



**A INCUBADORA COMO INTERMEDIÁRIA DE RELACIONAMENTOS NA PERCEÇÃO DOS  
EMPREENDEDORES: UM ESTUDO MULTICASO EM INCUBADORAS PARANAENSES**

**BUSINESS INCUBATOR AS MEDIATOR OF RELATIONSHIPS IN THE VIEW OF  
ENTREPRENEURS: A MULTIPLE CASE STUDY IN INCUBATORS  
OF THE STATE OF PARANÁ IN BRASIL**

**INCUBADORA DE EMPRESAS COMO MEDIADOR DE RELACIONES SEGÚN  
LA PERCEPCIÓN DE EMPREDADORES: UN ESTUDIO MULTICASO  
EN INCUBADORAS DEL ESTADO DE PARANÁ  
EN BRASIL**

**Jaiane Aparecida Pereira**  
[profjaiane@yahoo.com.br](mailto:profjaiane@yahoo.com.br)  
UEM e FAFIJAN

**Alessandra Cenerino**  
[acenerino@gmail.com](mailto:acenerino@gmail.com)  
UNIFAMMA

**Márcia Cristina David de Souza**  
[mcris.david@gmail.com](mailto:mcris.david@gmail.com)  
UDC

**Maurício Reinert do Nascimento**  
[mrnascimento@uem.br](mailto:mrnascimento@uem.br)  
UEM

## A INCUBADORA COMO INTERMEDIÁRIA DE RELACIONAMENTOS NA PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES: UM ESTUDO MULTICASO EM INCUBADORAS PARANAENSES

### RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar de que maneira a incubadora, a partir da percepção dos empreendedores, atua como intermediária das empresas incubadas no acesso à informação para o desenvolvimento de inovação. Para alcançá-lo, discute-se no quadro teórico sobre redes sociais, inovação, incubadoras e empresas incubadas. Foi realizado um estudo multicaso, em três incubadoras localizadas no interior do estado do Paraná: (1) Incubadora Tecnológica de Maringá, (2) Incubadora do Parque Tecnológico Itaipu (PTI) e (3) Centro Incubador Tecnológico de Cascavel (CIT/FUNDETEC). Entre os achados destaca-se que os empreendedores percebem mais os benefícios tangíveis proporcionados pela incubadora, como o espaço físico, equipamentos e cursos ofertados. Entretanto, constata-se que existem benefícios indiretos, como a contribuição para o reconhecimento de mercado e o apoio para intermediar relacionamentos benéficos à incubada, como o acesso a editais. Pode-se observar ainda que a intermediação da incubadora para desenvolvimento da inovação é secundária.

**Palavras-chave:** Incubadora; Inovação; Redes Sociais; Empresas Incubadas; Relacionamentos.

### Abstract

The aim of this paper is to analyze how a business incubator operates as mediator of the incubated companies in the access of information to the development of innovation, from the perspective of entrepreneurs. In order to achieve it, a theoretical framework on social networks, innovation, business incubators and incubated companies is discussed. A multicase study was carried out in three incubators localized in the interior of the state of Paraná: 1) Thecnology Incubator of Maringá, 2) Incubator of the Itaipu Thecnology Park (PTI) and 3) Technology Incubator of Cascavel (CIT/FUNDETEC). One of the main results of the research is that entrepreneurs perceive more the tangible benefits provided by the incubator, such as physical space, equipment and courses given. However, there are also indirect benefits such as the contribution to the market recognition, and the support to the intermediation of beneficial relationships to the incubated company, for example, the access to public proclamations. It can also be noted that the intermediation of incubator for development of innovation is secondary.

**Keywords:** Business Incubator; Innovation; Social Networks; Incubated Companies; Relationships.

### Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar cómo una incubadora de empresas opera como mediador de las empresas incubadas en el acceso a la información para el desarrollo de la innovación, desde la perspectiva de los empresarios. Para lograrlo, se discute un marco teórico en las redes sociales, la innovación, incubadoras de empresas y empresas incubadas. Un estudio multicaso se llevó a cabo en tres incubadora localizados en el interior del estado de Paraná: 1) Incubadora de Tecnología de Maringá, 2) Incubadora de el Parque Tecnológico de Itaipú (PTI) y 3) Incubadora de Tecnología de Cascavel (CIT/FUNDETEC). Uno de los principales resultados de la investigación es que los empresarios perciben más los beneficios tangibles proporcionados por la incubadora, como espacio físico, equipamiento y cursos dado. Sin embargo, también hay beneficios indirectos, como la contribución al reconocimiento del mercado, y el apoyo a la intermediación de relaciones de beneficio a la empresa incubada, por ejemplo, el acceso a las proclamaciones públicas. También se puede señalar que la intermediación de la incubadora para el desarrollo de la innovación es secundario.

**Palabras Clave:** Incubadora de Empresas; Innovación; Redes Sociales; Empresas incubadas; Relaciones.

## 1 INTRODUÇÃO

Incentivar a inovação tem sido prioridade para governos e organizações devido às crescentes demandas por melhor desempenho de produtos e serviços, visando atender o aumento das exigências da sociedade (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008). Como as redes de relacionamento adquiriram um lugar de destaque nos processos de desenvolvimento da inovação (STUART; SORENSON, 2005), algumas redes formadas por empreendedores e pesquisadores estão sendo criadas, dentre elas destacam-se as incubadoras tecnológicas, que são espaços destinados ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores.

A incubadora tem como papel principal a responsabilidade de dar suporte para gerenciamento interno dos empreendimentos incubados, auxiliando na relação com o ambiente externo (ANPROTEC, 2011). Ao mesmo tempo em que as incubadoras apoiam as empresas nas questões referentes à incubação, também as inserem em suas redes sociais. Como consequência, as empresas adquirem novos relacionamentos por meio desse laço com a incubadora, que podem ser utilizados de maneira estratégica pelos empreendedores (ELFRING; HULSINK, 2007; NASCIMENTO et al., 2011).

Parte-se então da premissa de que a incubadora juntamente com as empresas incubadas e os seus parceiros, formam uma rede de relacionamentos que dão suporte a troca de informações importantes ao desenvolvimento da inovação. Neste contexto, surge a seguinte questão: De que maneira a incubadora atua como intermediária das empresas incubadas no acesso a informação para o desenvolvimento da inovação, na percepção dos empreendedores?

Para responder a essa indagação o objetivo da presente pesquisa é analisar de que maneira a incubadora, a partir da perspectiva dos empreendedores, atua como intermediária de relacionamentos no acesso a informação para o desenvolvimento de inovação. De forma específica, o trabalho procura: (1) identificar se as redes formadas pelas incubadoras auxiliam no acesso à informação e na inovação das incubadas; (2) descrever como as incubadoras atuam como intermediárias das empresas incubadas no acesso a informação para o desenvolvimento de inovação; e (3) analisar os relacionamentos das incubadoras com as empresas incubadas no acesso a informação para o desenvolvimento da inovação na percepção dos empreendedores.

A pesquisa visa contribuir para a área de redes sociais e inovação. Traz a perspectiva da inovação por meio dos relacionamentos e troca de informações, destacando não apenas aspectos técnicos ligados às incubadoras, mas também os relacionamentos que as envolvem e como esses relacionamentos podem contribuir para o desenvolvimento da inovação pelos empreendedores.

Inicialmente o artigo apresenta uma discussão teórica sobre redes sociais, inovação e incubadoras. Posteriormente foram expostos os procedimentos metodológicos e em seguida, a apresentação dos casos e análise dos resultados com as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO**

Para o desenvolvimento dos objetivos propostos, o referencial abordado está estruturado em duas partes. Primeiramente, discutem-se estudos sobre redes sociais e inovação. Em um segundo momento, foram enfatizadas as incubadoras e empresas incubadas, visando esclarecer conceitos-chave para a pesquisa proposta.

### **2.1 Redes Sociais e Inovação**

A importância das redes sociais para o desenvolvimento da inovação vem sendo discutida intensamente por autores nacionais e internacionais (PITTAWAY et al., 2004; MOURA et al., 2008; PEREIRA; REINERT, 2013). A inovação pressupõe um processo que envolve conhecimento, informação e criatividade, no qual as ideias inovadoras dependem de todo tipo de fomento vindo de diferentes pessoas e perspectivas (BESSANT; TIDD, 2009). A organização está sujeita a uma série de influências internas e externas que impulsionam a troca de experiências e o compartilhamento de informações, estimulando o processo de criação de mudanças inovadoras.

Compreende-se como rede social a estrutura de relacionamentos que envolvem organizações e indivíduos. A rede é aqui tratada como ferramenta analítica, pois essa perspectiva analisa as relações informais como centro da vida política das organizações, sendo que as organizações formais são padrões de ligações recorrentes entre as pessoas, pelas quais as organizações são construídas sobre uma complexa mistura de autoridade, amizade e lealdade (POWELL; SMITH-DOERR, 1994). O pressuposto é que as redes influenciam a ação econômica, pois os indivíduos não agem da maneira atomizada (GRANOVETTER, 1985). As redes possuem um papel importante, especialmente, na procura de emprego, na mobilização da ação coletiva e na transmissão da informação (POWELL; SMITH-DOERR, 1994; GRANOVETTER, 2005; BURT, 1992; REAGANS; MCEVILY, 2003). No que se refere ao acesso à informação, existe um direcionamento através das redes, que possuem um importante papel para a difusão de ideias e políticas (POWELL; SMITH-DOERR, 1994).

As redes podem ser analisadas em sua estrutura ou a partir do conteúdo dos relacionamentos (WASSERMAN; FAUST, 1994). Nessa pesquisa a análise foi feita a partir dos relacionamentos, preocupando-se fundamentalmente com a formação das redes sociais e com sua contribuição para o desenvolvimento das incubadas e da inovação.

A inovação em empresas é vista como a origem do sucesso econômico, uma vez que a habilidade para mobilizar conhecimento, tecnologia e experiência para criar produtos, processos ou serviços está cada vez mais sendo considerada (MOREIRA; QUEIROZ, 2007). O economista austríaco Joseph Schumpeter é muito citado quando se fala em inovação, pois sua teoria do desenvolvimento econômico introduziu essa discussão descrevendo a inovação a partir do termo destruição criativa, que é vista como uma mutação, na qual uma nova estrutura econômica revoluciona e substitui a velha estrutura (SCHUMPETER, 1984). Sua visão trabalha a inovação sob perspectiva radical.

A inovação pode ser pesquisada tanto da dimensão radical quanto da incremental (DAMANPOUR, 1991). A inovação radical é aquela que produz mudanças fundamentais nas atividades da organização (DAMANPOUR, 1991; JOHANNESSEN; OLSEN; LUMPKIN, 2001) e representa um abandono das práticas existentes, como introduzir algo novo na organização que requer o desenvolvimento de rotinas completamente novas (MOREIRA; QUEIROZ, 2007). A inovação incremental está associada com inovações dentro de um paradigma (JOHANNESSEN; OLSEN; LUMPKIN, 2001) e resulta em um menor abandono das práticas existentes, como variação, rotina e inovação instrumental (DAMANPOUR, 1991), pois se trata de um processo de introdução de algo que pode ser implementado apenas com adaptações das rotinas organizacionais existentes, ajustando-se às normas e valores dos membros da organização (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Pode-se considerar também que dentre o *continuum* incremental-radical, há diferentes graus de inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), sendo que a questão da novidade deve ser seguida da pergunta “novo para quem?”, ou seja, é preciso determinar a unidade de análise para operacionalizar a distinção entre radical e incremental, pois quanto mais ampla a unidade de adoção, mais provável que o impacto da inovação seja radical (JOHANNESSEN; OLSEN; LUMPKIN, 2001).

Os empreendedores podem competir com todos os tipos de organização utilizando-se de diversos métodos inovadores, que incluem novos produtos (ou serviços e processos) e novas formas de realização de negócios (LONGENECKER et al., 2007). Sendo assim, o estudo sobre a relação entre redes sociais e inovação mostra-se relevante para que se compreenda o funcionamento desta dinâmica e sua influência no desenvolvimento das organizações. Como a inovação é um atributo solicitado no processo de seleção para a entrada na incubadora, pressupõe-se a sua importância neste ambiente. Para entender o processo de incubação, o próximo tópico discute o conceito de incubadoras e suas peculiaridades.

## 2.2 Incubadoras e Empresas Incubadas

As incubadoras são partes dos sistemas de inovação e caracterizam-se como espaços planejados para receber empresas e pelo uso compartilhado de área física e infraestrutura técnica e administrativa, por um período de tempo pré-determinado. A origem das incubadoras está nos Estados Unidos, na região do Vale do Silício, na Califórnia, na década de 1950, que foram ganhando destaque conforme sua instalação nas proximidades de centros de excelência em pesquisa, com o apoio do Governo dos Estados Unidos, da academia e da indústria (LAHORGUE, 2004). Essa cooperação ocorreu a partir dos anos de 1970 quando as incubadoras apareceram como meio de incentivar universitários recém-graduados a disseminar suas inovações tecnológicas e a criar espírito empreendedor (ANPROTEC, 2011).

No Brasil as incubadoras surgiram na década de 1980, deste então o número de incubadoras aumentou consideravelmente. Atualmente, segundo a ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores), são cerca de 400 incubadoras espalhadas por todo o país, com 6.300 empreendimentos inovadores, que, juntos, geram aproximadamente 33 mil postos de trabalho (ANPROTEC, 2011). No estado do Paraná, de acordo com a REPARTE (Rede Paranaense de Incubadoras e Parques Tecnológicos), existem mais de 30 incubadoras, com parcerias no Brasil e por toda América Latina (REPARTE, 2011). Estes empreendimentos são dotados de alta capacidade inovativa e o seu surgimento é fundamental para geração de novos negócios, sustentados pela construção de uma estrutura e de um ambiente de apoio, e de uma cultura empreendedora, características propícias ao desenvolvimento e crescimento de novos e pequenos negócios (LALKAKA; BISHOP, 1997).

O propósito da incubadora é prover às incubadas serviços e recursos compartilhados, instalações adequadas e infraestrutura administrativa competente e operacional, criando assim um ambiente favorável ao nascimento, desenvolvimento e consolidação de novos negócios (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005). As incubadoras tipicamente procuram desenvolver um ambiente de negócios para assegurar os recursos, serviços e toda assistência que as empresas iniciantes necessitam. Em geral, elas tentam auxiliar as empresas a lidar com desafios como os custos de informação, a falta de assistência de serviços e de negócios e os financiamentos. Elas também procuram maximizar o potencial dos empreendimentos, por meio de serviços e suporte que complementam seus talentos e recursos, capacitando-os a expandir seu potencial, agindo como uma ligação entre os empreendimentos e o processo de comercialização. Assim, as incubadoras normalmente compartilham de certas características como: manter um espírito de empreendedorismo; oferecer

taxas e termos preferenciais, permitindo que as companhias se utilizem de certas economias de escala; e oferecer acesso a redes de empresas ou rede organizada (BOLLINGTOFT; ULHOI, 2005).

Considerando as características das incubadoras, pode-se afirmar que elas são um espaço propício para a formação e evolução das redes e onde a inovação está presente. A existência de redes de relacionamentos entre os indivíduos e as organizações envolvidas na incubadora sugere que a troca de informação e recursos entre as empresas é influenciada pelas normas sociais, estrutura social e poder individual, pois, sociologicamente, as incubadoras podem ser consideradas como microcomunidades de empresas e indivíduos (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005). Como foi proposta por Bollingtoft e Ulhoi (2005), uma compreensão mais global da dinâmica social da rede da incubadora deve levar em conta tanto as redes de pessoas como de negócios. Assim, a existência de vínculos entre dois ou mais atores significa que essas relações são dinâmicas e múltiplas.

Diante do exposto, observa-se que as incubadoras fomentam a formação de redes e a troca de informações. Entretanto, é necessário saber de que maneira os empreendedores percebem essa condição e se utilizam desses benefícios, como proposto nesta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativo-descritiva (DENZIN; LINCONL, 1994; TRIVIÑOS, 2008), pois buscou descrever sobre a atuação das incubadoras como intermediárias das empresas incubadas, a partir da percepção dos empreendedores. Utilizou-se o estudo multicaso como desenho de pesquisa (YIN, 2003; GODOY, 2006), tendo em vista que foram pesquisadas dez empresas incubadas em três incubadoras, localizadas no estado do Paraná: (1) Incubadora Tecnológica de Maringá, (2) Incubadora do Parque Tecnológico Itaipu (PTI) e (3) Centro Incubador Tecnológico de Cascavel (CIT/FUNDETEC).

Foram coletados dados primários, construídos por meio de entrevistas semiestruturadas (FONTANA; FREY, 1994) com os empreendedores das empresas selecionadas e dados secundários por meio do *site* das incubadoras e das incubadas juntamente com documentos internos, tais como editais, regimento, entre outros.

O recorte de investigação foi transversal (RICHARDSON, 2008). As entrevistas foram realizadas entre outubro de 2009 e março de 2011. As empresas e os empreendedores entrevistados estão denominados no Quadro 1:

Incubadora Tecnológica de Maringá	Incubadora do PTI	CIT/FUNDETEC
Empresa A (E1)	Empresa D (E8; E9)	Empresa G (E14)
Empresa B (E2; E3; E4)	Empresa E (E10; E11)	Empresa H (E15)
Empresa C (E5; E6; E7)	Empresa F (E12; E13)	Empresa I (E16)
		Empresa J (E17)

**Quadro 1: Empresas e Empreendedores Entrevistados**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Na Incubadora Tecnológica de Maringá foram entrevistados sete empreendedores em três incubadas. Na incubadora do PTI foram entrevistados seis empreendedores em três empresas. No CIT/FUNDETEC foram entrevistados quatro empreendedores em quatro incubadas. Em média cada entrevista durou cerca de 40 minutos.

A escolha das empresas ocorreu devido ao tempo de incubação, pois foram selecionadas em cada incubadora, empresas em diferentes estágios de incubação, sendo uma no início do processo, outra com tempo médio de incubação e uma empresa quase em estágio final. No caso do CIT/FUNDETEC foram identificados dois grupos bem distintos com relação ao tempo de incubação. Cada grupo incubado por um edital lançado em datas diferentes, por isso optou-se por entrevistar duas empresas de cada grupo.

A condução das entrevistas foi efetuada da seguinte forma: primeiro buscou-se investigar como foi o primeiro contato com a incubadora e os benefícios obtidos; depois descobrir se a incubadora propiciou acesso ao mercado e reconhecimento para a empresa; em seguida pesquisar sobre o incentivo da incubadora para o desenvolvimento das redes entre as incubadas; e por fim, analisou-se sobre a utilização das redes pelas incubadas para troca de informações, formação de parcerias, cooperação e desenvolvimento da inovação.

As entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas e depois apresentadas aos seus respectivos participantes para observação de consonância do que foi informado com o descrito (CRESWELL, 2007), utilizando-se de protocolos (CONE; FOSTER, 2006), visando dar validade e confiabilidade à pesquisa.

Para análise das entrevistas, optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 1977; BAUER, 2007), buscando identificar a presença de informações relacionadas a cada categoria identificada. Para auxiliar na realização da análise dos dados foi utilizado o *software* Atlas.ti (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006), visando otimizar a codificação das informações coletadas a partir das entrevistas e categorizá-las, para posterior interpretação. O *software* foi importante devido ao grande volume de dados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As incubadoras paranaenses selecionadas para o estudo são associadas a REPARTE e também fazem parte da ANPROTEC. Primeiramente foram descritas as particularidades de cada incubadora de forma sucinta. Por conseguinte, foi exposta uma discussão sobre a atuação da incubadora como intermediária das empresas incubadas no acesso a informação para o desenvolvimento da inovação na visão dos empreendedores.

### 4.1 Apresentação das Incubadoras Estudadas

A Incubadora Tecnológica de Maringá surgiu em 1996 com o nome de Centro Softex Genesis de Maringá (CSG InfoMar), atendendo ao edital do CNPq do Programa Brasileiro de Software para Exportação (SOFTEX 2000). Sua estrutura foi implantada em 1997 e no ano 2000 foi criada a ONG “Incubadora Tecnológica de Maringá”. É uma entidade civil sem fins lucrativos e seu principal objetivo é promover a integração entre centros de pesquisas, empresas e comunidade, em nível nacional e internacional, difundir a cultura empreendedora e ser uma alternativa de geração de emprego e de renda (INCUBADORA..., 2010). Até o ano de 2009, aproximadamente quarenta e cinco empresas, entre pré-incubadas e incubadas, utilizaram a estrutura da Incubadora Tecnológica de Maringá. Atualmente existem oito empresas incubadas internas, seis empresas incubadas externas, onze empresas graduadas e duas empresas graduadas associadas (fase de pós-incubação).

A Incubadora Empresarial Santos Dumont faz parte da Fundação Parque Tecnológico Itaipu (PTI). Criada pela Itaipu Binacional no ano de 2003, a fundação tem por finalidade apoiar o desenvolvimento na Região Trinacional do Iguassu, que envolve três países de fronteira: Argentina, Brasil e Paraguai. Os objetivos principais da Incubadora do PTI são os de promover a capacitação dos empreendedores em gestão empresarial e da inovação; estimular o comportamento e atitudes empreendedores; apoiar e promover eventos técnicos, científicos e promocionais que incitem a interação dos empreendimentos com o meio empresarial e científico; articular com organizações públicas e privadas que atuem na promoção do desenvolvimento de empreendimentos inovadores; fomentar o desenvolvimento econômico sustentável, por meio de apoio a empreendimentos inovadores; e auxiliar na elaboração de propostas que visem obter fomento para projetos com potencial inovador. Atualmente a incubadora possui vinte empresas incubadas, das quais treze são residentes e seis não residentes. Possui ainda em seu quadro geral três empresas em fase de pré-incubação, quatro empresas graduadas, sendo duas residentes no Condomínio Empresarial e duas empresas Junior (PTI, 2011).

O CIT/FUNDETEC é um centro incubador que compõe a FUNDETEC (Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico), uma autarquia pública do município de Cascavel-PR criada em 1993, que foi ampliada em dezembro de 1996 com a criação do Parque Tecnológico Agroindustrial do Oeste. Além do centro incubador, a fundação ainda possui a AGROTEC, uma escola técnica agropecuária para pesquisa e desenvolvimento de todas as atividades do setor agrícola, oferecendo uma ampla estrutura de capacitação para agricultores, acadêmicos, produtores e proprietários de agroindústrias, ofertando diversos cursos em parceria com outras entidades (FUNDETEC, 2011). A incubadora tem o objetivo de “estimular a criação e o desenvolvimento de micros e pequenas empresas, subsidiar o surgimento de novos negócios e empresas de produtos, serviços, processos de base tecnológica, com geração de emprego e renda, oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor” (FUNDETEC, 2011). Até janeiro de 2011 havia treze empresas incubadas e mais quatro aprovadas para incubação, com previsão de efetivação no primeiro semestre de 2011. Além disso, treze empresas já foram graduadas nessa instituição.

Passa-se agora para análise das incubadas selecionadas, observando a visão dos empreendedores.

## **4.2 Análise das Incubadas**

Além de oferecer infraestrutura, o papel da incubadora é trabalhar como mediadora de relacionamentos entre as empresas incubadas, o mercado e o acesso à informação, podendo ser vista como uma parceira para a disseminação dos negócios. Para tentar evidenciar essa rede, a análise apresenta (1) como foi o primeiro contato das empresas com a incubadora; (2) os benefícios obtidos após o ingresso; (3) a contribuição da incubadora para o reconhecimento de mercado; (4) o incentivo da incubadora para desenvolvimento das redes entre as incubadas; e (5) a utilização das redes entre as incubadas para troca de informações, parcerias, cooperação e desenvolvimento da inovação.

### **4.2.1 Primeiro contato das empresas com a incubadora**

Em relação ao primeiro contato entre as empresas incubadas e a incubadora, observou-se que na Incubadora Tecnológica de Maringá, a maioria dos entrevistados a conheceu por meio de sua rede de relacionamentos dentro de uma instituição de ensino. Como a Incubadora está com sua estrutura física dentro da Universidade Estadual de Maringá (UEM), o entrevistado (E1) a conheceu por meio de seu professor que também faz parte da equipe da Incubadora. Na empresa B, as sócias entrevistadas conheceram a Incubadora por intermédio de seus professores que trabalham na UEM.

Apenas no caso da empresa C, os sócios souberam da existência da Incubadora através de um amigo em comum que tinha uma empresa incubada externa.

A Incubadora do PTI faz parte de um parque tecnológico onde se encontram algumas instituições de ensino e de pesquisas, além da proximidade geográfica com a Usina Hidroelétrica de Itaipu, deste modo a incubadora é reconhecida na região como sendo um pólo atrativo para jovens empreendedores. Neste sentido os sócios entrevistados das incubadas tiveram o primeiro contato com a incubadora quando ainda cursavam seus respectivos cursos de graduação e almejavam desenvolver suas ideias por meio de uma empresa. Por esse motivo, os entrevistados procuram unir suas necessidades com as oportunidades oferecidas pela incubadora, “praticidade, é a única incubadora de Foz e a gente não queria sair daqui, [...] apoio de professores é rapidinho, tirar uma dúvida. Então foi bem mais prático e também que aqui tem uma grande visibilidade por causa da Itaipu” (E8).

No CIT/FUNDETEC o primeiro contato das empresas ocorreu devido à divulgação da fundação em âmbito municipal. A fundação existe desde 1993 e seu nome está institucionalizado na região. Três anos depois ela foi ampliada com a criação do parque tecnológico, o que resultou numa ampla divulgação em âmbito municipal. O empreendedor (E14) conta que: “eu ouvi falar que é uma empresa municipal, e fornecia subsídios, apoio de ferramentas para o crescimento e desenvolvimento do empresário, então foi por isso que nós buscamos”. Ele reitera que a procura pelo centro incubador se deu, principalmente, em virtude da necessidade de buscar informações, formar novos relacionamentos, buscar novas redes que possibilitassem acesso a recursos diferenciados. No mesmo sentido, o Empreendedor (E16) diz que optou pela incubadora, pois possuía poucos contatos no ramo que pretendia atuar e precisava formar novos laços que pudessem contribuir para a divulgação da empresa. Ele acredita que, por estar na incubadora, isso trará benefícios para novos contatos, pois “o nome da FUNDETEC é conhecido na região, talvez até no Paraná” (E17).

#### **4.2.2 Benefícios obtidos após o ingresso na incubadora**

Depois de incubadas, as empresas de modo geral nas três incubadoras, citaram os seguintes benefícios obtidos: (1) infraestrutura, que inclui, entre outros, espaço físico e equipamentos; (2) subsídio para participações em feiras e eventos; (3) cursos e palestras, inclusive dando sugestões para a oferta desses cursos; (4) captação de recursos por meio de acesso a editais, sendo indicados ou supervisionados pela incubadora; (5) apoio na gestão por meio de consultorias, inclusive do SEBRAE; e (6) indicação de clientes, tanto de outras incubadas quanto clientes externos.

#### 4.2.3 Contribuição da incubadora para o reconhecimento de mercado

Quanto ao acesso e reconhecimento de mercado, nota-se que o fato de a Incubadora Tecnológica de Maringá estar dentro da Universidade Estadual de Maringá, que é uma instituição renomada, faz com que as incubadas sejam reconhecidas no mercado como empresas de “confiança”. Foi observado que as empresas se utilizam de suas redes para a busca desse reconhecimento de mercado, o que condiz com os resultados de pesquisas (ELFRING; HULSINK, 2007). Além disso, as empresas consideram-se reconhecidas pelo mercado que atuam. No entanto, esse reconhecimento ainda é limitado em alguns casos. Em relação à empresa A, pode-se considerar que existe certa legitimidade no mercado que atua, pois ela é reconhecida pelas empresas; é procurada pelos clientes e indicada por muitos outros clientes e por amigos. A empresa B tem sido mais procurada para elaborar projetos. Entretanto, num primeiro momento, notou-se que ela ainda tinha dificuldades de conseguir clientes, mas com o passar do tempo essa dificuldade foi superada. Na empresa C os entrevistados afirmaram que ainda não existe um reconhecimento de mercado, mas ela se encontra em um período de ascensão e está crescendo. Esse fato pode se justificar pela incubada ainda estar numa fase inicial.

Quanto ao fato de a incubadora estar dentro da Universidade Estadual de Maringá (UEM), conforme comentado observa-se que, por ela ser uma instituição legitimada, contribui para o processo de legitimação das empresas. Por outro lado, isso trouxe algumas dificuldades. Um entrevistado afirma que existe certa “confusão” por parte dos clientes sobre o que é uma empresa incubada e o que é uma incubadora. Para ele,

algumas empresas têm uma certa resistência mesmo, de pensar assim, de vincular a imagem com um estudante. Eles pensam que não é uma empresa, que quem está fazendo isso aqui é a universidade e quem está trabalhando aqui é estagiário. Então pra alguns clientes a gente tem que explicar bem o que é (E1).

Para mudar essa imagem, a empresa A acredita que falta maior divulgação sobre a incubadora, mas acredita que a mudança do espaço físico das empresas pode vir a mudar essa imagem. Para as sócias da empresa B, a incubadora contribui muito para o reconhecimento da empresa no mercado, entretanto existe uma cultura entre os empresários do setor de que os serviços prestados pelas incubadas devem ser gratuitos porque a incubadora pertence à UEM. Assim como a empresa A, as entrevistadas da empresa B também acreditam que essa imagem pode mudar com a nova estrutura física da incubadora que está em construção fora da universidade, desvinculando a imagem da UEM com a da incubadora.

Entretanto, para a empresa C, a incubadora não contribui para o seu processo de reconhecimento, pois apesar de ganhar certa credibilidade por estar dentro da incubadora, ela também perde por

isso. Existe uma espécie de “preconceito” com o nome da UEM, pois as pessoas acreditam que as incubadas não sejam tão sérias por estarem começando seus trabalhos ali. Sendo assim, conforme observado nas entrevistas, talvez isso tenha ocorrido pelo fato de a incubadora não ter um processo efetivo de divulgação das empresas incubadas e dos trabalhos desenvolvidos por elas, dando-lhes uma característica mais profissional do que estudantil.

No caso das empresas incubadas na Incubadora do PTI o acesso ao mercado segundo os sócios entrevistados ocorreu por meio da qualidade dos serviços prestados pelas empresas aos seus clientes, duas dessas empresas possuem entre seus clientes organizações vinculadas a rede de relacionamento da incubadora. A Empresa E possui como principal cliente a Fundação do Parque Tecnológico de Itaipu (FPTI), neste caso são realizados serviços na área ambiental em propriedades rurais na região lindeira ao lago de Itaipu. Já os sócios da Empresa D possuíam fortes vínculos com pessoas envolvidas em um dos laboratórios de pesquisa integrado ao PTI. Esses relacionamentos foram construídos durante o período de estágio dos entrevistados e esta experiência proporcionou troca de informações relevantes e conhecimentos técnicos específicos que viabilizaram a criação de um produto comercializado posteriormente pela empresa. Vale ressaltar ainda que um dos clientes desse produto foi a FPTI.

Em ambos os casos é possível observar que a rede de relacionamento da incubadora proporcionou o acesso ao mercado dessas empresas. Outro aspecto a destacar é a legitimidade gerada perante o mercado quando as empresas incubadas associam seus nomes às marcas PTI e, sobretudo Itaipu. Nesse sentido, os entrevistados afirmam que a repercussão desta associação na maioria das vezes produz benefícios para as suas empresas, principalmente na região do oeste do Paraná. Segundo relato do (E13):

Nós somos a “Empresa F” dentro do PTI lá, Parque Tecnológico de Itaipu. Ah, Itaipu, parque tecnológico, legal, daí gera um link e você já consegue vender a tua empresa por causa do parque sabe. [...] Com certeza, o maior peso é o de Itaipu, com certeza, mas quando fala de Itaipu, fala de PTI, a gente vem do Parque né, porque querendo ou não essa estrutura que o Parque dá, você não encontra em qualquer lugar né. E por aí você vende a empresa né (E13).

No CIT/FUNDETEC, apenas a Empresa H cita que alcançou legitimidade. Nesse caso a incubadora teve um papel importante, pois a empresa conseguiu um credenciamento no Ministério da Agricultura, que poucas empresas do mesmo segmento conseguem, em nível nacional. Essa certificação, que foi responsável por trazer credibilidade à empresa, foi obtida com o apoio da estrutura da fundação e pelo uso do seu nome. A entrevistada (E15) revela que ao usar o nome da sua empresa, as pessoas de modo geral não a conhecem, mas quando cita o nome da FUNDETEC, todos conhecem e sabem onde fica, o que mostra a legitimidade da entidade.

Por outro lado, uma das críticas da Empresa G é justamente a falta de apoio por parte da incubadora para acesso ao mercado. O empreendedor (E14) afirma que o apoio recebido da incubadora foi muito bom, mas a parte de colocação do produto no mercado ficou em segundo plano, o que atrapalhou a comercialização do produto e, conseqüentemente, a distribuição e o reconhecimento.

Diante do exposto, nota-se nos três casos que as empresas conseguem acessar o mercado usando o nome das incubadoras, porém para ter um real reconhecimento de mercado, o papel da incubadora não é o bastante. As incubadoras possuem a sua própria legitimidade, no entanto, as empresas precisam ainda investir em divulgação para realmente acessar o seu mercado.

#### **4.2.4 Incentivo da incubadora para desenvolvimento das redes entre as incubadas**

Sobre o incentivo da incubadora para desenvolvimento das redes entre as incubadas, na Incubadora Tecnológica de Maringá, é possível afirmar que, por estarem dentro da incubadora, as empresas tiveram acessos a redes que se desenvolveram ao longo do tempo e que foram importantes para o desenvolvimento das empresas em algum momento, pois houve a troca de informações entre elas e a intenção de formar parcerias dentro da incubadora. Apesar da existência desses relacionamentos, de acordo com o relato de alguns entrevistados, foi identificada certa dificuldade de comunicação e interação entre as incubadas. Apesar de a maioria dos sócios entrevistados ter relatado que o clima entre as incubadas seja de cooperação, notou-se que as relações interpessoais e a troca de informação quase não ocorrem. Para eles, existe uma falta de interação entre as empresas dentro da incubadora, o que dificulta um pouco a criação de parcerias e projetos conjuntos. Também se observou que as empresas quase não possuem contatos dentro da incubadora e alguns até afirmaram que não sabem quantas empresas incubadas existem na incubadora e nem o que faz cada uma delas.

A relação entre as incubadas se resume em algumas parcerias e projetos conjuntos. No período inicial, duas empresas possuíam relacionamentos com outras incubadas: as empresas A e C. Com o passar do tempo, observou-se que houve certa evolução na rede e que vínculos foram adquiridos. A empresa A fez contato com duas incubadas e pretende fazer parceria com uma delas. Além disso, a parceria com uma empresa incubada continua desde o período de pré-incubação e hoje elas dividem os boxes na incubadora. Já a empresa B elaborou trabalhos conjuntos com duas incubadas, prestou assessoria para outra e já conversou com o sócio de outra sobre amenidades. A empresa C possui parceria com duas empresas graduadas na incubadora e já conversou com o sócio de outra incubada sobre um projeto novo.

Na Incubadora do PTI, percebe-se diante dos relatos dos entrevistados, haver uma preocupação em se criar um ambiente de cooperação entre as empresas incubadas, pois a incubadora promove atividades nas quais há um estímulo para troca de experiências e informações entre elas.

Os resultados desses relacionamentos proporcionam a troca de informações e o desenvolvimento de ideias e projetos visando a criação de produtos ou serviços inovadores. Embora até o término desta pesquisa não houvesse um contrato formal entre estas empresas, houve relatos de possíveis parceiras, conforme descreve um dos sócios da Empresa E:

Uma pessoa integrante daqui, que a gente conversa mais, até mesmo pelo círculo de amizade, na minha questão aqui ela é bem valioso, sabe, esse círculo de amizade, porque é onde a gente está construindo nossos caminhos. Então essa pessoa que a gente conhece tem interesse em desenvolver projetos futuros com a gente, acho que é o segundo ou terceiro que a gente está começando a estruturar, fazendo escopo e agora está envolvido cada vez mais, com o tempo a gente viu várias questões assim novas nesse projeto nosso e que provavelmente vão sair do papel (E10).

Em se tratando de desenvolvimento de redes sociais pode-se observar no CIT/FUNDETEC que não existe muita troca de informações entre as incubadas para cooperação e desenvolvimento de inovação. Porém, a rede formada pela incubadora acaba indiretamente fornecendo contatos que fomentam a troca de ideias e parcerias, que podem influenciar no desenvolvimento das empresas.

Todas as incubadas do CIT/FUNDETEC revelam que o relacionamento entre as incubadas é mínimo quando se fala em parcerias, os contatos existentes não possibilitam a troca de informações sobre o negócio. O ambiente é de cooperação, mas a relação percebida entre as incubadas é de colegas de trabalho, como citado pela respondente:

Eu tenho amizade com eles né, nós estamos aqui no mesmo prédio, trabalhamos juntos, tem o mesmo refeitório nós dividimos, então eu conheço, não tenho conhecimento de todas as empresas que estão incubadas, tem (sic) empresas que não trabalha todos os dias [...] quando eu trabalhava aqui na FUNDETEC eu tinha conhecimento geral né, mas agora já nem sei quem que está, quem não está, tem muita empresa incubada no setor da informática e que eles ficam lá dentro da salinha deles trancados, a gente não vê eles nunca, mas no sentido de trocar ideias, o que que você está fazendo, o que que eu estou fazendo, isso não (E15).

As relações existentes entre as incubadas são de trocas comerciais, pois existem empresas que fornecem materiais umas às outras. Para a Empresa G, o respondente (E14) revela que o seu contato maior ocorre somente com uma incubada que presta serviços para sua empresa, mas, mesmo assim, o relacionamento é de fornecedor para cliente. Não existe troca de informações sobre as empresas e seus produtos ou serviços.

Na Empresa H, a gestora ressalta que há comunicação com outras incubadas, todavia a conversa centra-se apenas em amenidades, devido à especificidade do seu ramo de atuação. O contato

existente com outras incubadas ocorre apenas devido à relação profissional. A Empresa H presta serviço para duas incubadas, inclusive para a Empresa G e para uma empresa graduada. A incubada também presta serviços para a incubadora em forma de parceria.

No caso da Empresa I também existe parcerias para prestação de serviços profissionais para outras incubadas e para a incubadora. O empreendedor (E16) frisa que o trabalho para a incubadora permitiu um contato com todas as incubadas, afirmando que as relações contribuem para divulgação do trabalho da incubadora e das incubadas, porém não contribui para melhoria dos produtos e serviços das organizações.

#### **4.2.5 Utilização das redes entre as incubadas para troca de informações, parcerias, cooperação e desenvolvimento da inovação**

De modo geral, nas três incubadoras, observa-se que, embora a incubadora no período inicial das empresas tenha sido lembrada apenas como facilitadora de espaço físico e na ajuda de projetos, ela também permitiu que as empresas mantivessem contatos não apenas internos, como externos. Isso, de um modo ou de outro, foi benéfico para a maioria das incubadas. Neste sentido, as incubadoras tornam-se intermediárias dos relacionamentos das incubadas, permitindo a formação de novas redes que beneficiam as empresas direta ou indiretamente, como vem sendo discutido na literatura (ELFRING; HULSINK, 2007). Entretanto, quando se fala em inovação são necessárias algumas considerações.

Na Incubadora Tecnológica de Maringá, ficou claro que a inovação desenvolvida pelas incubadas sofreu certa influência de suas redes, entretanto, a incubadora não foi citada como facilitadora dessa inovação. Na empresa A o entrevistado deixa claro que a inovação de sua empresa é possível devido à sua rede de clientes. Na empresa B o desenvolvimento da inovação contou com o apoio da sua rede social com a Universidade Estadual de Maringá ao longo dos anos, antes mesmo da formação da empresa. Na empresa C as redes de amigos e parceiros foram os principais responsáveis por essa influência, cuja troca de ideias tem sido importante para aperfeiçoar e melhorar os produtos e serviços da empresa. Assim, os relacionamentos imersos permitiram às empresas o acesso a informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades e, conseqüentemente, de sua inovação. Além disso, conforme foi citado por alguns empreendedores, a incubadora procura divulgar os editais de fomento, entretanto, apenas uma incubada se mostrou interessada em captar recursos para desenvolver a inovação.

As empresas incubadas na Incubadora do PTI iniciaram o período de incubação com propostas de oferecer ao mercado produtos ou serviços com características inovadoras. Ao analisar os dados

pode-se perceber neste processo de inovação um papel relevante na forma com que a empresa buscou captar recursos, com predomínio da participação em editais de fomento. Nas Empresas D e F, os incrementos de inovação nos produtos foram fortemente vinculados a cada projeto submetido a um edital de fomento. No caso da Empresa E, observou-se o mesmo padrão, embora a empresa não tenha sido contemplada em nenhum edital em que participou. Isto parece indicar a existência de um círculo virtuoso entre os editais de fomento e os processos de inovação nas empresas incubadas, estratégia bastante incentivada pela incubadora.

No CIT/FUNDETEC, os contatos adquiridos por meio da incubadora foram de importância secundária para a geração da ideia na maioria das empresas, proporcionando auxílio maior na estruturação das organizações e não sobre a inovação. A exceção ocorreu na Empresa G, na qual os relacionamentos formados após o ingresso na incubadora, através da participação em uma feira, colaboraram para aperfeiçoamento do seu produto, o que desencadeou a criação de novos produtos.

Sendo assim, pode-se inferir que a incubadora estimula a formação de redes de relacionamentos, e essas redes podem ser benéficas às incubadas. Todavia, é necessário ressaltar que a utilização das redes depende diretamente dos empreendedores e não da incubadora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do objetivo da pesquisa de analisar de que maneira a incubadora, a partir da perspectiva dos empreendedores, atua como intermediária no acesso a informação para o desenvolvimento de inovação, podem ser destacados quatro achados.

Em primeiro lugar, evidencia-se que os empreendedores percebem mais os benefícios tangíveis, como o espaço físico, equipamentos e cursos ofertados. Entretanto, no decorrer das entrevistas encontram-se outros benefícios indiretos alcançados via incubadora, como reconhecimento de mercado pela legitimidade das instituições parceiras e acesso de recursos por meio de editais. Na Incubadora do PTI, por alocar em seu espaço físico outras instituições além da incubadora, ocorrem visitas de empresas nacionais e internacionais, o que consequentemente beneficia as incubadas.

O segundo achado está relacionado à contribuição da incubadora para reconhecimento de mercado. O fato de as empresas estarem dentro dessas incubadoras, que são instituições renomadas nas regiões em que atuam, pode trazer mais facilidade de acesso ao mercado, pois as empresas para serem incubadas precisam atender a alguns pré-requisitos que podem gerar certa confiabilidade para os clientes. Entretanto, é importante ressaltar que como as três incubadoras localizam-se dentro de parques tecnológicos ou universidades, isso pode trazer algumas vantagens e desvantagens. Em relação às vantagens, pode-se citar que a legitimidade alcançada por essas

organizações podem contribuir para o processo de reconhecimento das empresas incubadas. Por outro lado, pertencer a uma incubadora pode remeter a empresas sem experiência ou até mesmo empresa de estudantes.

O terceiro achado refere-se ao papel das incubadoras como intermediárias de relacionamentos das incubadas com o ambiente externo, tais como agências de fomentos. Nota-se que esse papel é cumprido pelas incubadoras somente quando as empresas procuram esse tipo de apoio, pois apesar da rede de relacionamentos da incubadora estar disponível para todas as empresas, observou-se no estudo que apenas algumas incubadas se beneficiam disso. Em geral, as empresas se utilizaram mais dos relacionamentos anteriores à entrada na incubadora, demonstrando que a intermediação da incubadora com o ambiente externo ainda é pouco explorada. No caso da Incubadora Tecnológica de Maringá constatou-se que apenas a Empresa B utilizou-se dos relacionamentos da Incubadora para adquirir recursos financeiros.

O quarto achado a ser destacado é sobre a utilização das redes entre as incubadas, no ambiente interno da incubadora. Por estarem dentro de uma incubadora, algumas empresas formaram laços que se desenvolveram ao longo do tempo, esses vínculos foram importantes para desenvolvimento das empresas, pois houve troca de informações e discussões sobre formação de parcerias para atuação das empresas no mercado. Pode-se inferir que as redes internas são importantes para troca de informações, parcerias, contato com clientes e contatos para acesso a editais. No entanto, quando se fala em desenvolvimento da inovação, percebem-se algumas particularidades em cada incubadora.

Na Incubadora Tecnológica de Maringá, o estudo demonstra que existe a influência das redes no desenvolvimento da inovação, entretanto, a incubadora não contribui efetivamente para esse processo por meio das redes, a não ser por meio da disponibilização do espaço físico e da captação de recursos. Foi possível observar que o fato de estar vinculada a ambientes de pesquisa, ajuda a diversificar o tipo de informação que a empresa tem acesso, facilitando seu processo de inovação e criação de novos produtos. No caso da Incubadora do PTI, percebe-se que as empresas se utilizam de suas redes externas de contatos para buscarem informações relevantes e conhecimentos técnicos a fim de desenvolver produtos/serviços com algum grau de inovação. Contudo, nota-se ainda que as empresas articulam também junto as demais instituições pertencentes ao parque para obterem acesso as informações e recursos, sem a intermediação direta da incubadora. Entre as incubadas do CIT/FUNDETEC, existe uma grande diversidade de ramos de atuação, por isso não há parcerias que fomentem o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Os contatos profissionais entre as incubadas se resumem a trocas comerciais entre cliente e fornecedor.

Sendo assim, pode-se notar nas incubadoras estudadas, que os empreendedores reconhecem em parte a contribuição da incubadora para desenvolvimento das incubadas. Porém, com relação à inovação, a intermediação da incubadora é secundária. Neste sentido, observa-se que as incubadoras cumprem seu papel de intermediárias, no entanto esse apoio parece ter sido pouco explorado pelas incubadas.

Finalmente, este estudo propõe que trabalhos futuros possam ser realizados em incubadoras de outros estados para efeitos de comparação.

## REFERÊNCIAS

- ANPROTEC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 08 abr. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 429-460.
- BAUER, M.W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 189-217.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BOLLINGTOFT, A.; ULHOI, J. P. The networked business incubator – leveraging entrepreneurial agency? **Journal of Business Venturing**, v. 20, p. 265–290, 2005.
- BURT, R. S. **Structural holes: the social structure of competition**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1992.
- CONE, J. D.; FOSTER, S. L. **Dissertations e theses from start to finish**. 2 ed. Washington: American Psychological Association, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, v.34, n.3, p. 555-589, set. 1991.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 1994.
- ELFRING, T.; HULSINK, W. Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie-Formation in Emerging Organizations. **Organization Studies**, v. 28, n. 12, p. 1849-1872, 2007.
- FONTANA, A.; FREY, J.H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 1994.

FUNDETEC. FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. Disponível em: <<http://www.fundetec.org.br>>. Acesso em: 27 fev. 2011.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

INCUBADORA TECNOLÓGICA DE MARINGÁ. Disponível em: <<http://www.incubadoramaringa.org.br/novo/index.php>>. Acesso em: 05 out. 2010.

JOHANNESSEN, J.; OLSEN, B.; LUMPKIN, G.T. Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? **European Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 1, p. 20-31, 2001.

LAHORGUE, M. A. **Pólos, parques e incubadoras: instrumento de desenvolvimento do século XXI**. Brasília: Evangraf, 2004.

LALKAKA, R.; BISHOP, J. L. Parques tecnológicos e incubadoras de empresas: o potencial de sinergia. In: GUEDES, M.; FORMICA, P. **A economia dos parques tecnológicos**. Rio de Janeiro: ANPROTEC, 1997.

LONGENECKER, J. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOREIRA, D.A.; QUEIROZ, A. C. S. (Org.). **Inovação Organizacional e Tecnológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

MOURA, G. L.; CARMO, M.; CALIA, R. C.; FAÇANHA, S. L. Aprendizado em redes e processo de inovação dentro de uma empresa: o caso Mextra. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, p. Art. 5, jan./jun. 2008.

NASCIMENTO, M. R.; PEREIRA, J. A.; CENERINO, A.; SOUZA, M. C. D.; MACHADO, D. S.; SILVA, L. V.; NOVELI, C. P. Redes Estratégicas para a Inovação: um estudo multicaso de incubadoras paranaenses. **REBRAE**, v. 4, n. 1, p. 63-76, 2011.

PEREIRA, J. A.; REINERT, M. A Influência das Redes Sociais na Inovação: um estudo de caso em uma incubada do Centro Incubador Tecnológico – CIT/FUNDETEC. **RECADM**, v. 12, n. 2, p. 6-21, maio/ago. 2013.

PHAN, P.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, M. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. **Journal of Business Venturing**, v. 20, p. 165-182, 2005.

PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M.; MUNIR, K.; DENYER, D.; NEELY, A. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 5/6, n. 3/4, p. 137-168, 2004.

POWELL, W.; SMITH-DOERR, L. Network and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Org.). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1994.

PTI. PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU. Disponível em: <<http://www.pti.org.br>>. Acesso em: 01 mar. 2011.

REAGANS, R.; McEVILY, B. Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 240-267, 2003.

REPARTE. REDE PARANAENSE DE INCUBADORAS E PARQUES TECNOLÓGICOS. Disponível em: <<http://www.reparte.org.br>>. Acesso em: 08 abr. 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROGERS, E. **Diffusion of Innovation**. 5 ed. New York : Free Press, 2003.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

STUART, T.; SORENSON, O. Social networks and entrepreneurship. In: ALVAREZ, S.; AGARWAL, R.; SORENSON, O. (Eds.). **Handbook of entrepreneurship research: Disciplinary perspectives**. New York: Springer, 2005, p. 211–228.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VALE, G. M. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, p. Art. 7, jan./jun. 2008.

VEDOVELLO, C. FIGUEIREDO, P. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n.1, art. 10, jan./jul. 2005.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis**. New York: Cambridge University Press, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

---

### **Jaiane Aparecida Pereira**

Mestre em Administração pela UEM - Professora Colaboradora da UEM – Vice-coordenadora do curso de Administração da FAFIJAN - Faculdade de Jandaia do Sul.

### **Alessandra Cenerino**

Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), professora da UNIFAMMA - Maringá, PR.

### **Márcia Cristina David de Souza**

Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), professora da Faculdade Dinâmica das Cataratas (UDC), Foz do Iguaçu, PR.

### **Maurício Reinert do Nascimento**

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), professor adjunto da Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, PR.