

Mudando Paradigmas para a Formação de Empreendedores em Cursos Universitários: A Experiência da Pré-Incubadora de Empresas na Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alexandre Nabil Ghobril
nabil@mackenzie.com.br
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Nelson Destro Fragoso
ndfragoso@mackenzie.com.br
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Daniel De Thomaz
dthomaz@mackenzie.com.br
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Marcelo Silva Oliveira
moliver2@gmail.com
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Francisco Redondo Periago
franperiago@globo.com
Universidade Presbiteriana Mackenzie

RESUMO

A educação empreendedora tem sido objeto de atenção de diversas universidades em todo o mundo. Todavia, a experiência internacional tem mostrado que a implementação bem sucedida de programas de educação empreendedora depende, não somente de mudanças nas estruturas das grades curriculares e de conteúdo de disciplinas, mas da criação de mecanismos que propiciem uma mudança de cultura e de atitude dos seus diversos agentes. Este trabalho se propõe a descrever uma experiência de disseminação de cultura empreendedora em uma universidade, lastreado em um projeto de implementação de uma pré-incubadora de empresas. O processo de seleção dos projetos por meio de concurso de planos de negócio gerou envolvimento e aprendizado de alunos, professores e dirigentes. Além disso, o projeto propiciou a integração entre unidades distintas e catalisou a aproximação universidade-empresa, gerando parcerias, além de lançar a semente para a criação de uma incubadora de empresas de base tecnológica.

1. Introdução

De acordo com Bygrave e Zacharakis (2004) estamos vivendo a era do empreendedorismo. A rápida mudança tecnológica associada a uma economia em expansão tem provocado o surgimento de milhares de novas oportunidades. Além disso, a intensa competição e busca incessante por maior produtividade e redução de custos com pessoal reduziu a oferta de empregos tradicionais pelas grandes empresas, gerando oportunidades para o auto-emprego e a prestação de serviços. Diante desse cenário estão surgindo mais e mais empreendedores inovadores, oferecendo novos produtos e serviços, buscando ou criando novos mercados, ou simplesmente estabelecendo novos canais e modelos alternativos de produção e distribuição.

Os países e seus governos perceberam a força que a capacidade empreendedora exerce sobre as suas economias, sobre a inovação, sobre o desenvolvimento da tecnologia e seu impacto social e econômico. Exemplo disso são as políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento de novos negócios, redução de entraves burocráticos e ações específicas de incentivo ao financiamento de determinados tipos de empreendimento implementados por países como Taiwan, Coréia, China e Índia. No Brasil, a Política Industrial, a nova Lei de Inovação e programas como Super-Simples sinalizam na mesma direção, ou seja, promoção do desenvolvimento e incentivo ao desenvolvimento de novos negócios, especialmente os de base tecnológica e aqueles inseridos em cadeias ou arranjos produtivos locais.

No entanto, apesar da onda favorável à prosperidade dos negócios em vista das altas taxas de crescimento da economia nos últimos anos, muitos são os casos de insucesso de novas empresas que não conseguem se estabelecer no mercado. Destaca-se, neste particular, que as novas empresas brasileiras apresentam taxas de mortalidade de até 70% nos primeiros cinco anos de vida, de acordo com dados do SEBRAE (2004). A mesma pesquisa indica que a mortalidade das empresas está associada, em primeiro lugar, a deficiências do planejamento prévio do negócio e na gestão empresarial.

Para minimizar essas dificuldades e aumentar a taxa de sucesso de novos empreendimentos nos seus estágios iniciais, diversas ações e programas privados e governamentais têm sido implementados. Dentre eles, destacam-se as incubadoras de empresas que, segundo Dornelas (2002), é o ambiente que, mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários etc., visam amparar o estágio inicial de empresas nascentes em uma determinada área de negócios.

Dornelas (2002) afirma que a incubadora de empresas, por ser um ambiente flexível e encorajador, proporciona certas facilidades para o surgimento e o desenvolvimento dos novos empreendimentos, fornecendo serviços diversos como assessoria no planejamento e na elaboração do Plano de Negócios, na gestão técnica e empresarial da organização, apoio jurídico e contábil, na oferta de serviços compartilhados como laboratórios, telefones, fax, internet, correio, água, luz, segurança, aluguel de área física, além de facilitar contatos de nível com entidades governamentais e investidores, participação em eventos de divulgação das empresas, fóruns e feiras de negócio.

Com isso, as incubadoras de empresas têm se tornado uma fonte de inovações e empreendedorismo. Experiências internacionais e nacionais têm demonstrado que, diversas incubadoras vinculadas às Universidades e Centros de Pesquisa de ponta, têm gerado *spin-offs* de grande potencial econômico, especialmente quando conseguem conectar as suas competências de pesquisa aos projetos de produtos e serviços inovadores das empresas incubadas. Além disso, o envolvimento de pesquisadores e da comunidade acadêmica em boa parte dos projetos incubados tem disseminado a cultura empreendedora na Universidade.

Nesse trabalho, objetiva-se contar a experiência da Universidade Presbiteriana Mackenzie e de seu programa de prática empreendedora, lastreada na criação de uma pré-incubadora de negócios dirigida a seus alunos e o reflexo do programa no corpo docente e discente, gerando fortalecimento de uma cultura empreendedora na instituição. E acentua-se o papel desse projeto na mudança de um paradigma interno de um processo educacional tradicionalmente voltado para a formação de jovens para o emprego e a carreira em grandes organizações para uma educação empreendedora.

2. Educação Empreendedora

Araújo Filho (2007) comenta que, para um indivíduo ser um profissional de sucesso, ele deve além de saber outra língua, conhecer profundamente informática, se pró-ativo e estar preparado para mudanças, também deve estar preparado para se conhecer como pessoa, não

sendo possível pensar num ser humano apenas no aspecto profissional e como humano também é necessário respeitar e entender seus desejos e prazeres. É importante o sujeito ser feliz naquilo que faz, pois caso contrário os riscos são enormes de uma carreira sem sucesso. Neste aspecto a educação empreendedora atende um requisito importante que é o autoconhecimento conquistado durante o processo de aprendizado.

A educação empreendedora tem sido objeto de debate entre diversas correntes da psicologia e da pedagogia, conforme Figura 1. Pesquisas no âmbito da psicologia associam o espírito empreendedor do indivíduo à sua personalidade, fundamentando-se na crença de que o eventual sucesso do novo empreendimento dependerá principalmente do comportamento do empreendedor (DOLABELA, 2002).

De acordo com Fillion (1999), a questão central dos behavioristas consiste em saber quem é o sujeito empreendedor. Até os anos 90 houve uma proliferação das pesquisas sobre as características e os traços de personalidade dos empreendedores. Embora tenha havido diversos resultados, não foi possível traçar um perfil psicológico do empreendedor (FILION, 1999).

Estudo realizado pelo U.S. Small Business Administration (SBA) revela cinco características associadas aos empreendedores proprietários de micro e pequenas empresas de sucesso, sendo: capacidade de direção, capacidade de raciocínio crítico e analítico, relações humanas, facilidade de comunicação e conhecimento técnico (SBA apud SEYMOR, 1983).

De acordo com Araújo Filho (2007), essas características não estão somente presentes no dono do próprio negócios, mas também no indivíduo empreendedor que desenvolve um papel muito significativo dentro das organizações.

Dolabela (2002) pondera que, para formar empreendedores, as metodologias tradicionais de ensino não são adequadas, e que a formação do empreendedor exige uma pedagogia diferenciada que transforme o aluno em agente ativo do processo de aprendizagem, e que proporcione experiências práticas e reflexão permanente. As principais mudanças na pedagogia empreendedora proposta por Dolabela estão apresentadas na Figura 1.

METODOLOGIA DE ENSINO PADRÃO NO BRASIL	METODOLOGIA DE ENSINO PROPORCIONADA PELA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA
Ênfase no conteúdo	Ênfase no processo: aprender a aprender
O Professor conduz e domina o processo	O participante apropria-se do aprendizado
O professor repassa conhecimento	Os participantes geram conhecimento com a facilitação do professor
Aquisição de informações inquestionáveis	O conhecimento está sempre sendo atualizando
Currículo e encontros programados	Encontros flexíveis e voltados às necessidades
Objetivos do ensino impostos	Objetivos da aprendizagem negociados
A prioridade é o desempenho	Prioridade para o conhecimento gerando desempenho
Rejeição a reflexões e pensamento divergente	Reflexões e pensamentos divergentes como parte do processo de aprendizagem
Conhecimento teórico e abstrato	Conhecimento teórico complementado por experimentos
Resistência à influência da comunidade	Encorajamento à influência da comunidade

Figura 1 - Diferenças entre o Ensino Tradicional e o Aprendizado do Empreendedor

Fonte: adaptado de Dolabela (2002)

METODOLOGIA DE ENSINO PADRÃO NO BRASIL	METODOLOGIA DE ENSINO PROPORCIONADA PELA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA
Educação encarada como necessidade social	Educação vista como desenvolvimento pessoal para a vida
Ênfase nos acontecimentos exteriores ao ser	Experiência interior e sentimentos incorporados a ação
Erros não aceitos	Erros como parte do processo de aquisição de conhecimento
O Conhecimento é o elo entre aluno e professor	Relacionamento Humano é o elo entre aluno e professor

Figura 1 (cont) - Diferenças entre o Ensino Tradicional e o Aprendizado do Empreendedor

Fonte: adaptado de Dolabela (2002)

E, nesse sentido, a pré-incubadora pode ser uma importante ferramenta de apoio à formação empreendedora na Universidade.

3. A Pré-Incubadora de Empresas

A pré-incubadora é um sistema que tem por objetivo transformar idéias inovadoras em negócios reais, a partir do desenvolvimento de projetos e seus respectivos planos de negócios. No modelo implementado na Universidade Presbiteriana Mackenzie, os alunos regularmente matriculados podem concorrer a uma vaga na pré-incubadora, sendo que a seleção das equipes é feita por meio de um Concurso de Planos de Negócios. A preparação para o Concurso e o apoio para a confecção do Plano de Negócios é feita por meio de cursos, seminários e plantões de atendimento de professores das áreas técnicas e de gestão. Uma vez aprovadas, as equipes dispõem de uma estrutura de apoio para desenvolver o protótipo do produto ou serviço, bem como para aperfeiçoar o plano inicialmente proposto, de maneira a ter uma visão clara de suas possibilidades e, entendendo seus pontos fortes e fracos, conseguir investir o tempo e recursos disponíveis para desenvolvimento adequado de seu empreendimento.

A fase de pré-incubação do Projeto Mackenzie propicia alguns serviços aos grupos de alunos-empresários qualificados para participar desta fase, entre eles: (1) Estação de trabalho e equipamentos - cada dois grupos têm a disposição, dentro de um cronograma estabelecido previamente, um computador, mesa, telefone e sala de reuniões. Também são disponibilizados dois estagiários para o suporte no atendimento aos grupos empreendedores; (2) Orientação técnica de assessores especializados - as Unidades envolvidas nos projetos disponibilizam professores e laboratórios para o atendimento técnico necessário ao desenvolvimento do projeto, a partir de um cronograma semestral estabelecido para o atendimento e utilização de equipamentos; (3) Orientação especializada em gestão - marketing, finanças, estratégia - profissionais contratados para darem assessoria aos grupos dentro de um banco de horas pré-determinado, permitindo um direcionamento adequado no desenho do projeto proposto; (4) Orientação para captação de recursos e para divulgação do produto/projeto - a pré-incubadora dispõe de assessores que atuam fazendo parcerias e assessorando os grupos no processo de divulgação e captação de recursos; (5) Apresentação dos projetos a parceiros e potenciais clientes - reuniões e eventos serão programados ao longo do processo de pré-incubação para possibilitar o contato dos empreendedores com financiadores e clientes potenciais dos projetos.

4. Metodologia

Do ponto de vista metodológico, o primeiro e mais importante passo é a definição do problema de pesquisa, pois todo projeto de pesquisa deve partir de uma real necessidade de informação, de uma situação em que haja indagações e de dúvidas a serem respondidas. (SAMARA; BARROS, 2002).

A questão problema desta pesquisa é: Como um Programa de Pré-Incubadora de Empresas pode contribuir para desenvolver uma cultura empreendedora na Universidade?

Ao serem definidos os objetivos de pesquisa pretende-se trazer informações que possibilitem solucionar o problema de pesquisa (SAMARA; BARROS, 2002). Neste caso, o objetivo geral é compreender a contribuição de um projeto de pré-incubação de empresas para a disseminação de uma cultura empreendedora entre docentes e discentes na Universidade. Como objetivos secundários, destacam-se: (1) descrever o processo de implantação de uma incubadora de empresas e seus respectivos estágios; (2) verificar como é feita a administração das etapas de criação da Incubadora Mackenzie; (3) verificar as estratégias utilizadas para desenvolvimento de uma cultura empreendedora.

Para responder a essas indagações optou-se por um estudo de caso, relatando-se a experiência da Universidade Presbiteriana Mackenzie na implantação de sua pré-incubadora nos anos de 2006 e 2007.

Lakatos e Marconi (2006) entendem que o método do estudo de caso possibilita, através de um caso particular estudado, um maior conhecimento e entendimento de um fato social. Já para Yin (2004), o estudo desta forma baseia-se em diversas fontes de evidências, e beneficia-se do desenvolvimento de proposições teóricas para assim permitir a coleta e análise de dados. Seguindo recomendação de Yin (2004), esta pesquisa utiliza duas estratégias de análise que são o uso de fontes teóricas e a descrição do caso.

As pesquisas foram feitas a partir de dados secundários, levantando-se as informações existentes desde o início do projeto de desenvolvimento da Pré-incubadora na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Os registros foram obtidos a partir de depoimentos e documentos apresentados pelos gestores do projeto da Pré-Incubadora Mackenzie, bem como de professores participantes e alunos selecionados no Concurso de Planos de Negócios.

5. Processo de Implementação e Principais Resultados Obtidos

O projeto de implementação da pré-incubadora de empresas no Mackenzie apresentou contribuições em dois níveis distintos: (1) no nível organizacional, destacando-se a aprendizagem organizacional gerada pela operação do projeto, baseado em uma estratégia de implementação bastante estruturada, composta por um planejamento detalhado do processo de seleção, capacitação e pré-incubação, e pela formação e coordenação de uma equipe de gestores e professores multidisciplinar das diversas unidades envolvidas; (2) no nível institucional, por sua contribuição para a disseminação da cultura do empreendedorismo na Universidade, pela integração de unidades distintas, bem como pelas conexões externas demandadas pelo projeto e geração de parcerias com outras empresas e instituições.

Para apresentação dos resultados, optou-se por destacar três quesitos críticos para o sucesso do empreendimento: a definição de critérios para seleção de projetos, o desenvolvimento de um projeto piloto e a aprendizagem resultante e alguns resultados já obtidos com os projetos em execução.

Critério de Seleção de Projetos

O principal critério utilizado para seleção das equipes/projetos para a pré-incubadora de empresas foi um Concurso de Plano de Negócios. Diversos autores sugerem a sua utilização do Plano de Negócios como instrumento de planejamento e de indicação de viabilidade do empreendimento. Dolabela (2002) reforça a importância da construção do Plano de Negócios para novos empreendedores.

“Alguns empreendedores são, sem dúvida, bons técnicos, mas, dentre eles, alguns não conhecem bem o mercado, a gestão financeira ou administrativa, as leis ou o ambiente sócio-econômico. Para elaborar o plano de negócios, exigem-se conhecimentos sobre o setor do negócio e o contexto mercadológico, bem como percepção gerencial e habilidade em lidar com assuntos técnicos e legais, em diversas áreas, e em vencer barreiras no relacionamento interpessoal”. (DOLABELA, 2002, p. 81)

Dornelas (2002) afirma que existem vários motivos para que o empreendedor escreva um plano de negócios. Ele diz que através do plano é possível que se entenda e estabeleça diretrizes para o negócio, gere de forma mais eficaz a empresa e tome decisões acertadas, monitore o dia-a-dia da empresa e tome ações corretivas quando necessário, consiga financiamentos e recursos junto a bancos, governos, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco, identifique oportunidades e transforme-as em diferencial competitivo e estabeleça uma comunicação interna eficaz na empresa e convença o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc).

Assim, com o Plano de Negócios, o empreendedor pode identificar áreas de fraqueza e força, localizar necessidades, reconhecer oportunidades precocemente e começar a planejar como melhor atingir as metas comerciais. Ajuda também a detectar problemas antes que eles aumentem, auxiliando-o a identificar sua origem. Assim, o Plano de Negócios é uma ferramenta crucial para quem deseja abrir uma empresa e colocar um produto no mercado. Nele se desenvolve todo conceito empresarial formalizando informações sobre as ações da empresa por meio de um planejamento que identifique os objetivos e metas que o empreendedor precisa alcançar em relação ao mercado em que vai atuar. É o modelo de negócio que vai sustentar a empresa. Também se torna um importante instrumental para a conquista de novas parcerias, de financiamentos e empréstimos.

Além da avaliação do Plano de Negócios escrito, procedeu-se uma série de entrevistas com os alunos proponentes, para avaliar seu grau de comprometimento e capacidade empreendedora. Os grupos então classificados fizeram a defesa pública do projeto perante uma banca de especialistas e convidados externos, incluindo executivos, empresários e gestores de fundos de investimento.

O Projeto-Piloto de Pré-Incubação

Em janeiro de 2006, a união de três unidades distintas da Universidade, a saber, o Centro de Ciências Sociais e Aplicadas e do Centro de Comunicação e Letras e o Centro de Rádio e TV geraram a iniciativa denominada TV Empreendedora, objetivando a criação – pelos alunos – de produtoras de programas de televisão.

A TV Mackenzie colaborou para essa jornada de formação de novos empreendedores. Com um próspero mercado terceirizado pela multiplicação de canais a cabo e pelas vendas de espaços em canais abertos, a TV Empreendedora implantou a filosofia de gerar novos empreendedores capacitados para assumirem esses espaços na produção de programas para televisão.

Conforme Dolabela (2000), quando uma pessoa é estimulada, nela pode-se desenvolver uma capacitação que a torne capaz de criar uma empresa competitiva que traga benefício particular e social.

Antes da pré-incubação, todos os candidatos interessados passaram pelo processo de seleção. Nesse período, os candidatos propuseram um Plano de Negócios para mostrar a viabilidade e o perfil do seu futuro empreendimento. A equipe gestora do projeto ofereceu aos candidatos aulas e palestras de capacitação. Assim, no desenvolver do Concurso de Planos de Negócios, foram tratados conceitos fundamentais nas áreas de Implantação da Empresa (composição de sociedade, localização e instalações), Plano Financeiro (projeção de caixa, projeção de lucros e perdas, necessidades de capital e fontes de captação, análise financeira), Estratégia de Implementação (estratégia de venda e de marketing), Análise de Mercado (segmentação de mercado, análises de necessidades/expectativa do cliente), Pessoal (equipe de trabalho, terceirização), Produto (vantagens e diferencial competitivo) e Produção (pré-produção, produção e pós-produção de um programa televisivo).

Após a passagem pelo processo de capacitação os candidatos apresentaram o Plano de Negócios para uma banca examinadora que deu um parecer sobre a viabilidade de concretização desse produto no mercado televisivo. Essa banca selecionou dois finalistas que passaram para a fase de pré-incubação. Os integrantes da banca são profissionais externos à Universidade e renomeados em diversas áreas.

Na etapa de pré-incubação, os alunos vencedores tiveram um espaço de trabalho dentro da TV Mackenzie para facilitar a operacionalização dos projetos apresentados e selecionados na etapa anterior. Ainda nessa fase, o plano de negócio sofreu modificações e intervenções na ordem de gestão técnica e empresarial e os alunos-empresendedores construíram os primeiro programa piloto, com o apoio da infra-estrutura espacial e tecnológica da TV Mackenzie. Todo esse suporte foi acoplado às infra-estruturas pedagógicas do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas e do Centro de Comunicação e Letras. Esse período dura em torno de um ano.

Destaque-se que o ciclo de incubação é o momento para condensar todo o aprendizado e colocar a empresa e o produto em ação. O aluno monta o seu produto - no caso programas pilotos para televisão - e saem em busca de futuros patrocinadores, parceiros e emissoras para a veiculação do programa. Nesse período, o aluno começa a desvincular-se da incubadora. Ele deve ter a empresa devidamente registrada e seu produto patenteado, passando a administrar o seu negócio com recursos próprios.

Resultados obtidos

Paralelamente ao processo de pré-incubação das equipes classificadas em 2006, no início de 2007, iniciou-se um novo Concurso de Planos de Negócio, com a ampliação do escopo dos projetos e a entrada de novas unidades, como a Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e a Escola de Engenharia.

Neste novo processo, cresceu significativamente o número de alunos e professores envolvidos, conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 1: Indicadores dos Processos de Pré-Incubação 2006/2007

	2006	2007
Unidades Participantes	CCL, CCSA, CRT	CCL, CCSA, FAU, EE, CRT
Projetos Inscritos	25	103
Numero de Alunos	80	302
Projetos Pré- Classificados	20	57
Professores Envolvidos nos Plantões	12	30
Planos de Negócio Recebidos	8	28
Planos Finalistas (apresentação)	6	18
Projetos Classificados	2	7

Fonte: Elaborado pelos autores

Nesse segundo Concurso, que passou pelos mesmos critérios de avaliação, foram selecionadas 7 equipes, sendo uma empresa de *mobile marketing*, uma indústria de reciclagem de óleo, um portal de comunicação *web* para o varejo, uma empresa de criação e produção de conteúdo de *branding*, uma indústria de reciclagem de pneus, uma empresa de arquitetura de imagem voltada ao varejo e uma prestadora de serviços de usinagem de precisão voltada ao mercado joalheiro.

Tais projetos foram recém aprovados no processo seletivo de 2007 e estão ainda em estágio inicial de pré-incubação. Como principal resultado do projeto verifica-se o alto grau de dedicação dos alunos participantes e o crescimento do envolvimento de professores e parceiros externos. Também se faz importante destacar a qualidade e potencial econômico dos projetos apresentados e do estímulo que isso representa para a perpetuidade do processo de pré-incubação, bem como para a potencialização do projeto de incubadora de empresas, atualmente em análise e pela alta direção da Universidade.

6. Considerações Adicionais

Em todo o processo, a coordenação conseguiu reunir professores das diversas unidades de ensino, que tinham atitude empreendedora, o que resultou em uma maior fluidez no contato professor/aluno.

O envolvimento dos participantes foi de total imersão e dedicação, tornando as reuniões programadas e os atendimentos, encontros de envergadura profissional, culminando com a avaliação dos planos de negócio, que na ocasião contou com agentes externos, escolhidos por serem especialistas nas diversas áreas dos negócios propostos e ligação com viabilidade comercial.

Na última fase do Concurso Plano de Negócios, houve por parte de alguns investidores interesse em alguns projetos apresentados, sendo que não houve apresentação oficial, mas apenas contato efetuado por estes agentes externos.

O próximo objetivo maior é a concretização da incubadora, que já está projetada, a delimitação das operações e atividades, passa por uma segunda revisão e a implantação deve ocorrer ainda no primeiro semestre de 2008.

A experiência com o empreendedorismo na Universidade Presbiteriana Mackenzie, é muito positiva neste momento, disparando vários desdobramentos da atividade principal.

Algumas unidades viram a necessidade de uma revisão de alguns programas de ensino, para contemplarem o ensino empreendedor dentro de seus cursos, o que foi um efeito colateral deste processo.

A própria estrutura desta nova unidade despertou novas possibilidades de negócios, tais como auxílio a outras instituições, na implantação de programas similares, oferecimento de consultoria de nossos professores, nas diversas áreas para a pequena e média empresa e o estabelecimento de programas de cursos “In House”, para outras organizações.

A unidade de projetos, ao qual a incubadora Mackenzie está veiculada, é uma recente criação e já sinaliza bons motivos para seu apoio, espera-se que este programa possa marcar mais o pioneirismo da mudança de paradigmas, nas instituições centenárias e possa nos colocar na ponta da lança, de um ensino sincronizado com os novos cenários mundiais de nosso tempo.

7. Referências Bibliográficas

ARAÚJO FILHO, Geraldo Ferreira de. **Empreendedorismo Criativo**, Editora Ciência Moderna, Rio de Janeiro, 2007.

BYGRAVE, W. D. , ZACHARAKIS A. **The Portable MBA in Entrepreneurship**. USA: Wiley, 2004.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo. Cultura Editores, 2002

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um Plano de Negócios para incubadoras**. 2. ed. Rio de Janeiro. Campus, 2002.

FILION, Louis J. **Entrepreneurship as a Subject of Higher Education**, In: Seminário A Universidade Formando Empreendedores, Brasília, maio de 1999.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina Andrade. **Metodologia Científica**. 4 ed. – 3. reimpr – São Paulo: Atlas, 2006.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SAMARA, Beatriz Santos.;BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia**. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo. 2004.

TATIM, Denise Carvalho e DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2004.

YIN, R K. **Case study research: design and methods**. 2nd ed. Newbury Park, California: Sage Publications, 2004.