

Características e Habilidades Essenciais à Capacidade Empreendedora: Aplicação junto à incubadora Padetec e incubadas.

RESUMO

Um dos principais problemas para incubadoras de empresas é a definição de um modelo de seleção que possa vir a ser utilizado em apoio à decisão. A capacidade empreendedora se destaca como um dos principais fatores, juntamente com o plano de negócios, na escolha das empresas com maiores chances de sucesso. O presente artigo objetivou a criação de modelo teórico com as características e habilidades essenciais à capacidade empreendedora dos sócios-proprietários e administradores das empresas, visando à sustentabilidade dos empreendimentos. No desenvolvimento do modelo utilizou-se arcabouço teórico baseado em diversos autores, entre outros: Fillion, Schumpeter, Drucker, Vedovello, Dornelas, Andino, Dolabela, McClelland, Morgan e Kallianpur, Hisrich e Peters, Collins, Freitas, Schein, Parcells, Porter, Senge et al, Bateman e Snell, Longenecker, Kelley e Littman, Oliveira Neto e Fontenele, Oliveira Neto e Leite. Como resultado observou-se após aplicação de questionário junto a duas empresas incubadas na incubadora Padetec – Parque de Desenvolvimento Tecnológico – UFC-Universidade Federal do Ceará, que às características e habilidades selecionadas à partir dos autores estudados (que integraram o modelo teórico criado) podem ser consideradas relevantes e vir a ser utilizadas como mecanismo de apoio à decisão junto às Incubadoras, para seleção das empresas com maiores chances de sucesso.

Palavras-Chave: Capacidade Empreendedora. Incubadoras. Incubadas. Modelo Teórico.

1. INTRODUÇÃO

Diante de uma economia cada vez mais acirrada em termos de competitividade e busca de sustentabilidade, as incubadoras de empresas vêm procurando cada vez mais, a obtenção de conhecimentos e tecnologias capazes de imprimir um ritmo de eficácia e eficiência na administração dos recursos e na seleção das empresas a serem incubadas.

O tema é relevante para a sociedade e principalmente para o setor empresarial, pois as incubadoras e empresas incubadas vêm sendo acompanhadas com afinco, desde a implantação desses programas no Estado e no Brasil, com a verificação do alcance dos objetivos e sucesso das empresas, e como forma de apoio fundamental ao empreendedorismo de empresas de base tecnológicas.

O problema da pesquisa é identificar qual o perfil ideal (por meio das características e habilidades dos empreendedores) para que uma empresa de base tecnológica seja selecionada como incubada e obtenha sucesso ao longo do tempo. A pergunta que se faz é: Quais as características e habilidades essenciais para que as empresas e empreendedores tenham maiores chances de sucesso?

Este artigo tem como objetivo elaborar um modelo teórico com as características e habilidades essenciais à capacidade empreendedora, para o sucesso dos empreendedores e suas empresas, com embasamento em diversos autores, entre os quais: Fillion, Schumpeter, Drucker, Vedovello, Dornelas, Andino, Dolabela, McClelland, Morgan e Kallianpur, Hisrich e Peters, Collins, Freitas, Schein, Parcells, Porter, Senge et al, Bateman e Snell, Longenecker, Kelley e Littman, Oliveira Neto e Fontenele, Oliveira Neto e Leite. Visa apoiar os decisores de incubadoras no julgamento e seleção, avaliando as empresas, a partir da capacidade empreendedora, por meio do modelo ora construído.

Após esta *introdução*, as seções que se seguem apresentam as *características e habilidades essenciais à capacidade empreendedora*, para atuação na área empresarial, com

uma revisão de diversos autores; seguido pelo tema: *incubadoras e incubadas*; a seguir discorre-se sobre o *modelo teórico com as características e habilidades essenciais à capacidade empreendedora*; e por fim são apresentados os *resultados e considerações finais*; e *referências bibliográficas*.

Fica evidente, portanto, a relevância do estudo realizado, para a obtenção de melhores resultados na seleção de empresas de base tecnológica, cuja motivação procura suprir essa carência de pesquisa científica para avaliação da capacidade empreendedora das empresas candidatas à incubação.

2. CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES ESSENCIAIS À CAPACIDADE EMPREENDEDORA

Para Hisrich e Peters (2004), a palavra *entrepreneur* é francesa e significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. Na idade média o termo empreendedor é definido como sendo o participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala. Ainda segundo os autores no século XII o empreendedor era a pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em contratos de valor fixo com o governo.

Schumpeter (1985) associou o conceito de empreendedorismo à inovação, procurando mostrar a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico, com a criação de novos produtos, processos e mercados.

Do outro lado, contrário ao pensamento economicista, desenvolveu-se a teoria comportamental de McClelland (1972), centrada na idéia de que os empreendedores mal sucedidos têm comprovadamente carência de realização, sendo justamente a necessidade de realização, o principal combustível que move essas pessoas a empreenderem. Entre as principais características dos empreendedores cita o autor: iniciativa, persistência, sabe aproveitar as oportunidades, qualidade, eficiência, comprometimento, disposição para correr riscos de forma calculada, persuasão, independência, autoconfiança, além de trabalharem buscando informações e estabelecendo redes de contatos, planejando, e acompanhando os resultados.

Segundo Collins e Porras (1995), uma empresa visionária busca o progresso de forma incansável, por meio de uma ideologia central, preservando o núcleo, com as peças principais alinhadas para o progresso da empresa. Os criadores de empresas visionárias são simples em suas abordagens aos negócios.

Para Shapero (1980) o empreendedor reúne os recursos de forma inovadora, criando uma empresa nova. A criatividade e a inovação levam os empreendedores a estarem sempre implantando mudanças que visam o crescimento e desenvolvimento de seus negócios.

No quadro 1 são listadas as características apresentadas pelos empreendedores bem-sucedidos, segundo Bateman e Snell (1998), e qualquer pessoa com essas descrições, com essas atitudes e comportamentos, são candidatas prováveis ao sucesso, porém quem não possuir ainda essas habilidades pode procurar desenvolvê-las, passando assim a ter maior probabilidade de sucesso.

Resumidamente, verificam-se como principais características e habilidades, saber aproveitar as oportunidades de mercado e criação de valor, ser autoconfiante, lutar por excelência, e desenvolver atitudes e comportamentos úteis. Empreendedores de sucesso são líderes determinados e eficazes, obcecados por oportunidades, criativos, motivados, autoconfiantes, tolerantes a incertezas e riscos.

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
COMPROMETIMENTO E DETERMINAÇÃO	São decididos, persistentes, disciplinados, dispostos ao sacrifício e a mergulharem totalmente em seus empreendimentos.
LIDERANÇA	São iniciadores, formadores de equipes, aprendizes superiores e professores.
OBSESSÃO POR OPORTUNIDADES	Possuem conhecimento íntimo das necessidades dos consumidores, são orientados pelo mercado e obcecados por criação de valor e aperfeiçoamento.
TOLERÂNCIA AO RISCO, AMBIGUIDADE E INCERTEZA.	São tomadores de riscos calculados, minimizadores de riscos, tolerantes ao estresse e dispostos a resolver problemas.
CRIATIVIDADE, AUTOCONFIANÇA E HABILIDADE DE ADAPTAÇÃO.	Possuem a mente aberta, são impacientes com o <i>status quo</i> , aptos a aprender rapidamente, altamente adaptáveis, criativos, habilitados para a conceituação e atentos aos detalhes.
MOTIVAÇÃO PARA A EXCELENCIA	Possuem orientação clara para resultados, estabelecem metas ambiciosas, mas realistas, possuem forte direcionamento para descobrir, saber seus próprios pontos fracos e fortes, e focalizam mais o que pode ser feito do que as razões por que as coisas não podem ser feitas.

Quadro 1 – Características, atitudes, habilidades e comportamentos necessários a um empreendedor de sucesso. Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (1998 p. 211).

Segundo Barsley e Kleiner (Apud de Bateman e Snell, 1998, p. 216) existem alguns perigos para a capacidade empreendedora das pessoas e empresas, quando as condições econômicas se modificam, que podem levar a falência das empresas, citando como principais: (1) administração ruim; (2) plano de negócios inadequado; (3) objetivos não claros; (4) estratégias de vendas ineficazes; (5) dependência excessiva de um único cliente; (6) subcapitalização; (7) ausência de trabalho em equipe; ou (8) falhas em obter bons conselhos de negócios. Outros três fatores que podem causar a falência: (a) mortalidade do fundador; (b) delegação inadequada; e (c) planejamento e controle ruins.

Empreendedores bem sucedidos possuem ou compreendem as seguintes habilidades, recursos e estratégias: planejar seus novos empreendimentos; obter recursos financeiros e desenvolver uma rede de fornecedores, consumidores, parceiros, conselheiros diretores; utilizam estratégias de baixo custo, de diferenciação, ou de nichos, que os diferencia dos concorrentes e fazem com que possuam vantagem competitiva; bons controles financeiros; sabem delegar e planejar (BATEMAN e SNELL, 1998).

Segundo Longenecker et al (1997) as principais características dos empreendedores que são pessoas diferenciadas, são: 1 – Necessidade de Realização; 2 – Disposição para Assumir Riscos; 3 – Autoconfiança. Além disso, é preciso a combinação de educação e experiência como preparo para assumir um empreendimento, e em cada tipo de iniciativa é exigida uma preparação diferente em termos de formação e habilidades. A educação formal dos novos empreendedores é superior a do público adulto em geral, demonstrando que a cada dia é mais importante a formação educacional.

O carisma do líder é o resultado das qualidades comportamentais dos líderes que são observadas pelos seus seguidores. A liderança tem grande importância para a competitividade das empresas. Zimmerer e Yasin (1998 apud CARVALHO; RABECHINI JR, 2005) estudaram os perfis de gerentes de projetos seniores norte-americanos, com o auxílio de

questionários. Eles estudaram as características dos gerentes, e constataram ter sido a liderança a habilidade considerada mais significativa. O seu impacto nos resultados dos projetos seria decorrência de uma liderança exercida de forma positiva, na opinião de 76% dos respondentes; e reflete o fracasso, se exercida negativamente, segundo a opinião de 67% dos respondentes.

Micklethwait e Wooldridge (1998) comentam que a teoria gerencial é impulsionada pelo medo e pela ambição, mais do que por qualquer outro fator. São essas duas emoções, esses dois instintos humanos, que fazem um gerente de nível médio, por exemplo, buscar conhecimento sobre liderança em livros.

Segundo Collins (2002), os líderes de empresas feitas para vencer são uma mistura de humildade com forte vontade profissional, diferentemente de líderes como César e Patton, e mais parecidos com Lincoln e Sócrates. De acordo com Collins (2002), as pessoas certas são o ativo mais importante das empresas. Colocar as pessoas certas nos lugares certos é o que fazem os líderes vencedores antes de qualquer ação, quando assumem a liderança das empresas, e antes mesmo de implantar uma nova visão ou estratégia, ou seja, primeiro quem, depois o quê. A tecnologia não é a causa primária para se chegar à excelência ou ao declínio, e sim a seleção criteriosa das tecnologias a serem aplicadas é que vão alimentar com excelência as transformações necessárias às empresas “feitas para vencer”.

Quando Collins (2002) selecionou empresas “feitas para vencer”, não esperava que o fator sorte fosse tão citado pelos líderes nível 5 como um fator importante para os resultados obtidos, e, no caso de Alan Wurtzel, da empresa Circuit City, o fator número 1 foi a sorte para o sucesso da empresa entre 1981 e 2000, segundo o qual, “estávamos num excelente setor, com o vento soprando em nossas costas”, bem como se estava no lugar certo no momento certo.

Liderança tem a ver com visão, mas onde a verdade prevaleça, enfrentando-se a verdade nua e crua. Uma coisa é a oportunidade de “ter voz” e outra é a oportunidade de “ser ouvido”. Os líderes da excelência sabem a distinção e criam mecanismos para facilitar a cultura de ouvir as pessoas, prevalecendo a verdade. (COLLINS, 2002, p. 113).

Segundo Parcells (2002), o poder de confronto procura tirar o máximo das pessoas, pressionando, gerando situações emocionais e intensas, motivando, olhando nos olhos para entender seus comportamentos e acertando as coisas com cada um, sem tripudiar sobre os indivíduos. Dez anos depois, muitos dos astros agradeceram-lhe pelas pressões exercidas, e quando dizia que eram melhores do que supunham.

Os empreendimentos podem utilizar as estratégias competitivas genéricas de Michael Porter, a *liderança pelo custo total*, pela *diferenciação*, ou pelo *enfoque*. “O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas” (PORTER, 1986, p. 50).

O “espírito empreendedor”, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 98), refere-se à visão estratégica, que possui o líder como mentor, sendo influenciada pela intuição, experiência e conhecimento do empreendedor, mostrando o que deve ser feito, como um sensor da capacidade empreendedora.

Conforme visualizado na Tabela 1, verificaram-se os seguintes resultados, como características, atitudes, experiência, conhecimento e ações que levam à liderança e ao sucesso nos negócios que conduzem à sustentabilidade dos empreendimentos de sucesso. Na primeira coluna, consta o tópico consolidado da característica, atitude, experiência, conhecimento e ações; a segunda coluna identifica o número de vezes em que foi citado o

tópico consolidado, por um ou vários empreendedores; a terceira coluna traz a média dos pesos atribuídos pela empreendedora (1 para pouca influência, 2 para média, e 3 para muita) com a qual foi aplicado o questionário, com base nos tópicos selecionados.

Tabela 1: Tópicos consolidados das características, atitudes, experiência, conhecimento e ações destacadas pelos empreendedores de sucesso.

TÓPICO	Nº CITAÇÕES	DE	PESO
I – PLANEJAMENTO E TRABALHO	2		2
II – USO E DESENVOLVIMENTO DE NOVAS TECNOLOGIAS	2		3
III – CULTURA	1		2
IV – PREÇO E QUALIDADE	6		3
V – LIDERANÇA, COMPETÊNCIA E COMPETITIVIDADE, PESSOAS PREPARADAS E PROFISSIONAIS	4		3
VI – TALENTO PARA VENDAS, ESTRATÉGIAS DE VENDAS, VENDAS A PRAZO, MARKETING E PROPAGANDA	12		3
VII – VISÃO DE FUTURO, SONHOS A REALIZAR	4		2,5
VIII – VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS, DOS CLIENTES, DOS FUNCIONÁRIOS, DAS EQUIPES, MOTIVAÇÃO E CAPACITAÇÃO	12		2,5
IX – INOVAÇÃO, OPORTUNIDADES E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	6		2

Fonte: Resultado do artigo “O Empreendedorismo no Setor de Aluguel de Roupas de Festa – Análise a Partir da Experiência e do Pensamento de Empreendedores de Sucesso: Um Estudo de Caso” (OLIVEIRA NETO; FONTENELE, 2007).

Como se depreende da Tabela 1, os fatores mais citados pelos empreendedores de sucesso, como vitais para a sustentabilidade dos empreendimentos, que podem levar ao sucesso, foram aqueles consignados nos itens VI (talento para vendas, estratégias de vendas, vendas a prazo, marketing e propaganda) e VIII (valorização das pessoas, dos clientes, dos funcionários, das equipes, motivação e capacitação), sendo que em relação ao peso atribuído pela empreendedora pesquisada, os mais significativos foram os itens II (uso e desenvolvimento de novas tecnologias), IV (preço e qualidade), V (liderança, competência e competitividade, pessoas preparadas e profissionais), e VI (talento para vendas, estratégias de vendas, vendas a prazo, marketing e propaganda).

Quanto aos princípios da inovação que representam o núcleo para o sucesso dos empreendimentos, têm-se aqueles que devem ser seguidos, e aqueles que devem ser evitados, conforme mostra o Quadro 2.

FAÇA	NÃO FAÇA
A Inovação deliberada e sistemática começa com a análise das oportunidades	Simplemente não tentar ser engenhoso demais
A inovação é tanto conceitual como perceptual	Não diversifique, não disperse, não tente fazer coisas demais logo de início
Uma inovação para ser eficaz precisa ser simples e	Não tente inovar para o futuro; inove para o presente

concentrada	
As inovações eficazes começam pequenas, não são grandiosas	
Uma inovação bem-sucedida visa à liderança, e não a se tornar eventualmente um “grande negócio”	

Quadro 2: Princípios da inovação para o sucesso no empreendedorismo. Faça X Não Faça. Fonte: Adaptado de Drucker (1987).

Alguns princípios que não devem ser seguidos pelos empreendedores que buscam o sucesso, caracterizados no Quadro 2 como “não faça” devem ser considerados em relação à administração empreendedora: 1 – as novas idéias e inovações devem ser empreendidas dentro da empresa independentemente das unidades administrativas existentes, como um projeto novo ligado a algum administrador do primeiro nível da empresa; 2 – os esforços inovadores devem focar dentro do campo de ação e de conhecimento da empresa, evitando inovar em áreas diferentes da sua atuação e domínio; 3 – é infrutífero inovar adquirindo pequenas empresas empreendedoras, pois a inovação deve ser empreendida dentro da própria empresa (DRUCKER, 1987).

Na abordagem de questões essenciais, em que a autoridade hierárquica não funciona, está o maior desafio para a liderança atual. Muitos problemas afligem a sociedade contemporânea, como o sistema educacional deficiente, a desigualdade, a destruição do meio-ambiente, o declínio das estruturas familiares e comunitárias. Em sua maioria, esses problemas foram causados pelo processo de industrialização, processo esse que é originário das atividades e decisões humanas. Por isso, espera-se que os novos líderes conduzam uma saída para essas questões (SENGE et al, 1999).

No Quadro 3, são listadas as características apresentadas pelos empreendedores bem-sucedidos, segundo Bateman e Snell (1998), de modo que quaisquer pessoas com essas descrições, com essas atitudes e comportamentos, são candidatas prováveis ao sucesso; porém, quem ainda não possui essas habilidades pode procurar desenvolvê-las, passando assim a ter maior probabilidade de sucesso.

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
COMPROMETIMENTO E DETERMINAÇÃO	São decididos, persistentes, disciplinados, dispostos ao sacrifício e a mergulharem totalmente em seus empreendimentos
LIDERANÇA	São iniciadores, formadores de equipes, aprendizes superiores e professores
OBSESSÃO POR OPORTUNIDADES	Possuem conhecimento íntimo das necessidades dos consumidores, são orientados pelo mercado e obcecados por criação de valor e aperfeiçoamento
TOLERÂNCIA AO RISCO, AMBIGÜIDADE E INCERTEZA	São tomadores de riscos calculados, minimizadores de riscos, tolerantes ao estresse e dispostos a resolver problemas
CRIATIVIDADE AUTOCONFIANÇA E HABILIDADE DE ADAPTAÇÃO	Possuem a mente aberta, são impacientes com o <i>status quo</i> , aptos a aprender rapidamente, altamente adaptáveis, criativos, habilitados para a conceituação e atentos aos detalhes
MOTIVAÇÃO PARA A EXCELÊNCIA	Possuem orientação clara para resultados, estabelecem metas ambiciosas, mas realistas, possuem forte direcionamento para descobrir, saber seus próprios pontos fracos e fortes, e focalizam mais o que pode ser feito do que as razões por que as coisas não podem ser feitas

Quadro 3: Características, Atitudes, Habilidades e Comportamentos necessários para ser um empreendedor de sucesso. Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (1998, p. 211).

Resumidamente, verificam-se como principais características e habilidades: saber aproveitar as oportunidades de mercado e criação de valor; ser autoconfiante; lutar por excelência; e desenvolver atitudes e comportamentos úteis. Empreendedores de sucesso são líderes determinados e eficazes, obcecados por oportunidades, criativos, motivados, autoconfiantes e tolerantes a incertezas e riscos.

A liderança é uma das mais importantes habilidades para se conseguir ser um empreendedor bem-sucedido. Na verdade, um líder reúne várias habilidades, para influenciar os outros no atingimento das metas das empresas. O grande líder é aquele que tem visão, que sabe criar e realizar visões. Ter uma visão de futuro e saber comunicá-la aos outros é hoje uma das principais funções da liderança. “Visão é uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável para a organização. Grandes líderes imaginam um futuro ideal para suas organizações, um futuro que vai além do comum e do que os outros possam ter considerado possível” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 336).

Algumas características de personalidade distinguem os líderes eficazes das outras pessoas. Em sua maioria, essas características podem ser adquiridas, conforme Kirkpatrick e Locke (1996 apud BATEMAN; SNELL, 1998): 1) Empenho – alto nível de esforço, alta necessidade de realização, esforço constante no sentido de melhorar, ambição, tenacidade (persistência em face de obstáculos), muita energia e iniciativa; 2) Motivação de liderança – muito empenho, forte vontade de liderar, alta necessidade de poder; 3) Integridade – correspondência entre ações e palavras, honestidade e credibilidade, inspiram a confiança dos outros; 4) Autoconfiança – enfrenta os desafios e contrariedades, supera obstáculos, toma decisões, apesar das incertezas, passa confiança aos outros e realiza a visão de líder; 5) Conhecimento do negócio – alto nível de conhecimento sobre seus setores, empresas e questões técnicas, inteligência para interpretar amplas quantidades de informações, *expertise* adquirida em questões relevantes para a organização; 6) Capacidade de perceber as necessidades e metas dos outros – de ajustar a sua abordagem de liderança de acordo com elas, saber avaliar os outros, analisar a situação e selecionar ou modificar comportamentos para responder de forma mais eficaz às exigências das circunstâncias.

De acordo com pesquisa das cinquenta empresas listadas na *Fortune*, entre as competências de liderança de que os gerentes precisam, e classificam como importantes, destacam-se: comunicação oral e escrita; foco no cliente; planejamento e organização; visão de futuro; confiança e auto-estima; capacidade de avaliação e decisão; delegação; motivação; capacidade de influenciar e persuadir; tolerância a incerteza; conhecimento tecnológico; habilidades interpessoais; iniciativa; e capacidade de gerenciar mão-de-obra diversificada. (BRANHAM, 2002).

“Liderança não é fazer bons julgamentos e agir com sabedoria quando se tem todos os dados, todos os fatos e todo o conhecimento, isso não é nem sequer administração, é escrituração” (HOCK, 1999, p. 215). Liderança compreende a capacidade de tomar decisões com sabedoria e responsabilidade, a partir de um senso de direção, valores corretos, compreensão de como as coisas são e devem ser; e compreensão do que impele à mudança.

3. INCUBADORAS E INCUBADAS

Os parques tecnológicos têm promovido a ciência e a tecnologia, propiciando o nascimento de novas empresas e empreendimentos com alta tecnologia e grau de excelência, proporcionando a aproximação e interação entre as universidades e firmas dedicadas a atividades de alta tecnologia (VEDOVELLO, 2000).

Incubadoras são empresas que propiciam condições e facilidades para o surgimento e desenvolvimento de novos empreendimentos e negócios, promovendo o crescimento e desenvolvimento econômico, com a geração de emprego e renda na região em que estão inseridas. Por meio da disponibilização de infra-estrutura física e de serviços, apoio e assessoria empresarial e técnica na melhoria dos serviços e produtos às empresas incubadas, possibilitam a consolidação e sustentabilidade das novas empresas e da economia.

As incubadoras oferecem vários serviços às empresas instaladas. Por meio da incubação se obtém o controle das condições para o nascimento e sustentação de um novo ser. Essas condições para sobrevivência de um empreendimento em uma incubadora traduzem-se em: acesso a financiamentos e outros recursos, como infra-estrutura, apoio logístico e consultorias. (BARBOZA, 2000, Apud de ANDINO, 2005). Para Hackett e Dilts (2004a) (Apud ANDINO, 2005) as incubadoras fornecem às novas empresas, recursos tecnológicos e organizacionais objetivando o sucesso desses empreendimentos, por meio da redução do custo decorrente de possíveis falhas no desenvolvimento dos negócios durante o período de incubação.

Segundo Vedovello (2000, p.17.) os seguintes fatores-chave são preponderantes para o sucesso dos empreendimentos dos parques e incubadoras: - Infra-estrutura (infra-estrutura mínima para o adequado funcionamento das empresas, universidade e institutos de pesquisa); - Universidades e centros/institutos de pesquisa, com elevado grau de excelência (essas instituições são responsáveis pelo treinamento e formação de: cientistas, engenheiros e técnicos, de forma altamente qualificada, e com espírito empreendedor); - características das empresas (tamanho; setor produtivo no qual atua; e as atividades de P&D que desenvolve).

A interação entre empresa e universidade deve ser dinâmica e buscar a intensificação e promoção do crescimento, para o aperfeiçoamento das instituições e empresas. Uma incubadora de empresas é “um arranjo interinstitucional com instalações e infra-estrutura apropriadas; estruturado para estimular e facilitar a vinculação empresa-universidade (e outras instituições acadêmicas)” (VEDOVELLO, 2001).

4. MODELO TEÓRICO COM AS CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES ESSENCIAIS À CAPACIDADE EMPREENDEDORA

Foram pesquisadas duas empresas incubadas na Incubadora PADETEC por meio de questionários semi-estruturados. No desenvolvimento do modelo pelos diversos autores estudados, bem como pela importância atribuída pelo coordenador da incubadora pesquisada, foram definidos fatores para auxílio ao processo decisório, que no caso visa a “auxiliar na escolha das melhores empresas candidatas à incubação” pelas respectivas incubadoras, cujos decisores podem e devem influenciar na estruturação dos modelos, que devem ser adequados às suas respectivas situações (locais ou regionais).

Depois de identificadas e selecionadas as habilidades e características a serem consideradas no modelo, a partir do estudo do referencial teórico, configurou-se o modelo com três fatores principais para compor a “capacidade empreendedora”, quais sejam: 1 - “liderança” - que inclui os critérios: persuasão, iniciativa, independência, autoconfiança e persistência; 2 - “competitividade” - que inclui os critérios visão, oportunidade, inovação, risco, e vantagem ou diferencial competitivo; e 3 - “gerenciamento” - que inclui os critérios coordenação, comunicação, conectividade/parceria/ articulação, gestão, retroalimentação.

Após análise de diversos autores sobre as características e habilidades necessárias a um bom perfil de capacidade empreendedora, em que se analisaram diversos aspectos e fatores importantes do empreendedorismo, com foco nas empresas candidatas à incubação,

foram selecionados como indicadores favoráveis, e sinalizadores de maiores chances de sucesso aos empreendedores, os fatores e critérios explicitados no quadro 4.

FATOR		CRITÉRIO	CARACTERÍSTICA
C A P A C I D A D E S	L I D E A R I A Z	Persuasão	Escuta as inquietudes do outro, identificando as necessidades que pode atender, transformando-as em produtos a serem ofertados ao cliente, desenhando as conversações nas quais vai fazer ofertas ou pedidos persuasivos
		Iniciativa	Está sempre atento às necessidades das pessoas e do mercado, atuando antes de ser solicitado, na implantação de melhorias, tanto em atividades individuais, como na coordenação das ações. Sabe fazer pedidos e ofertas, procurando mostrar os benefícios que são oferecidos, sem receio de receber uma resposta negativa
		Independência	Tem autonomia na tomada de decisão, posicionando-se de acordo com seus valores e sua missão, respeitando a escolha e independência dos outros, além de assumir suas escolhas e responsabilizar-se por elas
		Autoconfiança	Tem consciência das suas potencialidades, dos seus limites, e de ser inacabado, tendo assim domínio da emocionalidade e juízo de afetividade sobre si mesmo, e sobre a capacidade das pessoas de sua rede de relacionamentos. Passa autoconfiança em suas narrativas, possuindo um estado emocional contagiante, transmitindo-o às pessoas ao seu redor
		Persistência	Faz dos obstáculos e dificuldades processos de aprendizagem, para no futuro obter melhores resultados, esperando as coisas acontecerem no devido tempo, sabendo agir na hora certa; reinterpreta histórias e crenças, analisando as situações e experiências anteriores, buscando as transformações necessárias para superação dos medos e preconceitos; e assume a responsabilidade pelas suas ações e resultados
M P R E E N D I V I D U A L I D A D E	C O M P E T I T I V I D A D E	Visão	Cria e estabelece sua visão pessoal e as metas para realizá-la; define prazos, objetivos e desafios a serem alcançados, acima do período de um ano, para alcance da visão de futuro do empreendimento; e estabelece metas de curto prazo, para atingir o planejamento de longo prazo, e a visão e a missão da empresa
		Oportunidade	Observa os fatos com atenção, interpretando-os e concebendo idéias a partir da observação dos acontecimentos; reflete sobre as ações, verificando possibilidades e novas ações, para construir algo; ouve as justificativas das pessoas com senso crítico e sem idéias preconcebidas
		Inovação	Atua antes de ser solicitado, antecipando-se e observando o que precisa ser feito para o cliente; sabe o que fazer, estando pronto para as respostas; tem competências genéricas no domínio da ação, implantando novas práticas e tecnologias de forma orientada à obtenção de melhores resultados em todos os processos e produtos
		Risco	Coloca-se em situações de risco, conscientemente, para criar oportunidade de aprendizado, visando a seus objetivos e aos da empresa; procura criar situações e contextos que contribuam para melhor aproveitamento das oportunidades e melhoria das condições para o êxito das ações; conta com parcerias importantes, diminuindo os riscos e favorecendo a superação dos desafios e alcance das metas e objetivos
		Vantagem/ ou Diferencial Competitivo	Possui diferencial competitivo na sua área de atuação e setor de atividade, bem como na área gerencial e tecnológica; domina o setor de atividade e a tecnologia relacionada aos negócios da empresa
		Coordenação	Coordena, estrutura e organiza as ações, para que produzam os efeitos esperados, compartilhando a coordenação das ações com outras pessoas, adquirindo e gerando confiança, com comprometimento e sinceridade
		Comunicação	Conversa e interage com clientes, fornecedores e concorrentes; observa as opiniões dos especialistas; busca novas informações e conhecimentos, ampliando suas opiniões e conceitos sobre a melhor forma de empreender

G E R E N C I A M E N T O	Conectividade/ Articulação/ Parceria	Compartilha suas dificuldades e escuta os problemas dos outros, captando oportunidades; age conforme seus compromissos, com responsabilidade e sinceridade, estabelecendo confiança; expande sua rede de contatos com o uso de tecnologias
	Gestão	Tem conhecimento, experiência e formação nas áreas de vendas, marketing, estratégia, planejamento e controle e gestão; ou essas funções são exercidas por profissionais contratados com esses conhecimentos, experiências e formações requeridos
	Retroalimentação	Faz juízos fundamentados, com seriedade e baseados em fatos, evitando fazê-los sem fundamentação, estando aberto a receber opiniões e juízos, para conhecer as opiniões e visão das outras pessoas, respeitando as opiniões divergentes da sua, aprendendo com elas; e discordando sem entrar em conflito

Quadro 4 – Fatores e critérios para um empreendimento de sucesso (modelo teórico contendo as características e habilidades essenciais à capacidade empreendedora dos proprietários e gestores das empresas) Fonte: Criado pelos autores.

No Quadro 5 constam vários autores pesquisados que discorreram sobre as características e/ou habilidades consideradas por eles como importantes para o desenvolvimento e melhor desempenho da “Capacidade Empreendedora” para a obtenção pelos empreendedores da sustentabilidade e do sucesso nos negócios; e que foram selecionadas como fatores e critérios essenciais para a capacidade empreendedora, e testados no questionário utilizado para entrevista de duas empresas incubadas da incubadora Padetec.

Família Critério	CRITÉRIO	AUTOR
Liderança	Persuasão (influência)	McClelland (1972); Kotler (1998); Pinchot III (1989); Filion (1991); Bateman e Snell (1998); Kirkpatrick e Locke (1991); Kelley e Littman (2007); Shell (2001).
Liderança	Iniciativa (aproveitar oportunidades, novas idéias)	McClelland (1972); Pinchot III (1989); Filion (1991); Collins (2002); Drucker (1987); Bateman e Snell (1998); Kirkpatrick e Locke (1991); Longenecker et al (1997); Hitt (2002); Kelley e Littman (2007); Branham (2002).
Liderança	Independência (integridade, ética)	McClelland (1972); Pinchot III (1989); Collins (2002); Filion (1991, 1999); Bateman e Snell (1998); Longenecker et al (1997); Kelley e Littman (2007); Branham (2002).
Liderança	Autoconfiança (crença em si mesmo, motivação, confiança)	McClelland (1972); McClelland (1987); (McClelland e Burham, 1987); Dolabela (1999); Pinchot III (1989); Melendez (1996); Parcels (2002); Flores (1995); Oliveira Neto e Fontenele (2007); Filion (1999); Bateman e Snell (1998); Kirkpatrick e Locke (1991); Longenecker et al (1997); Kelley e Littman (2007); Shell (2001); Branham (2002).
Liderança	Persistência (vontade forte; perseverança)	McClelland (1972); Dolabela (1999); (Collins, 2002); Collins (2002); Filion (1991, 1999); Bateman e Snell (1998); Kirkpatrick e Locke (1991); Kelley e Littman (2007).
Competitividade	Visão	Dolabela (1999); Filion (1991); Pinchot III (1989); Blanchard (1996); Almeida (2001); Collins, (2002); Blanchard (1996); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Oliveira Neto e Fontenele (2007); Filion (1991, 1999); Dolabela (1999); Kirkpatrick e Locke (1991); Kelley e Littman (2007); Branham (2002).
Competitividade	Oportunidade	McClelland (1972); Drucker (1987); Filion (1991); Pinchot III (1989); Kotler e Bloom (1988); Parcels (2002); Shapero (1980); Filion (1999); Oliveira Neto e Fontenele (2007); Bateman e Snell (1998).
Competitividade	Inovação (novas tecnologias, idéias, invenções)	Schumpeter (1985); Nakashima (2002); Drucker (1987); Pinchot III (1989); Filion (1991); Marchetti (1996); Collins (2002); Schumpeter (1985); Shapero (1980); Oliveira Neto e Fontenele (2007); Bateman e Snell (1998); Longenecker et al(1997); Hitt (2002); Kelley e Littman (2007).
Competitividade	Risco	Schumpeter (1985); McClellan(1987); (McClelland e Burham, 1987); Dolabela (1999); Hisrich e Brush (1985); Pinchot III (1989); Drucker (1987); Degen (1989); Bateman e Snell (1998); Longenecker et al (1997); Kelley e Littman

		(2007); Branham (2002).
Competitividade	Vant.ou Diferencial Competitivo	Schumpeter (1985); Porter (1986); Oliveira Neto e Fontenele (2007); Drucker (1987); Bateman e Snell (1998); Longenecker et al (1997); Hitt (2002).
Gerenciamento	Coordenação (metas, supervisão)	Miner (1998); Carvalho e Rabechini JR (2005); Santana (1996); Almeida (2001); Micklethwait e Wooldridge (1998); Kotler e Bloom (1988); Flores (1995); Bateman e Snell (1998); Longenecker et al (1997).
Gerenciamento	Comunicação (ouvir, divulgar, transmitir)	Lodish, Morgan e Kallianpur(2002);Kotler(1998); Peters(1995); Collins(2002); Collins e Porras (1995); Fillion(1991, 1999); Bateman e Snell(1998); Kirkpatrick e Locke(1991); Kelley e Littman(2007); Shell(2001); Branham (2002);
Gerenciamento	Conectiv./ Artic./Parc.(integração, equipe)	McClelland (1972); Tom Peters (1995); Prates (1996); Parcels (2002); Flores (1995); Oliveira Neto e Fontenele (2007); Bateman e Snell (1998); Longenecker et al (1997); Kelley e Littman (2007); Shell (2001); Oliveira Neto e Leite (2007).
Gerenciamento	Gestão (adm. e planej. Estrat., marketing, vendas, negociação, decisão)	Miner (1998); Carvalho e Rabechini JR (2005); Kotler e Bloom (1988); Micklethwait e Wooldridge (1998); Blanchard (1996); Micklethwait e Wooldridge (1998); Flores (1995); Ansoff (1977); Drucker (1987); Porter (1986); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Bateman e Snell (1998); Longenecker et al (1997); Kelley e Littman (2007); Shell (2001); Branham (2002); Hock (1999).
Gerenciamento	Retroalimentação (feedback)	McClelland (1972); Bateman e Snell (1998);Longenecker et al (1997);Kelley e Littman(2007); Branham (2002).

Quadro 5: Fatores e critérios da “capacidade empreendedora” para um empreendimento de sucesso x autores que citam essas habilidades e/ou características. Fonte: criado pelos autores.

5. RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo avaliar a significância das características e habilidades dos empreendedores (sócios e/ou gestores) para o sucesso das empresas, visando contribuir para o processo decisório de seleção de empresas a serem incubadas. Para tanto foram realizadas duas entrevistas, por meio de questionário, junto à empresas participantes do programa de incubação no Parque Tecnológico do Ceará – PADETEC, ou do PARTEC - Parque Tecnológico do NUTEC – UFC - Ceará , as quais têm obtido excelentes resultados. Para realizar esta tarefa é preciso verificar a classificação dos proponentes por níveis atribuídos às competências empreendedoras para o planejamento e gestão, relacionamentos, e ação; que servirão para alimentar os dados relativos aos fatores que influenciam a capacidade empreendedora. A aplicação do questionário junto às empresas incubadas que vêm apresentando sucesso, teve o objetivo de subsidiar a pesquisa, ratificando a solidez do modelo teórico construído. O teste solicitou, portanto a colaboração das empresas incubadas em responder o questionário apresentado, colocando a pontuação de 1 a 4, para cada item, sendo: 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Frequentemente; e 4 – Sempre.

Foi criado o modelo teórico (quadro 4) contendo as características e habilidades essenciais à capacidade empreendedora dos proprietários e gestores das empresas, objetivando servir de apoio aos decisores das empresas incubadoras, na escolha das empresas candidatas à incubação de empresas. A “capacidade empreendedora”, abrange as características e habilidades consideradas essenciais aos empreendedores de sucesso e à sustentabilidade das empresas. As empresas de base tecnológica denominadas “incubada 1” e a “incubada 2” tratam-se de empresas incubadas na incubadora PADETEC cujos proprietários (as) foram entrevistados (as) com a aplicação do questionário. Verifica-se que se os proprietários e empreendedores não obtiverem um bom desempenho nos critérios e fatores considerados no modelo criado para estudo, onde se consideraram as características e habilidades essenciais aos empreendedores, seus empreendimentos terão menor possibilidade de serem bem sucedidos ao longo do tempo.

O sucesso das empresas incubadas depende, em grande parte, da combinação e parceria entre o empreendedor e a incubadora. Durante a incubação é muito importante realizar a estruturação da empresa, e após a sua graduação, o estabelecimento no mercado, é o fator mais difícil e importante. A assessoria em relação à questão gerencial é também fundamental, podendo ser suprida na parceria com as universidades. Entre os benefícios oriundos do trabalho realizado pelas incubadoras pode-se destacar o crescimento das MPE's de base tecnológica, e o desenvolvimento local sustentável.

Foi constatado que além da capacidade empreendedora, outros fatores e critérios podem vir a ser considerados em estudo que busque verificar a competitividade, sustentabilidade e sucesso dos empreendimentos. Para estudos futuros sugere-se que sejam pesquisados, por exemplo, os fatores: “plano de negócios”; “infra-estrutura e apoio das incubadoras de empresas” no caso de empresas que pretendam ser incubadas; “condições nacionais que influenciam o empreendedorismo”; “clima econômico” que dependendo de como se encontra, vai contribuir de forma positiva ou negativa para o desenvolvimento de novos negócios e do empreendedorismo; o fator “forma de constituição da empresa, composição societária, e estrutura gerencial” que também é fundamental para a competitividade e bom gerenciamento do empreendimento; e ainda a questão da “concorrência”, que pode ser favorável ou desfavorável para as novas empresas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PADETEC – Parque de Desenvolvimento Tecnológico – Universidade Federal do Ceará – Brasil. Disponível em < <http://www.padetec.ufc.br/> > Acessado em 10/10/2007.

PARTEC – Parque Tecnológico do NUTEC - Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará. Governo do Estado do Ceará. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Educação Superior. Disponível em < <http://www.nutec.ce.gov.br/partec.html> > Acessado em 30/11/2007.

ALMEIDA, M. I.R. *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ANDINO, Byron Fabrício Acosta. *Impacto da Incubação de Empresas: Capacidades de Empresas Pós-Incubadas e Empresas Não-Incubadas*. Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRS. Porto Alegre: março, 2005.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*; tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Editora MacGraw-Hilldo Brasil, 1977.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BRANHAM, Leigh. *Motivando as pessoas que fazem a diferença*. Tradução Adriana Ceschin Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARVALHO, Marly Monteiro de; e RABECHINI JR., Roque. *Construindo Competências para Gerenciar Projetos: teoria e casos*. São Paulo: Atlas, 2005.

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Tradução Sílvia Schiros, Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLLINS, Jim. *Empresas Feitas para Vencer: Por que apenas algumas empresas brilham*. Tradução Maurette Brandt. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 2002.

- COLLINS, Jim. *Convertendo Metas em Resultados – O poder dos Mecanismos Catalíticos*. Harvard Business Review: *A Virada nas Empresas*. Tradução: Afonso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DEGEN, Ronald. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empreendedora*. São Paulo: Ed. Mc Graw Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Ed. Cultura, 1999.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Ed. Pioneira, 2. ed., 1987.
- FILION, L. J. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.31 jul/set. p. 63-71, 1991.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo v.34 n.2 p 05 – 28. abril – junho 1999.
- FLORES, F. *Creando organizaciones par el futuro*. Santiago, Chile, 1995.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. *Empreendedorismo*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HISRICH, R. D.; BRUSH, C. G. *The woman entrepreneur: starting, financing and managing a successful new business*. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos & Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Thomson, 2002.
- HOCK, Dee. *Nascimento da Era Caórdica*. Tradução de Carlos A. L. Salum e Ana Lúcia Franco. São Paulo: Editora Cultrix, 1999.
- KELLEY, Tom; e LITTMAN, Jonathan. *As 10 Faces da Inovação: Estratégias para turbinas a criatividade*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- KOTLER, Philip; *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; BLOOM, Paul. *Marketing para serviços profissionais*. São Paulo: Atlas, 1988.
- LODISH, Leonard M.; MORGAN, Howard Lee; e KALLIANPUR, Amy. *Empreendedorismo e Marketing: Lições do Curso de MBA da Wharton School – Explore as poderosas oportunidades de marketing e segmentação para novos negócios*. Tradução de Roberto Galman. Rio de Janeiro: Elsevier, 3ª Reimpressão, 2002.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. *Administração de Pequenas Empresas*. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARCHETTI, Renato Zancan. Mudanças formam novas fronteiras do Marketing. *Rumos da modernidade empresarial: antologia de artigos e entrevistas*. Fundação Dom Cabral – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. (Rumos da modernidade: v. 2), 1996.
- McCLELLAND, David C. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1972.

MICKLETHWAIT, John & WOOLDRIDGE, Adrian. *Os Bruxos da Administração: Como entender a Babel dos gurus empresariais*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINER, John B. *Os quatro caminhos para o sucesso empresarial: como acertar o alvo no mundo dos negócios*. São Paulo: Ed. Futura, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAKASHIMA, Norio. *Gestão do Empreendedorismo como Fonte de Vantagem Competitiva*. São Paulo: EAESP/FGV, 2002.

OLIVEIRA NETO, José Lira; FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. *O Empreendedorismo no Setor de Aluguel de Roupas de Festa – Análise a Partir da Experiência e do Pensamento de Empreendedores de Sucesso: Um Estudo de Caso*. Artigo publicado no site SEGeT 2007 – IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Associação Educacional Dom Bosco – AEDB. Disponível em <http://www.aedb.br/anais-seget07/ep_pos.html>. Acessado em 09/12/2007.

OLIVEIRA NETO, J. L.; LEITE, F. T. *A Magia no Trabalho dos Agentes de Desenvolvimento – Um Estudo de Caso no BNB*. Artigo publicado no site SEGeT 2007 – IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Associação Educacional Dom Bosco –

PARCELLS, Bill *A Difícil Tarefa de Reformular uma Equipe: A Virada nas Empresas*. *Harvard Business Review*. Tradução: Afonso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PETERS, Tom; *O Seminário de Tom Peters: Tempos Loucos Exigem Organizações Maluca*. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1995.

PINCHOT III, Giffort. *INTRAPRENEURING – Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRATES, Sérgio J. R. *Rumos da Modernidade Empresarial: Antologia de Artigos e Entrevistas*. Vol II. Fundação Dom Cabral – FDC. CTE – Centro de Tecnologia Empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.

SANTANA, José Luiz de. *Rumos da modernidade empresarial: antologia de artigos e entrevistas*, vol.II. Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

SHAPERO, A. *Some social dimension of entrepreneurship*. Artigo apresentado no Congresso sobre Entrepreneurship Research. Documento Resumo, 28 p. ED 236.351. Waco, TX, 24-25 de Mar.1980.

SHELL, G. Richard. *Negociar é Preciso – Estratégias de negociação para pessoas de bom senso*. Tradução Márcia Tadeu. São Paulo: Elsevier, 9ª Ed. 2001.

VEDOVELLO, Conceição. *Aspectos Relevantes de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V.7, N.14, P.273-300, Dez/2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev1410.pdf>> Acessado em: 10/11/2007.

VEDOVELLO, Conceição. *Perspectivas e Limites da Interação entre Universidades e MPEs de Base Tecnológica Localizadas em Incubadoras de Empresas*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 8, N. 16, P. 281-316, Dez/2001. Disponível no Site: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev.pdf>> Acessado em: 10/11/2007.