubadora de Inovações da Universidade Tecnológica da UTFPR, adotando-se a entrevista que de acordo com o que defende Triviños (1987), é um dos principais meios que o investigador pode utilizar para realizar a coleta de dados. A orientação das entrevistas foi baseada no conhecimento dos pesquisadores com relação às empresas e ao processo e, na fundamentação teórica, o que permitiu a abertura de questionamentos que surgiram no decorrer das entrevistas.

2 Desenvolvimento

2.1 Histórico das Incubadoras

As incubadoras de empresas são organizações articuladas, cujo modelo de produção é baseado no empreendedorismo e na difusão do conhecimento. Sua criação tem como objetivo apoiar os novos empreendimentos de projetos inovadores. Este foi o conceito que nasceu no século XX, a partir dos anos 80, inicialmente nos Estados Unidos. Como primeiras experiências o CIETEC (2005) cita os chamados “habitats de inovação, que se instalaram no Vale do Silício desde 1938. Com o sucesso que tiveram como resultado, motivaram o nascimento de mais de 900 incubadoras, todas integradas a um “movimento de incubadoras”, que cresce em média 20% ao ano. Outro caso que chamou atenção no nascimento das incubadoras, aconteceu junto à Universidade de Stanford, nos Estados Unidos. Na década de 50 criou um Parque Industrial e logo em seguida um Parque Tecnológico (Standford Research Park). O objetivo destes parques era promover a transferência de tecnologia desenvolvida na Universidade para as empresas, bem como a criação de novas empresas intensivas em tecnologia, principalmente no setor eletrônico (CIETEC, 2005).

Entretanto, antes mesmo da criação dos parques, a Universidade de Stanford concedeu apoio a dois alunos recém graduados, David Packard e William R. Hewlett. Eles receberam auxílio para abrir uma empresa de equipamentos eletrônicos, puderam contar com bolsas e tiveram acesso aos laboratórios de Radiocomunicações da Universidade.



Hoje a marca construída por estes dois jovens que decolaram a partir do apoio recebido, é a mundialmente conhecida Hewlett Packard, ou simplesmente HP (MII, 2005). No Brasil, de acordo com dados do Manual para Implantação de Incubadoras - MII, a primeira incubadora foi instalada em 1985 em São Carlos, SP. Contou com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que fundou, em 1982, o Programa de Tecnologia e Inovação, o qual tinha como objetivo estimular a relação universidade-empresa. Em 1987 foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC), que é responsável pela articulação da criação de incubadoras de empresas no Brasil. Dados da ANPROTEC demonstram que até o ano de 2004 o Brasil contava com 283 incubadoras, das quais 123 estão alocadas somente na região sul, deixando o país em uma posição de destaque no ranking mundial de incubação, tendo o maior número de incubadoras da América Latina. Do ano de 2003 para o ano de 2004 o aumento no número de incubadoras foi de 36%. Isto fortalece a idéia de que esta forma de organização tem sido bastante difundida, comprovando a eficiência do modelo, que abre novas possibilidades de contribuição para a capacidade produtiva de uma região. Em 2005 o número se alterou substancialmente para 339 incubadoras, com 2.327 empresas incubadas, 1.678 graduadas e 1.613 associadas (ANPROTEC, 2006).

2.2 Tipos de Incubadoras

As incubadoras de empresas podem ser classificadas, conforme descreve o SEBRAE (2005), basicamente em três tipos:

- *Incubadora de Empresas de Base Tecnológica*: é a aquela que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.

- *Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais*: é a que abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.

- *Incubadora de Empresas Mistas*: é a incubadora que abriga empresas dos dois tipos acima descritos. Além disso, as incubadoras apóiam também empresas dos setores culturais, artesanato, cooperativas, agronegócios, entre outros.

Há ainda a classificação de modelos de incubadora sugerido por Aranha (2003) onde é possível verificar outros tipos:

- *Tradicional*: abriga empreendimentos ligados aos setores da economia que detém tecnologias largamente difundidas e que queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços, por meio de um incremento em seu nível tecnológico.

- *Mista*: é aquela que acolhe ao mesmo tempo empresas de base tecnológica e de setores tradicionais.

- *Tecnológica*: ampara empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para

os quais a tecnologia representa alto valor agregado. Abriga empreendimentos nas áreas de informática, biotecnologia, química fina, mecânica de precisão e novos materiais. Distingue-se da Incubadora de empresas de setores tradicionais por alojam exclusivamente empreendimentos oriundos de pesquisa científica.

- *Cultural*: abrigam empreendimentos com atividade fim na área da cultura e têm o objetivo de promover empreendedorismo de produtos e serviços culturais

- *Social*: acolhe empreendimentos e tem como atividade fim projetos sociais. Podem estar ligadas aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público

- *Agroindustrial*: é uma organização que abriga empreendimentos de produtos e serviços agropecuários, com vistas a facilitar o processo de empresariamento e inovação tecnológica no campo.

- *Serviços / Consultoria*: focada em empresas de prestação de serviços.

- *Target (alvo)*: é aquela que pode trabalhar em nichos específicos como, por exemplo: artes, cooperativas, incubadoras de Internet, outras e de objetivos especiais e ainda design e de Internet.

A incubadora em questão pode ser classificada como de base tecnológica, uma vez que seus produtos devem ser resultado de pesquisa aplicadas. Entretanto, atualmente os editais de entrada de novas empresas nesta incubadora contemplam também a possibilidade de empresas de biotecnologia e de agronegócios, bem como empresas de áreas afins que possam ser desenvolvidas a partir da estrutura da incubadora e do conhecimento dos orientadores de cada projeto.

2.2 PROEM - Programa de Empreendedorismo e Inovação

Nos diferentes Campi da UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, existe o PROEM - Programa de Empreendedorismo e Inovação que tem como objetivo valorizar o desenvolvimento humano e divulgar o



PROEM
Programa de Empreendedorismo e Inovação
UTFPR

empreendedorismo à comunidade. Este programa teve sua origem no campus de Curitiba no ano de 1997, e a partir do desdobrar de suas funções descritas anteriormente e de disponibilizar informações e condições para a capacitação de jovens empreendedores, originou o Hotel Tecnológico, que tem a função de pré-incubadora, onde os projetos nascem e se transformam em protótipos para passarem à fase seguinte que é a IUT, já descrita e, neste artigo, estudada. Hoje, o PROEM conta com ações em todas as unidades da instituição UTFPR, e apenas no Campus Pato Branco possui uma terceira etapa no processo de incubação, a Aceleradora, que se destina a empreendedores ou empresas constituídas, que já tenham dominado a tecnologia e o processo de

produção.

O objetivo principal da UTFPR incentivar o desenvolvimento das incubadoras é por te ciência de que uma empresa participante de um programa de incubação se fortalece para enfrentar sozinha o mercado. Desenvolvendo durante a sua estada na incubadora as habilidades e capacidades necessárias para transformar uma idéia inicial em um negócio viável e rentável, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico e social do sudoeste do Paraná.

O município de Pato Branco está localizado no Sudoeste do Estado do Paraná, cuja população é de aproximadamente 64 mil habitantes. Várias ações foram conduzidas de forma a criar as competências nas áreas de Eletro-eletrônica e Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). Os objetivos atingidos contemplam a criação de mecanismos de modernização, criação de empresas de base tecnológica e de desenvolvimento de produtos e serviços intensivos em conhecimento. Como resultado dessas iniciativas, Pato Branco tornou-se a quarta cidade do estado do Paraná em número de empresas nascentes em TIC.

As empresas que fazem parte da IUT recebem todos os benefícios característicos de uma incubada: infra-estrutura necessária (salas individuais e coletivas, laboratórios, recepção, cozinha, serviços básicos - telefones, acesso a internet, eletricidade); assessoria técnica e gerencial; fortalecimento das capacidades da empresa; participação em redes e parcerias. O programa conta ainda com a parceria de instituições de ensino, organizações governamentais e não governamentais, assim como empresas privadas. Estes parceiros dedicam sua parcela de contribuição, das mais variadas formas, disponibilizando, por exemplo, as instituições de ensino, laboratórios com livre acesso às empresas incubadas para desenvolverem seus produtos.

2.3 A Empresa Incubada e o Mercado

O objetivo de uma incubadora junto as suas empresas é o sucesso que estas venham a ter ao fazer parte do mercado, na concepção de Solé (2004), o mercado é uma organização, ou seja, um conjunto de relações entre humanos. Nessa linguagem, como se refere Rodrigues (2006) a palavra mercado designa, geralmente, as relações entre vendedores e compradores de mercadorias. A empresa vende os bens e serviços que produz no mercado. Compra igualmente dos mercados: compra de matérias-primas, solicita empréstimos, compra força de trabalho.

Weber (2004) argumenta que existe mercado quando pelo menos por um lado há uma pluralidade de interessados que competem por oportunidade de troca. Como Polanyi (2000) descreve em *A Grande Transformação*, ao separar o trabalho das outras atividades da vida e sujeitá-lo às leis do mercado, foram aniquiladas todas as formas orgânicas de existência, sendo substituídas por um tipo diferente de organização, uma organização atomista e individualista. Weber (2004) corrobora esta afirmação argumentando que, o mercado é estranho se comparado a todas as demais associações comunitárias. Assim, quando o mercado é deixado à legalidade intrínseca, leva apenas em consideração a coisa

e não a pessoa, inexistindo para ele deveres de fraternidade e devoção ou qualquer das relações humanas originárias sustentadas pelas comunidades pessoais (WEBER, 2004).

Para se manter no mercado, o cálculo utilitário e, conseqüentemente as lutas, passam a ser a "ordem do dia", ou seja, "a calculabilidade das ações sociais tornou-se um novo valor para a sociedade moderna" (DELLAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000). Assim, a lógica predominante passa a ser a lógica do mercado, que agora é responsável pela satisfação ou insatisfação (ver Baudrillard, 1997; Heller e Fehér, 1998) das necessidades humanas e é criada deliberadamente para a maximização de recursos (Ramos, 1989). O entendimento de quem é e do que quer o consumidor tido como foco de sua organização passa a ser um ponto a ser considerado para o sucesso desejado para grande maioria das empresas, estejam elas incubadas ou não.

2.4 Consumidor Atual

O que distingue o consumidor atual do antigo consumidor não é "a idade cronológica, mas procedimentos em relação ao consumo" (LEWIS E BRIDGES, 2004, p.xi). McKenna (1998) identifica um novo formato exigido na atualidade como uma mudança de monólogo, para um diálogo. Antes o fornecedor primeiro produzia e entregava ao consumidor um produto ao qual ele deveria moldar, adequar sua vida, na forma de pagamento estipulada pelo fornecedor, aceitando o atendimento que lhe era oferecido. Apenas o fornecedor tinha escolha sobre suas ações, submetendo o consumidor à condição de aceitação sem poder de qualquer manifestação.

Siliprandi e Pereira (2005) entendem que esta situação sofre uma reversão. O consumidor espera ser atendido em suas preferências, necessidades e desejos, mesmo os que ele desconhece. Para que isto aconteça, as partes do relacionamento, fornecedor e cliente, precisam interagir. O primeiro conhecer profundamente o segundo, e este, reconhecer no primeiro um parceiro no qual possa confiar sua auto-realização a partir do consumo.

Siliprandi (2006) afirma que cada vez mais as organizações estão se utilizando do conhecimento de psicólogos, antropólogos, sociólogos e outros estudiosos, para poder estudar cada vez mais a fundo o entendimento de como atingir o consumidor com este novo perfil. Seguindo este raciocínio, pode-se concluir que o profissional que tem como objetivo o crescimento de sua organização, precisa atuar de maneira competente e qualificada para conhecer em profundidade o que se relaciona ao comportamento do cliente.

Este é o consumidor atual. Cheio de novas possibilidades é ávido por novidades. Porém, que sofre com problemas muito diferentes dos consumidores antigos, que não dispunham de tanta diversidade de produtos, de tamanho poder de escolha, e, além disso, tinham baixo poder aquisitivo. Para Lewis e Bridges (2004) as condições que afetam os consumidor atual são: a) *Escassez de tempo*: intolerantes com atrasos, até se dispõem a pagar mais para não precisar esperar; b) *Escassez de atenção*: as

informações sobre o produto que optam por adquirir precisam ser cada vez mais claras, de rápida compreensão, o atual consumidor tem capacidade de absorver e entender informações complexas, sejam quais forem, capacidade esta, resultante da escassez de tempo; c) *Escassez de confiança*: dificilmente confiará cegamente em seu fornecedor, a insatisfação com o mesmo é praticamente um pressuposto, já que suas expectativas são imensas e o desejo é de gratificação imediata. A fidelidade pode ser considerada utópica, já que o consumidor atual busca constantemente os níveis mais altos de qualidade e serviço, cada vez com mais benefícios a seu favor.

Enquanto os antigos consumidores compravam pelo hábito e recebiam a forte influência do marketing e do consumo de massa, o atual tem uma relação com o consumo fundamentada, de acordo com Lewis e Bridges (2004), em: autenticidade, envolvimento, independência, e extremamente bem-informado. Este é o perfil do consumidor atual, que clama pelo respeito a sua individualidade. Porém, que está pronto e ansioso para consumir as promessas que lhe são feitas pelo mercado. Mercado do qual ele quer fazer parte, com suas opiniões, com suas idéias, envolvendo-se desde a idealização até a definição do produto final. É um consumidor que sabe o que quer, tem consciência do que deve consumir, do que faz bem para ele mesmo e para sua família. Sua ligação com os produtos que consome, são diretas, e ele ainda prima que sejam claras e transparentes.

2.5 As Empresas Incubadas e seus Clientes

Este estudo se ateve a quatro empresas incubadas na Incubadora de Inovações da Universidade Tecnológica – IUT, para manter o sigilo sobre os dados e clientes destas empresas, este artigo faz referência às empresas A, B, C e D.

Empresa A: esta empresa tanto entende sobre a importância de seus clientes, inclusive para determinar a participação da empresa no mercado, que toma o cuidado de ela mesma fazer a seleção dos mesmos, a fim de definir um nicho de mercado de clientes que a princípio possam via a contribuir para melhoria do produto que eles comercializam. Entendendo-se desta forma que a empresa A, sim, conhece muito bem seu cliente e preza por oferecer-lhe o produto que está precisando, e sabe que se falhar com este cliente dificilmente terá uma segunda chance, por este raciocínio aponta seus clientes com calma e assume total cautela em sua entrada no mercado.

Empresa B: esta empresa, diferente da primeira, construiu seu produto dentro das determinações de um cliente em especial, o que lhe confere uma maior segurança nesse desenvolvimento, com este tipo de relação empresa-cliente é difícil que aconteçam falhas, e a possibilidade de se obterem bons resultados desta parceria para ambos os lados é bastante grande.

Empresa C: esta empresa desenvolveu seu produto de forma similar a empresa B, pois recebeu o desafio de um cliente, que procurou pela empresa com uma necessidade a ser satisfeita, algo que os produtos existentes no mercado não eram capazes de fazer. Por sua estrutura enxuta e

estando dentro da incubadora pode desenvolver um produto com custo inferior ao dos produtos que se encontram no mercado, e que além de mais caros, não suprem as necessidades dos clientes. Devido ao conhecimento do proprietário desta empresa, que atua no ramo a bastante tempo, foi possível para esta empresa detectar os fatores que poderiam vir a ser pontos favoráveis na sua entrada no mercado, um destes pontos que pode ser citado e a facilidade de suporte técnico, que é feito por esta empresa de forma facilitada e rápida, outro ponto é a facilidade de utilização do produto, que não exige nenhuma especialização do usuário.

Empresa D: esta empresa deu início em seu produto a partir da análise dos produtos existentes no mercado e do reconhecimento das falhas e prováveis melhoras que estes produtos poderiam ter para atender mais satisfatoriamente os pretensos clientes, oferecendo além do que eles estavam habituados a ter com os produtos que utilizavam. Seu produto também não oferece dificuldade de operação e não exige nenhuma especialização do usuário, entretanto a empresa teve certa dificuldade de entrada no mercado, por se tratar de um produto que vem a melhorar um determinado negócio, não impede o andamento da empresa sem o mesmo, o que por vezes faz com que seu cliente considere que pode continuar atuando no mercado sem a utilização do produto em questão.

A partir destas considerações é possível perceber uma constância na preocupação com a melhoria funcional nas capacidades técnicas dos produtos que estas empresas oferecem para seus clientes, até porque se tratam de empresas de um setor onde as mudanças acontecem naturalmente em resposta ao que o mercado solicita. Contudo, há um direcionamento para a satisfação das necessidades do cliente e o atendimento das imposições que o mercado determina, e estes dois fatores podem, nestes casos estudados, serem apontados como preponderantes na aceitação destes produtos, seja no mercado ou pelos clientes pontuais.

3 Conclusão

O crescimento acontecerá naturalmente se ações estratégicas definidas mantiverem o foco em quem determina este crescimento, o cliente: as organizações devem estar prontas para atender a um consumidor com atitudes muito diferentes ao que ela estava acostumada, e esta nova forma de agir passa a ser limitante e determinante do sucesso ou insucesso destas empresas no mercado atual.

Hayward apud Lewis e Bridges (2004, p.178) explica que: "...a sociedade é incrivelmente fluida. Os consumidores de hoje desfrutam melhor condição, mas estão mais confusos e menos previsíveis que antes. Com tantas escolhas e oportunidades, agora podem decidir em extensão muito maior quem e o que são eles". Hackett e Dilts (2004) colocam que incubadores são espaços compartilhados, cujo objetivo é proporcionar às novas empresas recursos tecnológicos e organizacionais, juntamente com sistemas capazes de criar valor agregado, monitoramento e ajuda empresarial, com a finalidade de facilitar o sucesso dos

novos empreendimentos, visando reduzir ou até mesmo eliminar o custo de potenciais falhas que possam se apresentar na criação do negócio, e que são controladas no período de incubação.

Assim sendo, as incubadoras têm como finalidade construir condições e capacidades que favoreçam o surgimento e consolidação de novos negócios no mercado, prestando serviços e colocando a disposição infra-estrutura administrativa e operacional. Corroborando Sherman (1999) explica que apesar de que as empresas que participam dos programas de incubação apresentem uma taxa mais alta de sobrevivência e crescimento, o seu sucesso também depende do grau de conhecimento das pessoas envolvidas com a incubadora, para que possam suprir as necessidades das empresas incubadas.

Portanto, é possível, baseado no que foi exposto sobre os três fatores descritos: incubação de empresa, mercado e consumidor, e identificá-los como fatores prováveis de sucesso em uma organização, desde que o entendimento de cada um deles e a utilização deste conhecimento seja aproveitada pelas pessoas responsáveis pela empresa incubada tanto quanto pela gestão da incubadora, que tem como responsabilidade apontar estes fatores e evidenciar sua importância, para que os produtos desenvolvidos por estas empresas que tem os benefícios de serem incubadas, sejam também produtos capazes de obter seu espaço no mercado a partir do suprimento de necessidades de clientes. Necessidades como antes definidas, muitas vezes até desconhecidas, mas descobertas por estes empreendedores que acreditam em suas idéias e a transformam em grandes produtos.

Referências

ANPROTEC – **ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS**. As incubadoras de empresas no Brasil – Panorama 2004. Disponível em <http://www.anprotec.org.br/>. Acesso em 14 de novembro de 2005.

ARANHA, J. A. S. **Modelos de Incubadora** – Instituto Gênese para Inovação e Ação Empreendedora Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.

BAUDRILLARD, J. **O sistema dos objetos**. São Paulo: Perspectiva, 1997.

CIETEC – **CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS**. Histórico e incubadoras no Brasil e no Mundo. Disponível em: <http://site.cietec.org.br/pages.php?pagina=brasilmundo> Acesso em 14 de novembro de 2005.

CHISTENSEN, C.M., RAYNOR, M.E. **O crescimento pela inovação**: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

COTEC – **FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Innovación Tecnológica: Ideas Básicas** (2001) Disponível em: <http://www.cotec.es/>. Acesso em: 14 de novembro de 2005.

DELLAGNELO, E. E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C.. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 24, 2000. Anais... Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1CD.

DORNELLAS, J. C. **Planejando Incubadoras de empresas**: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: ed. Campus, 2002

HACKETT, S. M.; DILTS, D. M.A. Systematic review of Business Incubation Research. **Journal of Technology Transfer. Netherlands**, v. 29, p. 55-82, 2004.

HELLER, A.; FEHÉR, F. **A condição política pós-moderna**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

LEWIS, D. & BRIDGES, D. **A alma do novo consumidor**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2004.

McKENNA, R. **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus: 1998.

MII – **MANUAL PARA IMPLANTAÇÃO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS**. Ministério da Ciência e Tecnologia, Secretaria de Política e Tecnologia Empresarial – SEPTTE. Acesso em www.mct.gov.br/setec/setec.htm. Disponível em 14 de novembro de 2005

SEBRAE - **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> – Caminho: Microempresas, Conhecendo a Microempresa, Estudos Temáticos. Acesso em: 14 de novembro de 2005.

PNEE - **PROGRAMA NACIONAL DE APOIO A INCUBADORAS DE EMPRESAS**. Conceitos. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/prog/empresa/pni/conceitos.htm>. Acesso em 14 de novembro de 2005.

POLANYI, K. **A grande transformação** Rio de Janeiro: Campinas, 2000.

RODRIGUES, M. S. Os mercados de emoção: um estudo sobre a empresarialização do futebol brasileiro e sua configuração estrutural. 2006 **Dissertação de mestrado**. Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILIPRANDI, E. M. Análise do modelo de ruptura no desenvolvimento de inovações em empresas incubadas: caso do programa de incubação de empresas de Pato Branco-PR 2006. **Dissertação de mestrado**. Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SILIPRANDI, E.M. PEREIRA, M.F. O papel do consumidor na corrida pelo crescimento disruptivo sustentável. **Anais do XII SIMPEP - Empreendedorismo e Sustentabilidade nos Sistemas Produtivos**, São Paulo/SP, 2005.

SHERMAN, H. D. Assessing the Intervention Effectiveness of Business Incubation Programs on New Business Start-Ups. **Journal of Developmental Entrepreneurship**. V. 4, n.2, p. 117-133, 1999.

SOLÉ, Andreu. **¿Qué es una empresa ?** Construcción de un idealtipo transdisciplinario. Working Paper. Paris, 2004.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2004.

Elizângela Marcelo Siliprandi, M.Sc.

Coord. Hotel Tecnológico, Membro do GETIC
Professora COEDI – UTFPR Campus Pato Branco
elilibic@yahoo.com.br



Fernando Schütz, M.Sc.

Coordenador do PROEM e Professor da COINF
UTFPR Campus Pato Branco
fernando@utfpr.edu.br

Marcio Silva Rodrigues, M.Sc.

Pesq. do Observatório da Realidade Organizacional
Professor de Administração - Faculdade Atlântico Sul - RS
marcirodrigues@atlanticosul.edu.br

