

**Área Temática:** Empreendedorismo e Inovação

**Gestão Empreendedora e Estratégias de Negócios em Empresas de Base Tecnológica  
Graduadas de Belo Horizonte - MG**

**AUTORAS**

**MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES MELO**

Faculdades Novos Horizontes  
secposgrad@unihorizontes.br

**MEIRE ROSE DE OLIVEIRA LOUREIRO CASSINI**

Faculdade Novos Horizontes  
meire.treinamento@ig.com.br

**ANA LÚCIA MAGRI LOPES**

Faculdade Novos Horizontes  
lopesmagri@ig.com.br

**Resumo**

A presença do fenômeno empreendedorismo nas empresas, aliado a capacidade de gestão, configura-se como características indispensáveis para alcançar o sucesso em um negócio nos dias atuais. Ressalta-se, portanto, o papel das incubadoras em potencializarem o espírito empreendedor das empresas incubadas. Apesar de estudos mostrarem características de empreendedores e a importância das incubadoras, poucas são as informações sobre o desempenho das empresas emergentes a partir do momento em que elas são graduadas. Dessa forma, o presente artigo analisa a gestão empreendedora e estratégias de negócios em empresas de base tecnológica graduadas de Belo Horizonte – MG, na percepção de seus empreendedores. O estudo se caracterizou como descritivo-analítico, essencialmente, qualitativo, sendo entrevistados dezoito empreendedores de empresas graduadas. Os resultados revelaram que os empreendedores utilizam estratégias de sobrevivência para se manterem no mercado, podendo ser observado uma diversidade destas, tais como: buscar conhecimento, ter dedicação e esforço, seguir um bom plano de negócios, ter disposição para trabalhar, ter um bom planejamento, conhecer o mercado, ter capitalização (maior capital de giro), e ainda, não ter medo, entre outros.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Estratégias de gestão, Empresas graduadas

**Abstract:**

The presence of the phenomenon of entrepreneurship in business, allied to management, appears as the indispensable characteristics to succeed in a business today. It is noteworthy, therefore, the potentiating role of incubators in the entrepreneurial spirit of incubator companies. Although some studies showed characteristics of entrepreneurs and the importance of incubators, there is little information on the performance of emerging businesses from the moment they are graded. Thus, this article examines the entrepreneurial management and business strategies in technology-based companies ranked from Belo Horizonte - MG, the perception of its entrepreneurs. The study was characterized as descriptive, analytic, essentially qualitative, being interviewed eighteen entrepreneurs graduated companies. The results revealed that entrepreneurs use survival strategies to stay on

the market and can be seen a variety of market, such as seeking knowledge, have dedication and effort, then a good business plan, be willing to work, have good planning , knowing the market, have capitalization (greater working capital), and, unafraid, among others.

**Keywords:** Entrepreneurship, management strategies, business graduates

## 1 INTRODUÇÃO

A presença do fenômeno empreendedorismo nas empresas, aliado a capacidade de gestão, configura-se como características indispensáveis para alcançar o sucesso em um negócio nos dias atuais. Ressalta-se, portanto, o papel das incubadoras em fomentar o espírito empreendedor das empresas incubadas, bem como lhes fornecer o desenvolvimento gerencial.

No Brasil, segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2005) existem cerca de 400 incubadoras de empresa em operação, classificadas como tecnológicas, tradicionais e mistas, distribuídas entre as diferentes regiões brasileiras.

Especificamente em Minas Gerais, a Rede Mineira de Inovação - responsável por concentrar informações sobre incubadoras e empresas graduadas - revela que o Estado possui 24 incubadoras estabelecidas em 13 cidades. Estas incubadoras possuem relacionamento com 225 empresas que geram empregos diretos e indiretos (RMI, 2009).

Segundo Lahorgue (2004), as incubadoras caracterizam-se por serem espaços planejados para receber empresas, as quais poderão compartilhar da estrutura física e infraestrutura técnica e administrativa, por um período de tempo pré-determinado. O processo de incubação de empresas tem por finalidade facilitar a criação, colaborar no desenvolvimento e entregar ao mercado empresas sólidas e saudáveis (ANPROTEC, 2005). Pode-se dizer que o produto de uma incubadora é uma empresa consolidada e com capacidade gerencial e comercial.

Apesar de muitos estudos mostrarem as características de empreendedores e a importância das incubadoras (CRUZ, 1999; DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2001; HISRICH e PETERS, 2004; FERREIRA, 2006; SARKAR, 2007) tomou-se como problemática as poucas informações sobre a gestão empreendedora das empresas emergentes a partir do momento em que elas são graduadas.

Portanto, a pesquisa em questão tem como objetivo analisar a gestão empreendedora e as estratégias de negócios em empresas de base tecnológicas graduadas de Belo Horizonte – MG, na percepção de seus empreendedores.

O artigo está estruturado além desta introdução em cinco outras seções. Na segunda, é apresentado o aporte teórico sobre empreendedorismo, abrangendo o papel do empreendedorismo corporativo, a gestão empreendedora e as empresas graduadas. A metodologia da pesquisa é apresentada na terceira seção e a quarta seção trás a análise dos dados. As conclusões e considerações finais são apresentadas na quinta seção, seguida das referências.

## 2 APORTE TEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo

Ao longo dos anos, o conceito de empreendedorismo vem passando por um refinamento, entretanto, há semelhanças em quase todas as definições, de que o termo se refere a uma espécie de comportamento que inclui: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, introduzir novidade, criar riqueza, além de correr risco ou aceitar o fracasso (HISRICH e PETERS, 2004).

Apesar de todas estas semelhanças, uma definição concisa e internacionalmente aceita ainda não surgiu. Nesse contexto, o termo empreendedorismo reúne ideias de iniciativa e inovação, implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, um modo de se relacionar, de designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de

atividades, seu universo de atuação. Além disso, esse tema tem sido enriquecido com diferentes estudos, os principais acerca do fenômeno econômico e da gestão do empreendedorismo (SARKAR, 2007).

No Brasil, o empreendedorismo segundo Ferreira (2006), se destaca pela atenção que vem recebendo do governo nos três níveis: com as respectivas instituições que cediam os projetos; os governos estaduais, através de diferentes secretárias: o CNPq, o SEBRAE, a FAPEMIG; e as universidades, envolvidas na criação e/ou apoio, além de entidades patronais empresariais.

Existem ainda políticas específicas de apoio, destacando-se o Programa Nacional de Incubadoras e Parques Tecnológicos – PNI, bem como as empresas privadas no sentido de evoluir do modelo mais tradicional para um modelo mais dinâmico, em que o pagamento de impostos se converte em investimentos de projetos empreendedores (LAHORGUE, 2007).

A partir da década de 80 o empreendedorismo ganha força. Por um lado, pela criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por oferecer além de consultorias, cursos de capacitação para empresários empreendedores. Por outro lado, puderam ser desenvolvidas potenciais Empresas de Base Tecnológica (EBT's), por meio do desenvolvimento de projetos de incubadoras de empresas (FERREIRA, 2006). O papel das incubadoras, nesse contexto, torna-se cada vez mais importante para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil, por fomentar as iniciativas empreendedoras, principalmente, para as EBT's.

Segundo Cruz (1999) as “redes institucionais” – envolvem universidades, centros de pesquisa e entidades de apoio às EBT's iniciantes – também são consideradas essenciais para intensificar o desenvolvimento desse tipo de empreendimento inovador. No caso das universidades, a capacitação e qualificação dos profissionais e a produção de pesquisas de ponta são imprescindíveis para a consolidação de um setor produtivo local dinâmico. Contudo, esse processo de inovação, se completará com a transferência dessa tecnologia ou conhecimento desenvolvidos nos laboratórios ou centros de pesquisa para as empresas, sendo incorporadas em produtos e levadas ao mercado.

### **2.1.1 O papel do empreendedorismo corporativo**

A importância do empreendedorismo corporativo na performance e transformação de organizações de sucesso tem sido, também, objeto de análise de alguns estudos, nas últimas três décadas (ZAHRA et al., 1999). A discussão sobre esse tema segundo Barros, Fiúsa e Ipiranga (2004), centra-se em duas vertentes: a primeira diz respeito à geração de novos negócios ou à criação de uma empresa, enquanto a segunda vertente relaciona-se com a expansão de uma empresa ou negócio já existente. Mesmo assim, em ambas situações, essa perspectiva do comportamento empresarial volta-se para a busca e para a exploração de novas oportunidades, criando valores econômicos e sociais para as pessoas.

Segundo Bertherat (1989) todo processo de criação de empresa ou de desenvolvimento econômico realizado por um agente ou por um grupo de agentes, a partir de uma atividade da empresa-mãe, pode ser considerado um empreendedorismo corporativo. Essa visão procura introduzir a ideia de que empreendedorismo corporativo não está necessariamente associado à criação de empresa, mas também pode ser representado pela simples criação de atividades dentro da organização, desde que estas atividades se caracterizem pelo desenvolvimento econômico real e observável (GUIMARÃES e SILVA, 2005).

Porém, para Burgelman (1984), o termo empreendedorismo corporativo é similar a novos negócios criados por empreendedores individuais e o vê como um conceito limitado à criação de novos negócios dentro de organizações existentes. Outros pesquisadores argumentam que o conceito deveria abranger a batalha de grandes empresas para se

renovarem por meio do cumprimento de novas combinações de recursos que alteram as relações entre eles e seus ambientes (GUIMARÃES e SILVA, 2005). Complementando, Zahra (1991) faz referência ao empreendedorismo corporativo como o processo de criação de novos negócios dentro de empresas estabelecidas para melhorar a lucratividade da organização e aumentar sua posição competitiva ou a estratégia de renovação de negócios existentes.

Já Kuratko et al. (1990) fazem referência ao termo intraempreendedorismo, que se aplica aos diferentes aspectos do empreendedorismo corporativo e inovação. Refere-se a pessoas que trabalham na empresa e agem como se fossem proprietários. Esses intraempreendedores trabalham para transformar boas ideias em realidades. Segundo os autores, uma organização empreendedora deve ser organizada em torno de equipes que funcionam como pequenas empresas agrupadas, atuando em rede.

É possível distinguir quatro modalidades de empreendedorismo corporativo: 1) empreendedorismo corporativo de projetos; 2) empreendedorismo corporativo de reconversão; 3) empreendedorismo corporativo de “externalização”; e 4) empreendedorismo corporativo de extraprises. Na concepção de Danval (2002) dependerá, essencialmente, da estratégia escolhida pela empresa e da real motivação do empreendedor em sua ação para a escolha da melhor modalidade de empreendedorismo. A compreensão da estratégica seguida por essas organizações é fundamental para a compreensão do processo como um todo.

Mesmo com as contribuições recentes, o estudo do empreendedorismo corporativo ainda é muito pouco explorado em todo o mundo, inclusive no Brasil. Para Dornelas (2001), o empreendedorismo corporativo é um fator crítico para o desenvolvimento econômico, pois cria condições para que toda a empresa trabalhe na identificação de novas oportunidades de negócios e na geração de inovações empresariais.

## 2.2 Gestão empreendedora

Explorar novas oportunidades com os recursos disponíveis, esta é a principal característica da capacidade empreendedora. Empreendedores exploram oportunidades que estão contidas em conceitos, ideias, e que se traduzem em produtos ou serviços tangíveis, resultando em conquista e lucro de mercado (BIRLEY e MUZYKA, 2001). De fato, o empreendedor busca oportunidades, além dos recursos, para transformá-las em valor agregado, em negócios que gerem lucros.

Em empresas com uma cultura já consolidada para a formação do empreendedorismo, os processos organizacionais estão melhores definidos e sistematizados, existem regras claras, desafiadoras e incentivadoras desta filosofia. São empresas que possuem um bom entendimento entre as suas diversas áreas (DOLABELA, 1999).

Desta forma, Dornelas (2001) expõe que o comportamento empreendedor, incentivado pela organização, precisa estar associado a uma orientação para a ação, são empresas dando oportunidade às pessoas para desenvolver inovações como forma de se destacar no mercado, valorizando, assim, o seu capital intelectual. Sob esta ótica, o empreendedorismo passa a ser um fator crítico para o desenvolvimento, pois não está apenas associado à criação de novos negócios, mas sim como forma de sistematizar os processos internos visando a geração das inovações empresariais.

Dolabela (1999) argumenta que toda empresa se organiza com base em seus valores, crenças, procedimentos e atitudes. Este conjunto define sua cultura, a qual é partilhada por todos que dela fazem parte. Uma empresa pautada nestes conceitos tem mais facilidade de definir e gerir o perfil empreendedor dentro da organização, ou seja, o empreendedor corporativo é fruto da cultura empresarial a qual está inserido e esta cultura é decorrente de seu conteúdo histórico.

Dentre as diversas práticas existentes para a gestão do empreendedorismo corporativo, Spinosa e Souza (2004) destacam: (a) parceria entre governos e empresas na formação da cultura empreendedora; (b) formação da cultura empreendedora; (c) gestão da força de trabalho; (d) práticas de aprendizado e; (e) formação de grupos de trabalho e gestão da informação.

Cabe às empresas proporcionar que o espírito empreendedor faça parte do seu dia a dia, alinhando sua cultura aos objetivos traçados em suas estratégias, de modo que a cultura empreendedora seja desenvolvida e se sustente ao longo da existência da empresa. Para Farrell (1993) a cada instante cria-se algo novo, sem muitas vezes perceber que se está criando, é uma forma de inovar, de formar uma cultura empreendedora, onde não somente a organização, mas os empregados também ganham, em experiência, conhecimentos, crescimento profissional e pessoal.

Dessa forma, o empreendedorismo precisa ser melhor analisado como prática social dentro de um universo social, econômico e cultural, permitindo a inclusão e o destaque de variáveis que elucidem melhor o fenômeno.

### 2.3 Empresas Graduadas

Analisa-se as empresas graduadas como sendo o produto final das incubadoras de empresas, uma vez que representam a sobrevivência do projeto no mercado. Morais (1998) aponta para a existência de alguns indicadores que podem ser utilizados como avaliação das incubadoras, quais sejam: produtividade; número de empregos gerados; número de empresas incubadas; número de empresas graduadas; número de empreendimentos graduados com sucesso; número de empresas incubadas e salas disponíveis; e demanda.

De acordo com a ANPROTEC (2005), a utilização de sistemas de incubação como forma de fortalecer o empreendedorismo deve ser considerada como relevante e este fato é comprovado ao verificar que em 2004, 1.580 empresas incubadas foram graduadas. Assim sendo, estudar as empresas graduadas é dar continuidade ao objetivo das empresas incubadoras e redes de empresas.

Segundo Morais (1998) as empresas graduadas podem ser avaliadas por meio do número de empregos gerados e também seu volume de faturamento. Rasoto (2006) ressalta que o Programa Nacional de Incubação (PNI) considera como fatores de avaliação das empresas na fase pós-incubação ou graduadas o número total de empresas graduadas em pós-incubação por ano/total do faturamento anual/total do número de empregados no ano; o número de produtos/serviços gerados pelas empresas graduadas em pós-incubação por ano; a taxa de crescimento anual do faturamento das empresas graduadas em pós-incubação; o número de pedidos de registros/patentes no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) por ano, pelas empresas graduadas em pós-incubação; o número de empresas graduadas em pós-incubação, com vínculo formal com departamentos de instituições de pesquisa e, o número de empresas graduadas em pós-incubação que se instalaram em parques tecnológicos.

Rasoto (2006) chama a atenção, também, para a fragilidade das informações ainda existentes sobre empresas graduadas, por possuírem índices de mortalidade inferior às micro e pequenas empresas no Brasil (graduadas têm índice de mortalidade de 7% enquanto as outras têm taxa aproximada de 49%) o que poderia ser um forte indício de sucesso das graduadas pode estar relacionado ao número de incubadas que não são graduadas e são, portanto, retiradas das estatísticas simples.

De tal modo, as incubadoras permanecem comprovando seus resultados em função de serem rígidas e sistemáticas nas avaliações de suas empresas incubadas. Isso exalta que apesar de existirem casos de empresas problemáticas, a experiência mostra que a franqueza e até

rigidez com que foram abordadas, trouxeram surpreendentes resultados, como o amadurecimento do empreendedor, proporcionando uma mudança no desenvolvimento da empresa e a retomada do crescimento do negócio (FIATES, 2005).

### 3 METODOLOGIA

O estudo foi considerado, essencialmente, qualitativo, tendo em vista que buscou obter entendimento de motivos e razões subjacentes a situações e fatos descritos pelos empreendedores (TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 1999; COZBY, 2003).

Considerou-se o estudo como descritivo-analítico, uma vez que procurou identificar, compreender e comparar aspectos individuais e coletivos de gestão, presentes nas empresas pesquisadas. Deste modo, o estudo foi orientado por perguntas, como sugere Greenwood (1973). Segundo o autor, a pesquisa descritiva é guiada habitualmente por perguntas cujas respostas consistem em proposições que assinalam a existência de certas uniformidades da amostra estudada. Tais perguntas espelham-se diretamente no objetivo explicitado na introdução.

No intuito de responder tais perguntas, diversos instrumentos foram utilizados para a coleta de dados, conforme tipificação de Bruyne (1977), tais como: (a) pesquisa e análise documental – levantamento de dados secundários acerca das empresas graduadas de base tecnológica presentes na região metropolitana de Belo Horizonte, MG – (fase 1); (b) entrevistas semi-estruturadas com dezoito empreendedores de empresas de base tecnológica há mais de dois anos graduadas, pautadas na bibliografia e no objetivo proposto buscando identificar aspectos da estrutura das graduadas em suas diversas fases, dificuldades enfrentadas, qualificação e desenvolvimento do negócio, fatores internos e externos necessários ao sucesso do negócio, importância da utilização do plano de negócio como ferramenta de gestão, diferencial das empresas graduadas quanto aos concorrentes, bem como as fontes de conhecimentos utilizadas para inovar, considerando os tipos de parcerias desenvolvidas e contribuições das incubadoras no seu desenvolvimento – (fase 2); (c) observação direta do processo de trabalho, estrutura, produtos e processo produtivo das graduadas para verificação e corroboração dos dados coletados por pesquisa documental e entrevistas – (todas as fases).

Com relação ao tratamento dos dados, as entrevistas foram analisadas à luz das técnicas de análise de conteúdo e de discurso (BARDIN, 1979; TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 1996; RICHARDSON, 1999), comumente usadas em pesquisas de natureza qualitativa.

Quanto ao processo de análise dos dados coletados caracterizou-se pelas seguintes fases de tratamento (MELO, 2003): (1) preparação, sendo as entrevistas transcritas segundo o roteiro de perguntas, agrupando-se as respostas de cada categoria para as respectivas questões; (2) tabulação quantitativa, com identificação de componentes das respostas dos entrevistados e agrupamento de acordo com o tema da pergunta. Foi feita a recuperação de informações relativas ao objetivo do estudo, por meio de agrupamentos de dados e construção de tabelas e; (3) tabulação qualitativa, constituída a partir de temas, segundo o objetivo do estudo, foi estruturada uma planilha que permitiu o agrupamento dos extratos mais significativos retirados das entrevistas transcritas, dando destaque à dimensão do dito ou da fala dos entrevistados. Dessa forma, foi possível analisar o conjunto de referências feitas pelos entrevistados em relação ao tema estabelecido e às suas ramificações temáticas.

A coleta de dados para a realização desta pesquisa ocorreu em empresas de base tecnológica que passaram pelo processo de incubação em incubadoras da cidade e da região metropolitana de Belo Horizonte. As informações foram coletadas por meio de entrevistas presenciais, apoiadas por um roteiro de entrevistas semi-estruturado, aos empreendedores

dessas empresas. As empresas pesquisadas foram escolhidas aleatoriamente, num total de dezoito entrevistas realizadas com empreendedores graduados a mais de dois anos.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Estratégias de gestão nas empresas graduadas

Inseridas no cenário do complexo e competitivo mundo atual, as organizações operam em um contexto cada dia mais globalizado em que as práticas de gestão devem se adequar às novas exigências do mercado. Destacam-se, neste cenário, a busca por competências e habilidades gerenciais.

Na análise dos relatos dos empreendedores, evidencia-se a dificuldade que eles sentem nas atividades de gerenciamento de suas empresas. Os trechos das entrevistas com os empreendedores revelam tais dificuldades percebidas no contexto das empresas graduadas, como também, na posição de proprietários das mesmas. Entretanto, apesar de apontarem dificuldades, também pode ser observada em alguns depoimentos, a motivação em superá-los:

É um pouco mais difícil do que produzir em uma empresa incubada, porque você tem todas as dificuldades do mercado, você tem os custos de ter uma empresa, os custos de contratar, as dificuldades da contratação de pessoas, você tem as dificuldades de colocar seu produto no mercado, gerenciar seus custos. (E2)

Nós vivemos em um país que as oportunidades para as empresas são poucas. Os impostos são muito altos e é difícil, é muito difícil. Mas, eu estou realizando meu sonho, estou satisfeito e faria tudo outra vez. (E6)

É uma sequência de desafios, por outro lado é bastante motivador. É um sonho realizado, é motivador você está exatamente realizando seu sonho, você está indo em busca do que você planejou, mas não é fácil não. (E6)

Além dessas dificuldades, 38,9% dos entrevistados relataram que um dos maiores obstáculos identificados em sua gestão é a ausência de uma cultura gerencial (TAB 1). Outros fatores verificados em 27,8% dos entrevistados são a falta de um conhecimento de administração mais consistente, bem como a dificuldades em identificar oportunidades de mercado (27,8%). A dificuldade em comercializar produtos tecnológicos é relatada por 22,2% dos entrevistados e a concorrência como fator dificultador por 11,1% deles. Em síntese, há uma forte predominância dos fatores relativos no campo da administração.

**Tabela 1** - Dificuldades vivenciadas pelos empreendedores na gestão de seus empreendimentos

Itens discriminados	%
Ausência de uma cultura de caráter gerencial	38,9%
Conhecimento extremamente técnico dos empreendedores/sócios	27,8%
Dificuldades em ter visão de mercado	27,8%
Dificuldade em comercializar produtos tecnológicos	22,2%
Ausência de critérios de seleção e de profissionais qualificados	16,7%
Dificuldade em criar uma política comercial	16,7%
Falta de conhecimento para transformar projetos em negócios	16,7%
Ausência de recursos financeiros e concorrência elevada	11,1%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.



A partir das dificuldades como empreendedor, os relatos dos entrevistados informam sobre alguns desafios que eles experimentaram durante seu percurso e apontam quais foram as estratégias de sobrevivência e perseverança no mercado por eles utilizadas.

Nessa perspectiva, como estratégia de gestão, a capacitação e o aperfeiçoamento profissional foram expostos como um diferencial competitivo para suas empresas frente às demandas do mercado atual.

Observa-se na Tabela 2, que 66,7% das respostas dos empreendedores entrevistados apontam a participação em cursos, seminários e treinamentos como uma oportunidade de qualificação profissional e desenvolvimento do negócio. O aperfeiçoamento tecnológico e a realização de contatos com os clientes são destacados por 44,4% das respostas. Com relação ao desenvolvimento do negócio, 16,7% dos empreendedores apontam a realização de parcerias e 11,1% destacam o acompanhamento das tendências inerentes ao bom desempenho do negócio. Os dados da tabela 2 indicam certo dinamismo na busca de qualificação por parte do grupo de empreendedores entrevistado.

**Tabela 2 – Estratégia de desenvolvimento pessoal e do negócio**

Itens discriminados	%
Participando de cursos, seminários e treinamentos	66,7%
Buscando o aperfeiçoamento tecnológico	22,2%
Realizando contato com clientes	22,2%
Realizando parcerias, pesquisando e interagindo com o mercado	16,7%
Buscando profissionais qualificados	16,7%
Buscando apoio na incubadora	11,1%
Buscando acompanhar as tendências do mercado	11,1%
Buscando certificações e investidores	5,6%
Realizando o aprimoramento profissional	5,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Em vários momentos, pode-se perceber através da fala dos empreendedores essa preocupação em torno da capacitação e aperfeiçoamento profissional, nos campos do gerenciamento e do desenvolvimento tecnológico como revelaram os depoimentos:

Eu procuro sempre descobrir cursos que eu possa estar me informando melhor na área administrativa e financeira, de captação de clientes, de marketing. Procuo buscar novos conhecimentos além dos conhecimentos da área técnica, além dos conhecimentos técnicos exigidos por uma empresa de *software*. (E6)

O dia a dia do empreendedor é difícil, requer muito estudo, muito trabalho justamente por ser uma empresa pequena e com poucos recursos [...] mas essas dificuldades eu busco solucionar através da minha capacitação e de meus funcionários. (E5)

Foi possível compreender, que os empreendedores das empresas graduadas, depositam na capacitação e no aperfeiçoamento profissional o diferencial competitivo para suas empresas frente às demandas do mercado atual, sendo, portanto, reconhecida como uma estratégia de sobrevivência e perseverança no mercado, mesmo tendo ciência dos desafios vivenciados no percurso como empreendedor.

#### 4.2 Fatores considerados indispensáveis (internos e externos) ao sucesso da empresa

Para o bom desempenho do negócio é necessário que haja uma sintonia entre diversos

fatores internos e externos às organizações. As ameaças, as oportunidades, os pontos fracos e fortes da empresa precisam ser avaliados constantemente para que os objetivos traçados estrategicamente pela organização sejam alcançados. Neste contexto, a Tabela 3 vem expressar o que os empreendedores entrevistados destacaram como fator interno necessário para o sucesso da empresa. Vale destacar que 27,8% dos empreendedores classificam a equipe empenhada e dedicada ao trabalho como de grande relevância para o sucesso do negócio, em seguida apontam a visão de mercado e a persistência com 22,2%.

Compõem também fatores internos para o sucesso do negócio na percepção dos empreendedores, ter bons relacionamentos, ter determinação e garra (16,7%); ter um produto de qualidade (16,7%); ter motivação (11,1%); ter conhecimento técnico, ter objetivos bem definidos e experiência profissional (11,1%), perfazendo 55,6% das respostas (TAB 3).

**Tabela 3 - Fatores internos necessários para o sucesso do negócio**

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Ter uma equipe empenhada e dedicada	27,8%
Ter persistência e visão de mercado	22,2%
Ter determinação/garra, ser dedicado e ter bons relacionamentos	16,7%
Ter um produto de qualidade	16,7%
Ter motivação	11,1%
Ter conhecimento técnico, objetivos bem definidos e experiência profissional	11,1%
Ter preço competitivo, realizar contatos e antever as necessidades dos clientes	5,6%
Ter humildade, competência e uma forte coesão do grupo	5,6%
Ter o apoio da incubadora	5,6%
Divulgar os serviços prestados e ter agilidade na prestação de serviços	5,6%
Ter seriedade, respeito, auto-confiança e ser organizado	5,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

As características apresentadas na Tabela 3, como possuir uma equipe comprometida (27,8%), ser persistente e com visão de mercado (22,2%), ser dedicado e saber se relacionar (16,7%), ter um bom produto (16,7%), ter motivação (11,1%), ter conhecimentos técnicos, experiência e objetivos definidos (11,1%), ter preço competitivo, contactar clientes e antever suas necessidades (5,6%), ser organizado (5,6%), entre outras, ressaltam, não apenas as preocupações dos empreendedores, mas o direcionamento dado às atividades desenvolvidas internamente para alcançar o sucesso da sua empresa.

Os fatores externos também foram identificados pelos empreendedores entrevistados, dando ênfase às questões de mercado que naturalmente subentende a existência de um produto de qualidade e tecnologicamente desenvolvido. Foram destacados: a demanda de mercado (33,3% das respostas), a existência de um mercado promissor (27,8%), o apoio da incubadora (11,1%), a viabilidade do negócio (11,1%), a capacidade de saber avaliar o mercado e identificar oportunidades (11,1%), a facilidade em encontrar mão de obra qualificada (5,6%), apoio e incentivos à pesquisa (5,6%), experiência profissional (5,6%) e participação em congressos e seminários (5,6%), como necessários para o sucesso da empresa (TAB 4).

**Tabela 4 - Fatores externos necessários para o sucesso do negócio**

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Demanda no mercado	33,3%
Existência de mercado promissor	27,8%
Ajuda da incubadora	11,1%
Viabilidade do negócio	11,1%
Capacidade de saber avaliar o mercado e identificar oportunidades	5,6%
Facilidade em encontrar mão de obra qualificada	5,6%
Apoio e incentivos à pesquisa, (Sebrae, CNPq, Fapemig)	5,6%
Experiência profissional	5,6%
Participação de congressos/seminários	5,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Outro fator relevante salientado pelos empreendedores entrevistados foi à construção de um plano de negócios para o bom desempenho da empresa inserida no mercado contemporâneo. O plano de negócios é salientado por Hisrich e Peters (2004) como uma ferramenta de gestão importante para o empreendedor no estágio inicial, pois ajuda a sustentar a perspectiva do que necessita ser realizado. Importa lembrar que essa ferramenta de gestão deve ser elaborada seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador, ou seja, a elaboração do plano de negócios é uma ferramenta essencial para o planejamento e até mesmo o lançamento de um novo produto. É ressaltado na pesquisa com 50% das respostas dos entrevistados que o plano de negócios é fundamental para o bom desempenho da empresa (TAB 5), em contrapartida 16,7% dos entrevistados relatam que o plano de negócios não contribuiu em nada para o bom desempenho da gestão do empreendimento. Há de se destacar também que o plano de negócios é uma exigência para participar da incubadora.

**Tabela 5 - A importância do plano de negócios como ferramenta de gestão**

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
É fundamental ter o plano de negócio	50,0%
Trabalha o foco	16,7%
Possibilita trabalhar as ideias e estabelecer estratégias	11,1%
Facilita a entrada da empresa na incubadora	11,1%
Facilita a obtenção de financiamentos	11,1%
Apresenta os recursos necessários ao desenvolvimento do negócio	5,6%
Reavalia o posicionamento da empresa	5,6%
Auxilia no controle dos planejamentos traçados	5,6%
Estabelece os objetivos com maior clareza	5,6%
Traça metas visando resultados melhores	5,6%
Direciona, orienta o negócio e controla os custos	5,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Os entrevistados ainda destacam alguns itens, discriminados na Tabela 5, como contribuição do plano de negócios para o desenvolvimento da empresa: trabalha o foco (16,7%); estabelece estratégias possibilitando trabalhar as ideias (11,1%); facilita a obtenção de financiamentos (11,1%) oferece recursos para subsidiar o desenvolvimento do negócio (5,6%); reavalia o posicionamento da empresa (5,6%); auxilia no controle dos planejamentos traçados (5,6%); estabelece os objetivos com maior clareza (5,6%), delinea metas visando

melhores resultados, além de direcionar, nortear e permitir um maior controle dos custos (5,6%). Estes dados nos permitem supor que o plano de negócio tem dois papéis fundamentais, estabelecimento do foco e acompanhamento dos objetivos (22,3%), e obtenção de financiamento e controle de custos (16,7%).

Nos trechos abaixo retirados das entrevistas com os empreendedores, percebe-se que há contradição entre os entrevistados, enquanto um aborda a dificuldade em aplicar o plano de negócios o outro empreendedor mostra a contribuição que essa ferramenta de gestão trouxe para a empresa.

[...] no papel é diferente, no momento que você vai implementar o plano é outra coisa. E no mínimo, você tem que mudar a estratégia, e se a estratégia inicial não atender a demanda do mercado você corre um grande risco... e se você não mudar você corre o risco de quebrar a empresa. É por isso que muitas quebram antes de completar cinco anos né? (E17)

A gente tinha que pensar em fatores que a gente desconsiderava. Os riscos que os negócios tinham, os concorrentes, a tecnologia, a parte administrativa também, como, por exemplo, fazer um contrato bem feito. O plano de negócio serviu pra nos orientar em vários aspectos que até então não eram cogitados, foi uma revisão da cultura da empresa. (E19)

Verifica-se que, de uma maneira geral, os empreendedores entrevistados consideram o plano de negócios uma ferramenta de gestão precisa e necessária, mas que, de outro modo, também expõem as dificuldades encontradas para desenvolver e aplicar tal ferramenta.

#### 4.3 Visão de futuro: o diferencial competitivo das empresas graduadas

A inovação e a competitividade caminham juntas para vencer os desafios do mundo globalizado, assim Dornelas (2001) expõe que para crescer e se manter, as organizações devem multiplicar, combinar e gerar inovação a partir da identificação de oportunidades no mercado. As empresas que desejam atuar no mercado por um período longo dependem muito das vantagens competitivas em seus produtos ou serviços prestados. Nessa perspectiva, os empreendedores entrevistados foram questionados sobre o seu diferencial competitivo em relação aos concorrentes, seu posicionamento em relação aos parceiros e as fontes de conhecimento utilizadas pela empresa para aquisição de novos conhecimentos.

Os empreendedores relataram seu posicionamento com os concorrentes da seguinte maneira: como maior percentual de respostas aparece a qualidade em seus serviços e produtos (22,2%), seguida do bom atendimento e o relacionamento com o cliente (16,7%) (TAB 6).

**Tabela 6 - Diferencial das empresas graduadas em relação a seus concorrentes**

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Ter qualidade nos produtos e serviços	22,2%
Ter um bom atendimento e relacionamento com o cliente	16,7%
Ter focado na área de gerenciamento de projetos na TI	5,6%
Ser voltada para o desenvolvimento técnico	5,6%
Ter treinamento e experiência no ramo	5,6%
Estar sempre buscando o novo e ter inovação tecnológica	5,6%
Ter agilidade e estar mais tempo no mercado	5,6%
Ser uma empresa ética e fazer parceria	5,6%
Gerar mais valor para os clientes, do que os concorrentes	5,6%
Ter facilidade de lidar com tecnologias emergentes	5,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Observa-se também nesta área, uma diversidade de estratégias de diferenciação, tais como: ser focado na área de gerenciamento de projetos em TI; ser voltado para o desenvolvimento técnico; ter agilidade; ter inovação tecnológica; ter experiência; estar sempre buscando o novo; ser uma empresa ética; valorizar os clientes; ter facilidade em lidar com tecnologias emergentes (5,6%, cada); entre outras.

Os empreendedores entrevistados destacam, ainda, a importância de firmar parcerias seja para aumentar o lucro, trocar experiências, adquirir novos parceiros para novos negócios ou até mesmo para adquirir um melhor posicionamento do negócio no mercado, conforme observado nos extratos:

São muito bem vindas. Eu diria que trazem, ajudam a divulgar e a aumentar... aumentar o meu lucro mesmo, número de vendas... (E8)

Tendo a parceria a gente troca em experiência, tem algum projeto em conjunto. (E11)

Eu sou muito aberto a parcerias, faz sentido, [...] às vezes uma boa parceria, pode te posicionar no negócio, mas eu sou sempre aberto a parcerias, têm vários casos de parcerias bem sucedidas. (E14)

Isso a gente valoriza muito, seja pra clientes que se tornam parceiros, novos parceiros para novos negócios, a gente busca e valoriza bastante, dentro daquele negócio do círculo de relacionamento que a gente tem que valorizar enquanto empreendedor, a empresa também tem que fazer isso tem que ter essa prática. (E15)

Parceria é fundamental, principalmente, você tem que criar uma rede porque você vai crescer. [...] acho que foi uma maneira muito transparente de ser, de trabalhar que conquisto uma confiança e daí a fidelização. (E17)

Na busca por novos conhecimentos e inovação, os empreendedores entrevistados declaram quais são as fontes de aquisição de conhecimentos utilizadas para se atualizarem e se posicionarem de maneira diferenciada no mercado. Os conhecimentos especializados são adquiridos por meio da internet (50%), discussões entre especialistas e leitura de material especializado (22,2%), cursos (16,7%), o próprio mercado (16,7%), palestras (11,1%), pesquisas (5,6%), benchmarking (5,6%), universidade (5,6%), além de mapeamento da concorrência, seminários, congressos, entre outras fontes relatadas, conforme observado na (TAB 7).

**Tabela 7 - Fontes de conhecimento utilizadas para inovar**

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Internet	50,0%
Discussões e livros	22,2%
Cursos	16,7%
Mercado	16,7%
Palestras, congressos e revistas	11,1%
Universidade, biblioteca e/ou jornal	5,6%
Seminários (internos e externos)	5,6%
Consultoria externa e/ou mapeamento da concorrência	5,6%
Clientes e/ou parcerias com empresas de renome	5,6%
Estudo e/ou pesquisas	5,6%
Varia em suas fontes de conhecimento	5,6%
Benchmarking	5,6%
Produtos já existentes	5,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os trechos a seguir complementam as análises realizadas na tabela anteriormente descrita:

Internet é muito importante, e as revistas especializadas também. [...] Através de que vem o desenvolver e o inovar? de pesquisa, de estudo, de atitude, busca permanente, constante [...]. (E7)

Para inovar, no caso das pessoas, são palestras com profissionais especializados na área. Entrar em *sites* de revista especializadas. Hoje, a gente tem acesso a essas inovações dessa forma. (E19)

De um modo geral, os empreendedores afirmam que é necessária a utilização de algumas estratégias para se manterem no mercado. As principais estratégias relacionadas pelos empreendedores entrevistados foram: ter dedicação e esforço (16,7%), seguir um bom plano de negócios, disposição para trabalhar, ter um bom planejamento, conhecer o mercado, ter capitalização (maior capital de giro), acompanhar o faturamento, manter-se firme quando há oscilações de mercado e não ter medo, com 11,1% cada um.

Os trechos a seguir complementam estas análises:

[...] basicamente olhar para o mercado, ter um mapeamento da concorrência, um mapeamento das tendências de mercado. (E11)

É o que eu te falo, se você tem um plano de negócios viável, [...] é mais fácil você não morrer. A dificuldade é você saber como você faz, acho que esse é o grande papel da incubadora nessa história. (E13)

Na verdade é tudo estratégia de mercado, não tem uma estratégia para sobreviver, a gente vai lutando até crescer, desenvolver, fazer produtos bons e que ofereçam uma margem de lucro legal e que tenham demanda no mercado. É isso que a gente faz. Ver o que o mercado quer para a gente desenvolver. (E16)

Eu acho que a estratégia que nós adotamos para não morrermos nos primeiros cinco anos foi justamente essa preocupação com a gestão da empresa. Não adianta você só ter um produto ou serviço que tecnicamente é excelente, tem que ter um plano de negócio e saber lidar com ele. (E17)

São notáveis as muitas pressões que as organizações vivenciam em seu cotidiano e na atualidade. Sendo assim, os fatores inerentes às organizações, a consolidação da estrutura organizacional, os modelos de gestão, os processos de tomada de decisão, o diferencial competitivo e o posicionamento estratégico são fatores que devem ser avaliados para um desempenho organizacional melhor e mais promissor. Verificou-se, ao longo da análise de dados obtidos, que juntamente com as características gerais e específicas do empreender, a capacidade gerencial e administrativa, torna-se determinante para a sobrevivência do empreendimento. Os desafios e as perspectivas das empresas devem ser fundamentados, também em alguns princípios administrativos para que o sucesso seja alcançado.

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apontou, a partir da percepção dos empreendedores, que cada vez mais as práticas de gestão devem ser conhecidas e se adequarem às novas exigências do mercado, para que as empresas graduadas alcancem e permaneçam competitivas.

De acordo com a análise dos relatos dos empreendedores, as dificuldades encontradas para gerir suas empresas, logo que são graduadas, incidem nos custos de manter uma empresa, em contratar pessoas, em colocar o produto no mercado, além de conviver com os altos impostos. De acordo com a ANPROTEC (2005) o produto de uma incubadora é uma empresa

consolidada e com capacidade gerencial e comercial, porém observou-se neste estudo que há uma forte predominância dos fatores relativos ao processo de gerenciamento da empresa no que se refere a falta de um conhecimento mais consistente de administração e de identificar as oportunidades de mercado por parte dos entrevistados.

Ao apontarem dificuldades para empreender, os entrevistados ressaltaram alguns desafios experimentados durante seu percurso e elucidaram quais foram as estratégias de sobrevivência e perseverança no mercado por eles utilizadas. Como estratégia de gestão, a capacitação e o aperfeiçoamento profissional foram expostos como um diferencial competitivo para suas empresas frente às demandas do mercado atual. Nessa perspectiva, os empreendedores entrevistados mencionaram a participação em cursos, seminários e treinamentos como uma oportunidade de qualificação profissional e desenvolvimento do negócio, conforme enfatiza Ferreira (2006) na literatura. Assim, foi possível compreender que os empreendedores das empresas graduadas, depositam na capacitação e no aperfeiçoamento profissional o diferencial competitivo para suas empresas frente às demandas do mercado atual, sendo, portanto, reconhecida como uma estratégia de sobrevivência e perseverança no mercado, mesmo tendo ciência dos desafios vivenciados no percurso como empreendedor.

Em relação ao bom desempenho e desenvolvimento do negócio, os empreendedores apontaram a realização de parcerias e destacaram o acompanhamento das tendências inerentes ao bom desempenho do negócio. Esta parceria, muitas vezes, advém dos governos estaduais, através de diferentes agências de fomento à pesquisa; das universidades que também estão envolvidas na criação e/ou apoio às empresas, além de entidades patronais empresariais (FERREIRA, 2006).

Como fatores internos, necessários para o sucesso da empresa, os entrevistados destacaram que uma equipe empenhada e dedicada ao trabalho é de grande relevância para o sucesso do negócio, seguida da visão de mercado e da persistência. Além destas características, também destacaram a importância de se ter bons relacionamentos, determinação, garra, produto de qualidade, ser dedicado, ter motivação, conhecimento técnico e, possuir objetivos bem definidos para o sucesso do negócio. Estas características revelam as preocupações dos empreendedores para com a empresa e, além disso, dá um direcionamento às atividades desenvolvidas internamente para que o sucesso seja alcançado.

Os fatores externos também foram classificados pelos empreendedores. Na percepção dos entrevistados, destacou-se a demanda do mercado, possuir um mercado promissor, bem como o apoio da incubadora como sendo necessários para o sucesso da empresa. Importa lembrar que uma das finalidades da incubadora é colaborar no desenvolvimento e entregar ao mercado empresas sólidas e saudáveis (ANPROTEC, 2005).

A construção de um plano de negócios foi outro fator relevante salientado pelos entrevistados, por este contribuir consideravelmente para o bom desempenho da empresa. Ao elaborar o plano de negócios, estes empreendedores são convidados a refletir sobre os vários fatores que envolvem sua empresa, o que é extremamente importante nesse novo mundo de negócios. Os entrevistados destacaram que o plano de negócios contribui para que eles possam trabalhar focados, estabelecer estratégias, trabalhar melhor as ideias, controlar os custos, além de facilitar a entrada da empresa na incubadora e o acesso aos financiamentos. Segundo Hisrich e Peters (2004), um plano de negócios quando bem elaborado permite aos empreendedores identificar melhores oportunidades e saber como aproveitá-las. Há de se destacar também que o plano de negócios é uma exigência para participar da incubadora.

De uma maneira geral, os empreendedores entrevistados consideraram o plano de negócios uma ferramenta de gestão precisa e necessária, mesmo encontrando dificuldade, por parte de alguns entrevistados, para aplicar tal ferramenta.

Ao serem questionados sobre o seu diferencial competitivo em relação aos concorrentes, seu posicionamento em relação aos parceiros e quais as fontes de conhecimento

utilizadas pela empresa para aquisição de novos conhecimentos, os empreendedores entrevistados enfatizaram, além da pesquisa e da busca por profissionais especializados, a qualidade em seus serviços e produtos, seguida do bom atendimento e o relacionamento com o cliente. Observou-se também, uma diversidade de estratégias de diferenciação, tais como: ser focado na área de gerenciamento de projetos em TI, ser voltado para o desenvolvimento técnico, ter agilidade, inovação tecnológica, experiência, estar sempre buscando o novo, ser uma empresa ética, entre outras.

Os empreendedores apontam a necessidade da utilização de estratégias para se manterem no mercado, sendo algumas consideradas como principais: buscar conhecimento, ter dedicação e esforço, seguir um bom plano de negócios, ter disposição para trabalhar, ter um bom planejamento, conhecer o mercado, ter capitalização (maior capital de giro), acompanhar o faturamento, manter-se firme quanto às oscilações de mercado, e ainda, não ter medo. Observa-se, que após serem graduadas, os empreendedores necessitam de uma diversidade de estratégias para que a sua empresa possa sobreviver no mercado.

Foram notáveis as muitas pressões que as organizações vivenciam em seu cotidiano e na atualidade como fatores inerentes às organizações, os modelos de gestão, o posicionamento estratégico e o diferencial competitivo foram fatores apontados que devem ser avaliados para um desempenho organizacional melhor e mais promissor, destacando-se que a inovação e a competitividade caminham juntas para vencer os desafios do mundo globalizado.

## REFERÊNCIAS

- ANPROTEC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Panorama das Incubadoras e Parques Tecnológicos 2005**, 2005. Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama2005\\_pdf\\_11.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama2005_pdf_11.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROS, Francisco S. O.; FIÚSA, Luis A.; IPIRANGA, Ana S. R. O Empreendedorismo como Estratégia Emergente de Gestão: Histórias de Sucesso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais Eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2004. CD ROM.
- BERTHERAT, J. L'essaimage: levier de la création d'entreprises, **Raport au Ministre du Travail, de l'Emploi**. Paris: La Documentation Française, 1989.
- BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BURGELMAN, R.A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, [S.L.], v. 29, n. 12, dec. 1984.
- COZBY, P. C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CRUZ, C. A Universidade, a Empresa e a Pesquisa. **Revista Humanidades**, v.45, p.15-29, Brasília, 1999.
- DANVAL, H. L'essaimage vers une nouvelle rationalité entrepreneuriale. **Revue Française de gestion**, [ s.l.], v. 28, n.138, 2002.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.



- FERREIRA, L. F. F. **Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. 163 f. Tese (Doutorado em Administração) – FEARP – Faculdade de Economia, Administração de Contabilidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- FARREL, Larry C. **Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FIATES, José Eduardo Azevedo. **Incubação de Empresas – Ferramentas, métodos e técnicas para gestão de um programa de sucesso**. Brasília : ANPROTEC, 2005.
- GREENWOOD, E. **Metodologia de la Investigacion Social**. Buenos Aires: PAIDÓS, 1973.
- GUIMARÃES, Tatiane B. C.; SILVA, Clovis L. M. Empreendedorismo como Estratégia Corporativa na Perspectiva Institucional de Análise: Estudo de Caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2005, Brasília. **Anais Eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM
- HIRSCH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KURATKO, D. F. et al. Developing an entrepreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 11, p. 49-58, 1990.
- LAHORGUE, Maria Alicerce. **Pólos, parques e incubadoras: instrumento de desenvolvimento do século XXI**. Brasília : Evangraf , 2004.
- MELO, M. C. O. L. A construção do espaço gerencial por mulheres brasileiras:comparando a gerência feminina em setores industrial e bancário. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, 4, 2003, Havana. **Anais eletrônicos...** Havana: ALAST, 2003. CD-ROM.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo, Rio de Janeiro: Hucitec, Abrasco, 1996.
- MORAIS, Ednalva F. C. (Coord.). **Manual de acompanhamento e autoavaliação de incubadoras e empresas incubadas**. Brasília: ANPROTEC, 1998.
- RASOTO, Vanessa. I. **Estrutura de referência para incubadoras pertencentes a redes de habitats de inovação tecnológica e vinculadas a instituições de ensino - estudo de caso da reparte**. 2006. 151f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- REDE MINEIRA DE INCUBADORA – RMI (2009). Disponível em: <<http://www.rmi.org.br/app/index.php>>. Acesso em 07 jul. 2010.
- RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SARKAR, Soumodip. **Empreendedorismo e inovação**. Lisboa: Escolar editora, 2007.
- SPINOSA, Luiz M.; SOUZA, Roberto C. Um modelo de gestão da inovação integrada a conceitos classe mundial. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 7, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2004. v. 1. p. 1-12.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. Atlas, 1987.
- ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, p. 259-285, 1991.
- ZAHRA, S. A. et al. The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n.2, p. 45-65, 1999.