

## A QUALIDADE PERCEBIDA NOS SERVIÇOS DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS

**Raquel Engelman**

[remachado@ea.ufrgs.br](mailto:remachado@ea.ufrgs.br)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS/Brasil

**Edi Madalena Fracasso**

[emfracasso@terra.com.br](mailto:emfracasso@terra.com.br)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS/Brasil

**Vinícius Sittoni Brasil**

[vinicius@pucrs.br](mailto:vinicius@pucrs.br)

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul – Porto Alegre, RS/Brasil

Recebido em 04/09/2009

Aprovado em 16/09/2010

Disponibilizado em 01/12/2011

Avaliado pelo sistema double blind review

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma incubadora de empresas a partir da comparação entre as percepções dos gestores de empresas incubadas e da Coordenação de uma incubadora multissetorial de base tecnológica. O estudo foi realizado com base no Modelo da Qualidade de Serviços (SERVQUAL) de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), cujo foco de análise se direciona para as chamadas “lacunas” da qualidade dos serviços. O método utilizado é o estudo de caso, baseado em entrevistas com o Coordenador da Incubadora Raiar, com os gestores de 9 empresas incubadas, além de dados de fontes secundárias. Com relação à Lacuna 1 (não conhecer a expectativa do cliente), constatou-se que a Incubadora conhece de maneira geral as expectativas das empresas incubadas, contudo, as necessidades específicas de cada empresa não são totalmente conhecidas. Com referência à Lacuna 2 (não definir os padrões de serviços corretamente), concluiu-se que alguns serviços e processos necessitam adequar-se às demandas das incubadas. Quanto à Lacuna 3 (não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos), há diferenças de percepção da Incubadora e das empresas incubadas quanto ao desempenho do serviço efetivamente prestado. Por fim, na Lacuna 4 (não cumprir o que foi prometido), verificou-se que a comunicação da incubadora sobre os serviços a serem prestados, desde o processo seletivo até o final da incubação, é coerente com os serviços efetivamente prestados. O Modelo SERVQUAL se mostrou útil na avaliação dos serviços prestados pela Incubadora.

**Palavras-chave:** Modelo da Qualidade de Serviços - SERVQUAL, qualidade de serviços, incubadoras.

## PERCEIVED QUALITY IN SERVICES BUSINESS INCUBATION

### ABSTRACT

This study aims to assess the quality of services provided by a business incubator, based on comparisons between the perceptions of business managers of incubated firms and of the Coordination of a multi sector technology based incubator. The study was based on the Service Quality Model (SERVQUAL) of Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985). The method is a case study based on interviews with the Coordinator of Incubator Raiar and the nine managers of incubated firms and also data from secondary sources. As to Gap 1 (not knowing the customer expectation), it was found that the Coordination knows the general expectations of the incubated firms, however the specific needs of each firm are not fully known. With reference to Gap 2 (not defining the service standards correctly), it was concluded that some services and processes need to be adapt to the firms' demands. Regarding to the Gap 3 (not performing the services within the standards established), there are differences between the perceptions of the Incubator and incubated firms on the performance of the services actually provided. In Gap 4 (not fulfilling what was promised), it was found that the communication from the incubator on the services to be provided, since the selection process to the end of incubation period, is consistent with the services actually rendered. The SERVQUAL Model proved useful in evaluating the services provided by the Incubator.

**Keywords:** Service Quality Model - SERVQUAL, quality of service, incubators.

## LA CALIDAD PERCEBIDA EN SERVICIOS DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS

### RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo evaluar la calidad de los servicios prestados por una incubadora de empresas, basado en la comparación entre la percepción de los gerentes de las empresas incubadas y las del Coordinador de una incubadora multisectorial de base tecnológica. El estudio se basó en el Modelo de Calidad de Servicio –SERVQUAL– de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) que identifica las brechas en cumplir con las expectativas de los clientes. La investigación es un estudio de caso basado en entrevistas con el Coordinador de la Incubadora Rayar y los administradores de las 9 empresas de la incubadora, además de datos de fuentes secundarias. Con respecto a la Brecha 1- no cumplen con las expectativas del cliente- se constató que en general, la coordinación de Incubadora conoce las expectativas de las empresas incubadas, pero no las necesidades específicas de cada empresa. Con referencia a la Brecha 2,- no definen correctamente las normas de servicio- se concluyó que ciertos servicios y procesos tienen que adaptarse a las demandas de las empresas. Cuanto a la Brecha 3- no realizan los servicios dentro de las normas establecidas- hay diferencia entre la percepción del coordinador de la incubadora y los gerentes de las empresas sobre la efectividad de los servicios prestados. Con relación a la

Brecha 4 - no han cumplido con lo prometido- se constató que la comunicación de la incubadora sobre los servicios que serian proporcionados desde el proceso de selección asta el final de la incubación, es coherente con los servicios efectivamente prestados. El modelo SERVQUAL ha demostrado su utilidad en la evaluación de los servicios prestados por la incubadora.

**Palabras clave:** Modelo de Calidad de Servicio - SERVQUAL, calidad de servicio, incubadora de empresas.

## 1. Introdução

O empreendedorismo contribui para o crescimento econômico da sociedade com a criação de novas empresas que podem gerar novas tecnologias, produtos, serviços e empregos. Contudo, a maioria das micros e pequenas empresas no início de sua trajetória enfrenta diversas dificuldades como a falta de capital, o desconhecimento do mercado, a demanda inconstante e a inexperiência do empreendedor para administrar o negócio. É alto o risco envolvido nos novos empreendimentos e muitas empresas não chegam a completar o primeiro ano de vida. De acordo Hisrich e Peters (2004), a estimativa mundial conta com um índice de 70% de fracassos. No caso de pequenas empresas de alta tecnologia o índice de fracassos é possivelmente maior, uma vez que um produto ou serviço inovador, em geral, necessita de grande volume de investimentos iniciais e corre um alto risco de não aceitação pelo mercado. Portanto, deixar o esforço empreendedor desenvolver-se a partir de uma dinâmica natural do mercado pode ser insuficiente, sendo importante criar um ambiente, como as incubadoras empresariais, que favoreça a elaboração de projetos tecnológicos e que aumente suas chances de sucesso.

Na experiência brasileira, o surgimento das incubadoras, em especial nas universidades, é um fator importante na formação desse ambiente. Uma incubadora normalmente coloca à disposição dos novos empreendimentos, além da instalação física, uma série de facilidades e serviços, os empreendimentos desfrutam de suporte técnico-gerencial, têm a oportunidade de partilhar experiências e formar uma rede de relacionamentos. Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada (ANPROTEC, 2005), as empresas que passam pelo processo de incubação demonstram uma maior capacidade de sobrevivência.

A crescente importância dessa interação entre empresas e universidades é acompanhada de um movimento de análise da efetividade das incubadoras no desenvolvimento dos novos negócios. Segundo o *InfoDev Incubator Support Center* (IDISC,

2007) as incubadoras bem sucedidas estão sempre monitorando as empresas residentes. Mesmo que a incubadora esteja oferecendo uma infra-estrutura adequada, treinamento efetivo e esteja trabalhando para melhorar a possibilidade de acesso ao mercado, a equipe de gestão da incubadora deve estar atenta para identificar os possíveis problemas ou as potenciais dificuldades que possam estar ocorrendo.

Diversos autores (BIZZOTTO, 2003 ; HACKETT; DILTS, 2004) e entidades voltadas a oferecer suporte ao empreendedorismo ( IDISC, 2007; SEBRAE, 2007) salientam que para avaliar os resultados de uma incubadora é necessário implantar um sistema de avaliação que contemple uma série de indicadores de desempenho, bem como uma metodologia de utilização dos mesmos, visando a constante mensuração da performance das empresas incubadas. A avaliação de desempenho das incubadoras e das empresas incubadas é realizada principalmente por meio de indicadores quantitativos. Contudo, para obter sucesso no resultado de incubação é importante que as incubadoras identifiquem também as necessidades e desejos de seus clientes-alvo e devem estar voltadas para as necessidades das empresas, bem como para suas expectativas e percepções em relação aos serviços ofertados.

Medir a satisfação das empresas incubadas, bem como a qualidade dos serviços prestados pelas incubadoras é um desafio, pois ambas são determinadas por muitos fatores intangíveis. Desta forma, este trabalho tem como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma incubadora de empresas a partir da comparação entre as percepções dos gestores das nove empresas incubadas com a percepção da coordenação da Incubadora Multissetorial de base Tecnológica Raiar. O estudo foi realizado com base no Modelo da Qualidade de Serviços (SERVQUAL) de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985).

As demais sessões deste artigo contemplam uma breve revisão da literatura sobre as incubadoras de empresas e sobre qualidade em serviços, apresentando o Modelo da Qualidade de Serviços utilizado. Também se discorre sobre o método de pesquisa, a apresentação e análise dos dados, que compreendem a caracterização da Incubadora, a caracterização das empresas incubadas, as percepções da incubadora e das empresas incubadas sobre a qualidade dos serviços, bem como a conclusão do trabalho.

## **2. Incubadoras de Empresas**

As incubadoras empresariais oferecem suporte aos novos negócios por meio da criação de uma cultura empreendedora e de um ambiente de apoio propício ao desenvolvimento e crescimento de novos e pequenos empreendimentos de alta tecnologia.

Aliado a isto a incubadora pode prover uma plataforma que envolve diversos elementos como o governo, os negócios, o capital de risco e a comunidade neste processo, convergindo todos de forma sinérgica (LALKAKA, 2002). O principal valor agregado das incubadoras é o conjunto de processos institucionalizados e normas que estruturam os canais de conhecimento criando condições que facilitam o desenvolvimento da firma e a comercialização de suas inovações. Assim, na tentativa de evitar o fracasso, ocorre a incubação, para que esses negócios desenvolvam auto-sustentabilidade e estruturas empresarias (HACKETT; DILTS, 2004). Entre as principais motivações para o surgimento de incubadoras brasileiras estão o estímulo ao empreendedorismo, a transformação de pesquisa aplicada em produtos e serviços, o desenvolvimento do potencial tecnológico de determinadas regiões, bem como o estímulo à cooperação entre universidade e sociedade (MORAIS, 1997; PNI, 2000).

Apesar da inauguração das primeiras incubadoras brasileiras em 1982, elas somente se consolidaram como meio de incentivo para a produção tecnológica, a partir da realização do Seminário Internacional de Parques Tecnológicos, em 1987, no Rio de Janeiro. Nesse mesmo ano, surgia a ANPROTEC, que passou a representar não só as incubadoras de empresas, mas todo e qualquer empreendimento no Brasil como, por exemplo, parques e pólos tecnológicos, que utilizem o processo de incubação para gerar inovação (ANPROTEC, 2007; GUIMARÃES; SENHORAS; TAKEUCHI, 1999; PNI, 2000). A partir de 1993 os parques científicos e as incubadoras de empresas se disseminaram pelo país, devido principalmente à idéia de que as empresas brasileiras precisavam ser mais competitivas e para isso, dever-se-ia estimular a capacidade de inovação tecnológica.

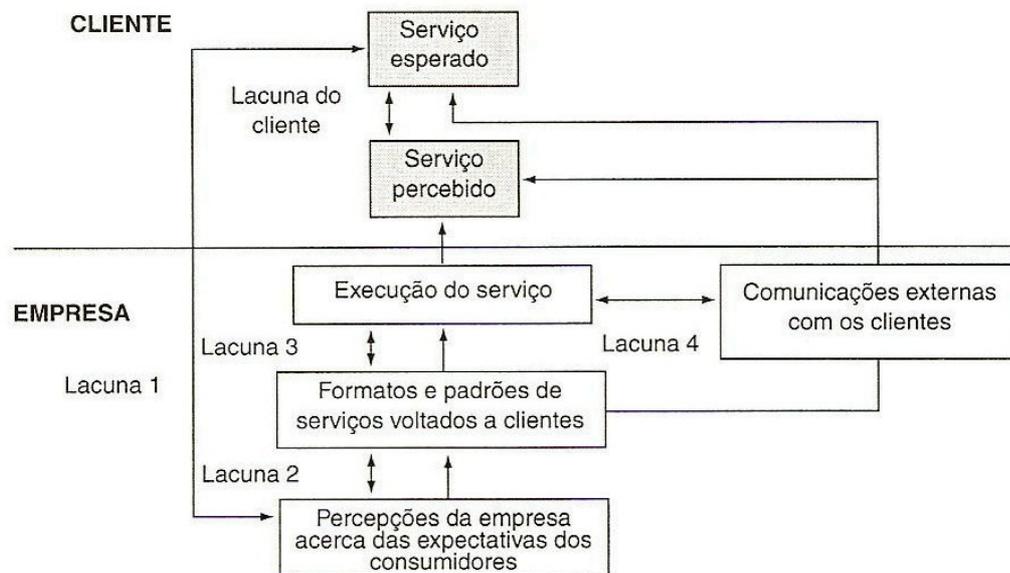
Segundo a pesquisa anual da ANPROTEC (2005), o Brasil é líder na América Latina e no Hemisfério Sul, em relação ao número de incubadoras, empresas incubadas e taxa de crescimento. No ano de 2006, o país contava com 359 incubadoras, sendo que a maioria concentrada nas regiões Sul e Sudeste, com 127 incubadoras cada. O número de incubadoras aumenta cerca de 20% a cada ano, como mostram os dados dos últimos anos. Quanto à classificação das incubadoras, observa-se que as de base tecnológica, embora apresentando em 2005 uma redução em relação ao Panorama 2004, ainda são maioria, alcançando 40% do total. O movimento de incubação brasileiro envolvia em 2005 um total de 5.618 empresas, incluindo as empresas incubadas, graduadas e associadas (ANPROTEC, 2004, 2005, 2006).

### 3. Modelo Integrado da Qualidade de Serviços

Um dos primeiros pesquisadores que propôs um modelo para a mensuração da qualidade em serviços foi Grönroos (1984). De acordo com o modelo proposto por este autor, as dimensões que são avaliadas quando o consumidor adquire um serviço são: a) a qualidade técnica, resultante daquilo que é recebido durante o consumo de um serviço, e b) a qualidade funcional, relativa ao nível de desempenho observado de forma subjetiva, que é fortemente influenciada pela maneira como o serviço é prestado e depende do contato do usuário com o prestador do serviço. Por fim, a imagem constitui a terceira dimensão de qualidade do modelo e abrange o local e os seus recursos disponíveis e é construída pelas qualidades técnicas e funcionais, além de outros fatores como reputação, informações de terceiros, propaganda, preço e relações públicas (GRÖNROOS, 1984, 1995).

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985, 1988) propuseram um modelo para a mensuração da qualidade do serviço, baseado na comparação entre a percepção sobre o serviço recebido e o serviço esperado pelo usuário. E a diferença entre serviço percebido e serviço esperado foi denominado lacuna (gap, em inglês). Esses autores concluíram, como principal resultado de suas pesquisas, que os clientes utilizam os mesmos critérios para chegar a um julgamento sobre a qualidade do serviço prestado, independentemente do tipo de serviço considerado e consolidaram estes critérios em cinco dimensões: confiabilidade, presteza, segurança (ou garantias), empatia e aspectos tangíveis. Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) desenvolveram então o modelo conceitual da qualidade de serviços, conhecido pela sigla SERVQUAL, que agrupa os problemas da qualidade em cinco lacunas, apresentado na Figura 1. Este modelo é bastante conhecido na área de marketing de serviços e amplamente utilizado em estudos em diferentes áreas de serviços.

## A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas



**Figura 1 – Modelo de Lacunas da Qualidade de Serviços**

Fonte: Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985); Zeithaml e Bitner (2003, p. 420)

As expectativas dos consumidores se formam a partir das necessidades pessoais, experiências anteriores, comunicação informal entre os consumidores e comunicações externas da empresa. Ao mesmo tempo em que as percepções de clientes são afirmações subjetivas acerca das experiências reais realizadas, estas expectativas devem ser identificadas pela empresa, tornando-se padrões ou pontos de referência com os quais as experiências dos serviços são confrontadas. Um resultado ideal requer que, tanto as expectativas, quanto as percepções sejam idênticas, ou seja, os clientes devem perceber que recebem aquilo que acham que deviam receber (ZEITHAML; BITNER, 2003). A Lacuna do Cliente é o foco central do modelo, considerada como uma função de outras quatro lacunas e só ocorre se pelo menos uma das outras ocorrer. Para Zeithaml e Bitner (2003) sempre haverá diferença entre as expectativas e as percepções do cliente. O objetivo da empresa é eliminar a Lacuna do Cliente a partir da eliminação das outras lacunas.

As quatro lacunas ou falhas da empresa são: não conhecer a expectativa do cliente; não selecionar a proposta e os padrões de serviços corretos; não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos; e não cumprir o que foi prometido (ZEITHAML; BITNER, 2003; PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1985; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

A Lacuna 1 diz respeito à ocorrência de falhas entre as expectativas do cliente acerca do serviço e a compreensão da gerência sobre as expectativas. A gerência pode não perceber quais são as verdadeiras expectativas do cliente por diversas razões: não interagir diretamente

com os clientes; não estar dispostos a indagar sobre suas expectativas; não estar preparados para lidar com as mesmas (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1985). Estratégias para minimizar estas falhas incluem melhoria na pesquisa de mercado, adoção de melhor comunicação entre a administração e seus funcionários, e redução do número de níveis gerenciais (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). A falta de estratégias da empresa para reter clientes e fortalecer relacionamentos com eles pode ser outra falha, pois quando as organizações possuem fortes relacionamentos com os clientes, é menos provável que a Lacuna 1 ocorra (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A Lacuna 2 se refere às dificuldades que podem emergir da falha entre a percepção da empresa e as especificações do serviço, pois mesmo que a administração esteja atenta às expectativas dos clientes, pode ser incapaz de traduzí-las em especificações de serviço exequíveis (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1985). Este tipo de falha pode acontecer, pois os administradores podem considerar as expectativas dos clientes insensatas ou irreais, ou a variabilidade inerente aos serviços pode ser de difícil padronização ou, ainda, a definição de padrões não permite que qualquer meta seja atingida. Os padrões sinalizam aos funcionários quais as prioridades da administração, que tipos de desempenho devem considerar e podem significar qualidade ampliada na percepção dos clientes. No entanto, é necessário que todas as pessoas da empresa estejam com a visão alinhada. Com a mesma importância o entorno tangível dos serviços também influencia a experiência dos clientes e a empresa deve explorar o cenário e as instalações como um todo, pois são fundamentais para a comunicação dos serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; ZEITHAML; BITNER, 2003).

A Lacuna 3 consiste na discrepância entre o desenvolvimento de padrões de serviços voltados a clientes e o desempenho efetivo desses serviços pelos funcionários, pois a execução pode não corresponder ao que foi planejado (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1985). Mesmo quando existem diretrizes sobre a boa execução e alta qualidade dos serviços, estes podem falhar. Sendo assim, além de recursos adequados (pessoas, sistemas e tecnologia), os padrões devem também ser reforçados para que sejam eficazes, através de cobrança e avaliação dos funcionários frente aos padrões. É preciso atenção especial no que diz respeito a funcionários que não compreendem claramente seus papéis na empresa, o que pode ser resolvido com práticas como recrutamento, treinamento, *feedback*, definição de tarefas, motivação e estrutura organizacional (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; ZEITHAML; BITNER, 2003). Essa lacuna também envolve o desempenho inadequado do

papel do cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A Lacuna 4 se refere à discrepância entre a prestação do serviço e as comunicações externas (comunicações de marketing) aos consumidores, já que a imagem comunicada influencia tanto as expectativas quanto as percepções. A falha está em prometer e não poder cumprir, gerando expectativas irreais, que podem ocorrer por variados motivos: prometer em excesso por meio da propaganda ou da equipe de vendas; coordenação inadequada entre operações e marketing; diferenças nas políticas e procedimentos em todas as lojas em que os serviços são executados (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1985).

#### 4. Método

Esta pesquisa buscou em Yin (2005) orientação para sua execução. Trata-se de um estudo de caso simples, pois tem como unidade de análise a percepção da qualidade de serviços prestados na Incubadora Multissetorial de Base Tecnológica Raiar, que será analisada em profundidade, buscando um maior detalhamento na descrição desta realidade. A escolha da unidade de análise foi feita por conveniência, devido à sua potencialidade de contribuir com *insights* para o assunto em questão e por atender aos seguintes critérios: ser uma incubadora de base tecnológica, com mais de três anos de atuação e com empresas graduadas, com produtos e serviços lançados no mercado.

A Incubadora Raiar foi selecionada por caracterizar-se como uma incubadora de empresas de uso intensivo de tecnologia. Além disto, segundo o *website* da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS, 2008), em quatro anos de atuação a Raiar graduou 17 empresas, lançando ao mercado 48 novos produtos e 46 novos serviços.

As fontes de dados primários foram entrevistas em profundidade, feitas por um dos autores com os gestores de nove empresas incubadas, das dez existentes, a partir de roteiro semi-estruturado, para a coleta de dados sobre as características das empresas e questões referentes às percepções quanto às lacunas da qualidade em serviços. Roteiro semelhante foi utilizado na entrevista com o Coordenador da Incubadora Raiar. As fontes de dados secundários foram publicações internas da Incubadora e *websites* da Incubadora Raiar e das empresas incubadas. Buscando refinar este protocolo de pesquisa, foi realizada uma validação de face: revisão do protocolo por um especialista da área de marketing de serviços.

A análise dos dados foi feita através do método análise de conteúdo, confrontando o Modelo da Qualidade de Serviços (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1985) com os dados coletados.

## **5. Apresentação e Análise dos Resultados**

A seguir serão apresentados os principais resultados obtidos a partir das entrevistas com a Incubadora Raiar e com as empresas incubadas. Inicialmente, são apresentadas a caracterização da Incubadora Raiar, seguida da análise da visão e opiniões da Coordenação da Incubadora acerca dos serviços prestados. Posteriormente, são caracterizadas as empresas incubadas participantes deste estudo e apresentadas as percepções de seus gestores quanto aos serviços prestados pela Incubadora Raiar.

### **5.1. Caracterização da Incubadora**

Inaugurada em 11 de novembro de 2003, a Incubadora Multissetorial de Base Tecnológica Raiar localiza-se no Parque Tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – TECNOPUC, e tem como objetivo principal apoiar o desenvolvimento de empresas de diversos setores que fazem uso intensivo de tecnologia. Para tanto, disponibiliza espaços físicos de uso compartilhado com copiadora e fax, recepção e secretaria, espaço de convivência, sala de reuniões, vigilância e infra-estrutura geral, além do acesso aos laboratórios de pesquisa da Universidade e à Biblioteca Central. Propõe-se a prestar serviços de orientação empresarial, apoio jurídico e contábil, capacitação em gestão tecnológica e empresarial. Oferece, também, serviços na área de tecnologia da informação, disponibilizados por meio de parceira com a empresa SOFTSUL; orientação para participação em editais de agências de fomento, feiras e eventos setoriais; apoio de parceiros como SEBRAE e associações de classe; além da interação com as empresas atuantes no Tecnopuc. As empresas incubadas têm seus acessos individualizados, bem como seus registros de consumo de energia elétrica, telefone e internet.

Bolsistas na área da administração de empresas desenvolvem o Plano de Negócios, o Planejamento Estratégico e Plano de Comercialização das empresas, acompanham o crescimento dos empreendimentos, elaborando relatórios estatísticos e fazendo a manutenção dos dados, para manter os cadastros atualizados. O serviço de assessoria de imprensa é desenvolvido por um bolsista aluno de jornalismo em parceria com a Assessoria de Comunicação Social da PUCRS, e procura dar visibilidade às ações, produtos e serviços das empresas incubadas através da inserção em veículos de comunicação impressos e eletrônicos em nível local, regional e nacional. Além de divulgar seus trabalhos, os empresários têm acesso à orientação, planejamento e acompanhamento para entrevistas, relatório mensal com os resultados obtidos na divulgação dos empreendimentos abrigados e de suas ações

---

## A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas

institucionais. A Raiar oferece aos novos incubados o estudo de uma identidade visual, partindo da criação ou remodelação da logomarca da empresa, passando pela criação de peças gráficas e digitais, até o desenvolvimento do layout para produtos e serviços oferecidos no mercado. O trabalho é desenvolvido por uma bolsista de design e um de Ppblicidade e propaganda. Além das empresas, o serviço de comunicação visual atende a todas as demandas institucionais da Incubadora, elaborando material gráfico e eletrônico.

### **5.2. Percepções da Incubadora sobre a Qualidade dos Serviços**

#### **5.2.1. Lacuna 1 - Não conhecer a expectativa do cliente**

De acordo com o Coordenador da Incubadora Raiar, desde o primeiro contato tenta-se descobrir as expectativas das empresas incubadas e acredita-se que a expectativa principal das empresas seja conseguir transformar uma idéia em um negócio de sucesso, capaz de inserir um novo produto ou serviço no mercado. Já em relação às expectativas mais específicas de cada empresa, a Raiar busca descobri-las ao longo da construção do Plano de Negócio, feito em conjunto com os empreendedores, considerando que cada empresa tem perfil e necessidades diferentes. Para que os empresários possam avaliar os processos e serviços prestados pela incubadora, anualmente a Raiar disponibiliza no *website* um formulário onde os gestores das empresas podem manifestar sua opinião. As reuniões semanais são outro instrumento a partir do qual as empresas podem expressar suas opiniões, objetivos e dificuldades. Além disso, a administração prioriza os relacionamentos e mantém um canal aberto de comunicação, procurando os empreendedores sempre que vê necessidade e colocando-se à disposição destes.

#### **5.2.2. Lacuna 2 - Não selecionar a proposta e os padrões de serviços corretos**

Para evitar a Lacuna 2 a Raiar procura trabalhar a partir de regras claras e pré-estabelecidas, esclarecendo antecipadamente ao incubado quais necessidades serão atendidas, mantendo atendimento igual para todas as empresas. Os serviços e processos disponíveis e como utilizá-los estão descritos no Manual de Procedimentos, entregue a cada incubado logo que inicia o processo de incubação.

Em linhas gerais, para a formulação dos processos e serviços foi realizado inicialmente um levantamento das principais dificuldades enfrentadas pelas novas empresas, principalmente as inovadoras, ao entrarem no mercado, através de bibliografia da ANPROTEC e também de autores que a Associação reúne no seu *website*, bibliografia do

SEBRAE e algumas pesquisas do CNPq. As observações das empresas incubadas na Raiar também foram levadas em consideração, percebendo-se a falta de formação específica de empresários em algumas áreas de conhecimento da administração, como gestão de negócios. Por este motivo, segundo o Coordenador o foco inicial da incubadora está no Plano de Negócios, ou seja, na transformação do projeto de pesquisa em um projeto de empresa, abordando outros aspectos desde a formatação do produto da forma completa, com embalagem, manual, assistência técnica, como também questões de gestão do negócio como, por exemplo, a formação de redes de fornecedores, de redes de distribuidores.

### **5.2.3. Lacuna 3 - Não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos**

De acordo com a perspectiva da Incubadora, os processos e serviços são desenvolvidos conforme o previsto, e através da experiência e aprendizado interno, estão em constante processo de melhoria. A avaliação dos serviços e processos é realizada através dos resultados obtidos, como no caso da divulgação, em que a Raiar faz um acompanhamento mensal sobre matérias e notas veiculadas nos meios de comunicação referentes às empresas incubadas. A incubadora contabiliza semestralmente o valor do espaço gratuito nos meios de comunicação, como se ele fosse publicidade paga, verificando qual o aproveitamento da assessoria de imprensa. Outro mecanismo que está sendo desenvolvido pela Incubadora, é uma metodologia para a medição de resultados, o *Balanced Scorecard* (BSC).

Há uma preocupação, por parte da Raiar, no sentido da empresa contribuir para o seu próprio desenvolvimento, ir em busca de informações de mercado, pesquisar quais são as perspectivas, para que os empresários desenvolvam o hábito de pensar a empresa, não somente enquanto estão incubados, mas também em momentos voltados ao planejamento e às mudanças depois de graduadas. Na visão da Incubadora não se trabalha simplesmente prestando serviços às empresas incubadas, mas em parceria com estas. É importante que os empreendedores estejam cientes de sua participação no processo, desde o Plano de Negócios até o desenvolvimento de *layout*, discutidos e realizados em conjunto.

### **5.2.4. Lacuna 4 - Não cumprir o que foi prometido**

Na perspectiva da Raiar, de maneira geral, a comunicação da incubadora está alinhada com os serviços prestados. Além das informações do site, desde o momento em que os empreendedores são candidatos do processo de seleção, são utilizados diversos mecanismos para informá-los. Para os candidatos, há uma programação de visitas às faculdades da

## A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas

universidade, onde a incubadora é apresentada através de um material audiovisual de divulgação, seus processos e serviços são demonstrados através de uma apresentação em Power Point e um vídeo institucional. Os selecionados recebem um Manual de Procedimentos, onde constam todos os serviços oferecidos e como solicitá-los. Mas apesar de toda a informação disponibilizada, o Coordenador afirma que algumas vezes os empreendedores desconhecem alguns serviços e processos disponibilizados pela Raiar.

### 5.3. Caracterização das Empresas Incubadas

Conforme o Quadro 1, as empresas se dividem em empresas com menos de um ano de incubação: empresas 1, 2, 3 e 4 e empresas com mais de um ano de incubação, as empresas 5, 6, 7, 8 e 9.

**Quadro 1 - Características das Empresas Investigadas\***

<b>Empresas</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Tempo de incubação</b>	<b>Nº sócios</b>	<b>Nº Funcionários</b>
Websap	Fábrica de software com foco no desenvolvimento de sistemas web, integração SAP com sistemas legados, outsourcing e desenvolvimento de sistemas para TV Digital.	6 meses	2	1
Biblitec	Desenvolvimento de softwares e serviços com tecnologia dedicada a recolher, armazenar, analisar e fornecer informações de negócios e outsourcing.	7 meses	3	5
Solucy	Soluções e prestação de serviços para clientes da área da Tecnologia da Informação.	8 meses	2	1
Incove	Desenvolvimento de software para gestão de processos para a indústria, comércio e governo.	6 meses	4	3
TI Tec	Soluções voltadas à tecnologia da informação.	1 ano e meio	3	3
Autoimobi	Equipamentos para a automação predial, residencial e industrial.	1 ano e meio	3	0
Electry	Soluções inovadoras para empresas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.	1 ano e meio	8	0
Soft	Softwares e serviços para a gestão e monitoramento de redes	1 ano e meio	3	4
Embarc	Soluções de sistemas embarcados.	3 anos	2	5

Fonte: dados da pesquisa

\* As denominações das empresas foram alteradas para preservar a confidencialidade dos respectivos dados.

## **5.4. Percepções das empresas incubadas sobre a Qualidade dos Serviços**

### **5.4.1. Lacuna 1 - Não conhecer a expectativa do cliente**

De acordo com as informações levantadas, as percepções dos incubados a respeito da Lacuna 1 se dividem basicamente em dois grupos. O primeiro grupo é formado pelas quatro empresas que ainda não concluíram o primeiro ano de incubação (empresas Websap, Biblitec, Solucy e Incove) e por uma empresa incubada há um ano e meio (empresa Autoimobi). Neste grupo, os gestores acreditam que a Incubadora Raiar conhece as expectativas das empresas incubadas tendo em vista o fato de perceberem que as ações desenvolvidas pela incubadora estão indo ao encontro das expectativas dos empreendedores. O gestor da Websap tinha expectativa de crescimento rápido, mas nenhuma idéia de como construí-lo ou experiência com empreendimentos. Durante o período de incubação, os sócios perceberam que seria necessário desenvolver muitas coisas para as quais não havia planejamento e os serviços da Incubadora auxiliaram a estruturar melhor o negócio. Para o gestor da Biblitec a Raiar apresenta um programa bem definido de incubação, preenchendo as necessidades básicas daquelas empresas iniciantes, principalmente nas questões de marketing, imagem, gestão da empresa e parte tecnológica. Os gestores sentiram no início dificuldades na área administrativa, já que a grande maioria tem formação em áreas técnicas, perdendo assim muito tempo não sabendo como entrar no mercado, trâmites burocráticos e modelos de gestão. Um dos sócios comenta que no seu negócio anterior teria menos dificuldades se também tivesse podido contar com a ajuda de uma incubadora.

Por sua vez, o segundo grupo é formado pelas empresas TI Tec, Electry, Soft e Embarc, já no segundo e terceiro ano do processo de incubação. Estas empresas reconhecem que a Incubadora Raiar tem conhecimento sobre grande parte das expectativas das empresas incubadas, mas não de todas. O grupo aponta que a Incubadora conhece as expectativas mais abrangentes e que as expectativas iniciais estão identificadas, mas que essas vão se modificando ao longo do tempo. Há unanimidade no grupo quanto à importância do Plano de Negócios e das reuniões semanais, onde há interação entre todas as empresas, e do acompanhamento individual. Algumas empresas apontam algumas expectativas específicas não atendidas. A empresa TI Tec apresenta a comunicação entre Incubadora e empresas como uma dificuldade, já que a direção da Raiar é formada por administradores e as empresas incubadas por pessoas voltadas a áreas técnicas, que trabalham com inovações tecnológicas muitas vezes complexas. Para a empresa Soft suas expectativas em relação à gestão e controle

---

## A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas

de custos foram atingidas, mas em relação à questão comercial não. As empresas Electry, Soft e Embarc, colocam que para realmente atender totalmente as expectativas específicas das empresas, seria necessário um maior acompanhamento por parte da administração da Incubadora.

Pesquisas insuficientes podem ser uma das razões desta lacuna, já que, de acordo com o gestor da empresa Websap, poderiam ser mais frequentes. Para a empresa TI Tec, uma forma de conhecer melhor as necessidades foi a montagem dos *websites* individuais para cada negócio, pois cada empreendedor acabou interagindo mais diretamente com a administração da Incubadora. Outras formas de acompanhamento, levantadas pela empresa Autoimobi, estão relacionadas ao acompanhamento mensal de faturamento e ao sistema informatizado interno, que controla todas as etapas do processo de incubação, sabendo exatamente em que estágio se encontra cada empreendimento. A empresa Embarc aponta que as solicitações de serviços, feitas pelo site, pontua algumas necessidades específicas.

De maneira geral, todas as empresas definiram o relacionamento entre Incubadora e empresas como muito bom, salientando a dedicação e interesse por parte dos profissionais da Raiar. Contudo, de acordo com as empresas Electry e Embarc, o relacionamento poderia ser mais próximo, e tanto a Incubadora como as empresas incubadas deveriam ter mais iniciativas nesse sentido.

### **6.4.2. Lacuna 2 - Não selecionar a proposta e os padrões de serviços corretos**

Em relação à Lacuna 2, todas as empresas identificam padrões a serem seguidos dentro da Incubadora, citando como documentos formais de orientação desde o contrato de prestação de serviços até o Manual do Incubado, além de uma série de normas e documentos, etapas e formulários para requisições de serviços. A maioria das empresas incubadas considera que os serviços estão claramente formulados e definidos, embora as empresas Biblitec, TI Tec e Embarc, considerem que alguns processos precisem ser amadurecidos. Apesar de alguns pequenos ajustes, a empresa Biblitec expressa que os processos estão em um nível mais avançado do que outras incubadoras que tem acompanhado. A empresa Embarc, no segundo ano de incubação, aponta que ocorreram algumas mudanças desde o início de seu processo. Logo que entrou na Raiar, os serviços não estavam claramente definidos e nem formulados, destacando que encontrou dificuldades na fase inicial de incubação. Posteriormente, com a experiência da Incubadora, veio também a redefinição dos serviços, cujos processos foram direcionados de forma mais racional e eficaz. Como resultado, o gestor

responsável pela empresa Embarc acredita que para as empresas que entraram na última seleção (novas empresas incubadas) o processo já foi otimizado. Apesar do formato de incubação já estar definido antes das empresas tomarem parte do processo, a empresa Autoimobi salienta que sempre participou com críticas construtivas e vislumbra melhorias desde que tomou parte na Incubadora, há um ano e meio. Neste sentido, a empresa TI Tec, também uma residente mais antiga, recorda que as reuniões são participativas e que a Raiar costuma consultar as empresas antes de algumas modificações, sugerindo inclusive votação.

Entretanto, alguns serviços e processos necessitam adequar-se às demandas dos clientes. Uma grande preocupação que surge para as empresas a partir do segundo ano de incubação, conforme as empresas TI Tec, Autoimobi e Soft, refere-se ao marketing, principalmente às áreas comercial e de desenvolvimento de mercado. As empresas consideram que este é o ponto mais crítico da Raiar, que deveria dispor de um departamento especialmente focado em oferecer suporte aos empresários nesta questão, com assessoria e treinamentos em vendas mais agressivos. Entre outras necessidades apontadas pelas empresas, está a assessoria jurídica, que a empresa Embarc aponta ser fundamental na hora de negociar contratos, principalmente grandes contratos internacionais, bem como uma assessoria de imprensa que, de acordo com a empresa Soft, deveria estar presente durante todo o processo de incubação, pois na percepção do empresário é realizado um forte trabalho no início da incubação, que vai enfraquecendo durante o processo.

Oferecer mais serviços, cursos, consultorias e incentivar uma comunicação maior entre as empresas incubadas, bem como uma maior aproximação entre as empresas e a Universidade, de acordo com a empresa Solucy, poderia ser uma forma de ampliar as perspectivas dos empreendedores. A empresa Soft acredita que os recursos humanos da própria Universidade poderiam ser mais bem aproveitados, já que os alunos precisam de experiência no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que as empresas precisam de um maior auxílio de pessoas capacitadas. Outro ponto importante abordado pela empresa Solucy está relacionado aos mecanismos de acompanhamento e o *feedback* da Raiar aos seus incubados, já que na percepção do empresário são leigos e vieram em busca da ajuda da incubadora.

#### **6.4.3. Lacuna 3 - Não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos**

Na percepção de oito das nove empresas pesquisadas, é necessária maior agilidade na prestação dos serviços, gerenciando melhor o tempo de execução, principalmente no que

## A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas

tange às atribuições de marketing e o Plano de Negócio, fundamentais para as demais etapas de incubação. Com a demora no processo, a empresa Soft teme que o período de dois anos de incubação seja curto para conseguir resultados substanciais. O gestor da empresa Electry, sugere que o problema pode estar no número reduzido de funcionários, que não conseguem vencer a demanda, e no fato de que a grande rotatividade de pessoal acarrete retrabalho. A empresa Embarc argumenta que um dos agravantes deve-se ao fato de que alguns serviços prestados pela Incubadora estendem-se à todo o Tecnopuc, sobrecarregando os profissionais. Na concepção da empresa Biblitec, o problema deve-se provavelmente às demandas emergentes e à falta de recursos da Incubadora, pois esta não tem condições de empregar mais funcionários nas atividades, o que pode atrasar o desenvolvimento dos negócios. O empresário ilustra o argumento citando como exemplo uma campanha de marketing que necessitava para uma semana, mas que devido à lista de espera demoraria um mês ou dois.

Apesar de todas as empresas argumentarem que conhecem bem os serviços e processos e que usufruem consideravelmente da estrutura e recursos disponibilizados pela Incubadora, a maioria reconhece poder se esforçar um pouco mais para o próprio desenvolvimento, como no caso da empresa TI Tec, que alega que os incubados podem colaborar um pouco mais para agilizar e otimizar os processos, reconhecendo que tem uma atitude muitas vezes passiva em relação ao marketing e às vendas. O empresário da empresa Incove diz estar se esforçando para estar mais presente na Incubadora e a empresa Websap tem tentado manter-se atenta as dicas dos profissionais da Raiar, tirando dúvidas sobre questões administrativas, de marketing, financeiras, dentre outras. O gestor da empresa Biblitec pretendia dedicar-se às vendas somente quando a estrutura da empresa estivesse melhor, mas admite que poderia separar este processo do restante e impulsionar desde já a área comercial. A empresa Autoimobi percebe que dedicou uma grande parcela de tempo à parte técnica e afirma necessitar dedicar-se mais à questão comercial também, investindo maiores esforços em divulgação e venda do produto. Já a empresa Electry nota que poderia ter sido mais agilizada na captação de recursos e reconhece que muitas vezes ficou aguardando a cobrança da Raiar ao invés de ser mais ativa. A empresa Embarc considera que, no caso específico do seu negócio, deveriam se dedicar mais a questões de recursos humanos como motivação e produtividade e que os empreendedores poderiam interagir mais uns com os outros e com a própria Raiar, trocando experiências.

#### **6.4.4. Lacuna 4 - Não cumprir o que foi prometido**

De maneira geral as empresas consideram que as informações e comunicação da incubadora estão alinhadas com o serviço prestado e acrescentam que as promessas são cumpridas e os serviços estão coerentes com o que foi comunicado.

As empresas recordam de diversos mecanismos utilizados pela incubadora para transmitir informações a respeito de seus processos e serviços como e-mail, website, Manual do Incubado e reuniões semanais.

### **7. Conclusão**

Esse trabalho buscou comparar a qualidade de serviços de incubação percebida pelas empresas incubadas, com a percepção da própria Incubadora sobre os serviços que presta, tendo como base no Modelo da Qualidade de Serviços, utilizando o estudo de caso na Incubadora Multissetorial de Base Tecnológica Raiar (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1985).

Sobre a Lacuna 1 constatou-se que a Incubadora conhece as expectativas mais abrangentes das empresas incubadas e demonstra interesse em conhecer detalhadamente as necessidades de cada empresa, através de diversos instrumentos disponibilizados, bem como tentando manter os canais de comunicação abertos. Contudo, as necessidades específicas de cada empresa incubada não são totalmente conhecidas e as expectativas e as percepções estão sujeitas a variações, o que pode levar a Incubadora a não oferecer características de serviços importantes ou oferecer essas características com níveis de desempenho inadequados. É necessário um acompanhamento mais profundo e constante das empresas incubadas.

Quanto à Lacuna 2, a Incubadora Raiar procura trabalhar a partir de regras claras e pré-estabelecidas, esclarecendo ao incubado quais necessidades serão atendidas. Os serviços e processos disponíveis e como utilizá-los estão descritos no Manual de Procedimentos e todas as empresas alegaram estar cientes dos padrões a serem seguidos. A Incubadora formulou seus processos e serviços com base em revisão bibliográfica e pesquisas disponíveis, bem como em exemplos de outras incubadoras. Para aprimorar seus serviços também procura aprender com a própria experiência e das empresas que passaram pelo processo de incubação. Entretanto, alguns serviços e processos necessitam adequar-se às demandas das empresas incubadas. A Incubadora Raiar busca se aprimorar por meio de um aprendizado constante e utiliza mecanismos para a avaliação dos serviços e processos através dos resultados obtidos e da utilização de ferramentas para a medição de resultados, mas ainda há a necessidade de

---

## A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas

desenvolver instrumentos de avaliação da qualidade baseados nas expectativas e percepções dos clientes.

No que se refere à Lacuna 3, há diferença de percepção da Incubadora Raiar e das empresas incubadas quanto ao desempenho do serviço efetivamente prestado, já que na visão da Raiar os processos e serviços são desenvolvidos conforme o previsto e para oito das nove empresas incubadas alguns serviços precisam ser mais ágeis. O estudo sugere que o problema pode estar relacionado às flutuações entre demanda e oferta, à rotatividade de pessoal que pode acarretar em um tempo maior na execução do serviço e ao fato de que alguns serviços prestados pela Incubadora estendem-se ao Tecnopuc, sobrecarregando os profissionais. Portanto, para evitar esta lacuna, os padrões de demanda e as restrições da capacidade devem ser analisados e readequados.

A Lacuna 4 apresenta a menor discordância entre as percepções do Coordenador e das empresas incubadas. A comunicação da incubadora está alinhada com os serviços prestados e os empreendedores são informados desde o processo de seleção até o final da incubação, através de vários mecanismos. Contudo, tanto na percepção da administração, como dos empresários, a Raiar não é uma prestadora de serviços convencional, já que para alcançar o sucesso é necessária uma parceria entre Incubadora e empresas incubadas. As empresas incubadas devem também estar cientes de suas responsabilidades e de sua participação no processo de incubação, podendo os empreendedores contribuir um pouco mais para o próprio desenvolvimento.

O Modelo da Qualidade de Serviços de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) já é um modelo consolidado de avaliação das empresas prestadoras de serviços, sob a perspectiva comparada de empresas e clientes. A partir deste trabalho, é possível verificar que a utilização do modelo pode ser mais ampla, já que também se mostra útil na avaliação dos serviços prestados por incubadoras de empresas às empresas incubadas sobre sua tutela.

A presente pesquisa espera ter contribuído também para a evolução dos métodos de avaliação do desempenho das incubadoras de empresas de base tecnológica, trazendo uma visão mais aprofundada a respeito das opiniões dos gestores das empresas, de maneira mais individualizada. O modelo de qualidade utilizado tem como mérito considerar tanto as percepções da Incubadora quanto das empresas incubadas, propondo uma análise comparativa dessas diferentes visões, atendendo às necessidades e dificuldades específicas das diferentes empresas e considerando que se encontram em estágios diversos de desenvolvimento.

**REFERÊNCIAS**

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES DE EMPREENDIMENTOS DE TECNOLOGIA AVANÇADA – ANPROTEC. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 02 de outubro de 2007.

\_\_\_\_\_. **Panorama 2004**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 02 de outubro de 2007.

\_\_\_\_\_. **Panorama 2005**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 02 de outubro de 2007.

\_\_\_\_\_. **Panorama 2006**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 02 de outubro de 2007.

BIZZOTTO, C. E. **The Incubation Process**. Brasília, 2003. 45 p. Disponível em: <<http://www.idisc.net/en/index.html>>. Acesso em: 10 de outubro de 2007.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 536 p.

GRONROOS, C. A. Service Quality Model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, USA, v.18, n.4, p. 36 – 44, 1984.

\_\_\_\_\_. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

GUIMARÃES, C. L.; SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P. Empresa júnior e incubadora tecnológica: duas facetas de um novo paradigma de interação empresa-universidade. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Bauru, 1999. **Anais...** Bauru: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UNESP, 1999.

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

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookmann, 2004. 592 p.

INCUBADORA MULTISSETORIAL DE BASE TECNOLÓGICA RAIAR – **Manual de**

**procedimentos.** Porto Alegre: Raiar, 2007. 17 p.

\_\_\_\_\_. **RAIAR** Disponível em: <<http://www.pucrs.br/agt/raiar/>>. Acesso em: 03 de maio de 2008.

LALKAKA, R. Technology Business Incubator to assis a inovacion based economy. **Journal of Change Management**, London, v. 3, n. 2, dec. 2002.

INFODEV INCUBATOR SUPPORT CENTER. **Incubator Toolkit**. Disponível em: <<http://www.idisc.net/en/Toolkit.html#>>. Acesso em: 10 de setembro de 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

MORAIS, E. **Manual de Acompanhamento e auto-avaliação de incubadoras e empresas incubadas**. Brasília: ANPROTEC, 1997. 105p.

PARASURAMAN, A.; Z., V. A., BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, USA, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

\_\_\_\_\_. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**. USA, v. 64, n. 1, p. 12-40, spring, 1988.

PNI. **Manual para a Implantação de Incubadoras de Empresas**. Brasília: Ministério de Ciência e Tecnologia, 2000. 32 p.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – **SEBRAE**. Disponível em: <<http://www.sebrae.org.br>>. Acesso em: 02 de outubro de 2007.

ZEITHAML, V. A., BITNER, M.J. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 536 p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos . . 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.