

Contribuições da Gerência de Projetos: O Caso de Uma Incubadora Tecnológica do Paraná-Brasil

Antonio Costa Gomes Filho

Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Programa EGC/UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina
Estado de Santa Catarina – Brasil).

Docente do Curso de Administração DEADM/UNICENTRO
(Universidade Estadual do Centro-Oeste – Estado do Paraná-Brasil)

Contato: Cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina – Brasil

e-mail ACGFilho@unicentro.br ou antoniocostapg@ig.com.br.

Telefone: (xxx48) 32 22 65 27

CONTRIBUIÇÕES DA GERÊNCIA DE PROJETOS: O CASO DE UMA INCUBADORA TECNOLÓGICA DO PARANÁ-BRASIL

RESUMO

Con el aumento de incubadoras de empresas con sede en el Brasil, se intensifica la necesidad de la profesionalidad de su gestión. Los conceptos de la tecnología de incubadoras de empresas y análisis estratégicos son esenciales para una buena gestión de las organizaciones. Sin embargo, la responsabilidad del éxito o el fracaso del proyecto ha sido operativo para la gestión de los proyectos, que deben trabajar en sinergia con el Gerente General, el cumplimiento de los pre-definidos los objetivos estratégicos. El objetivo de este estudio es informar el caso experimentado por el autor en su experiencia como Project Manager para una incubadora de tecnología en el estado de Paraná, Brasil, lo que demuestra la necesidad de interacción con el Project Manager y Gerente Ejecutivo con el Gerente de Marketing de esa institución. El propio informe de buscar refugio en dos artículos publicados sobre el caso y el informe técnico de actividades presentado al Presidente de la Junta durante el período en que el autor fue por delante de la integridad de Gestión de Proyectos - Incubadora de Tecnología de Exeter. Contribuciones efectivas en términos de logros demuestran el aumento en el número de proyectos incubados con las asociaciones entre los empleadores y los profesores investigadores apoyados por instrumentos formales de intercambio de información confidencial para la generación y transferencia de tecnologías.

Palabras clave: incubadoras de tecnología, procesos, proyectos, el diagnóstico, el cambio.

ABSTRACT

With the increment of the incubators implanted in Brazil, it was intensifies the need of professionalization of own administration. The concepts of technological incubators and the strategic analysis are essential to an organized administration. However, the responsibility for the success or failure of the projects ends being done by the Management of Projects, that should working in sinergy with the General Management, accomplishing the pré-defined strategic goals. The objective of the present study is to tell the case lived by the author in your experience as Manager of Projects of the one technological incubator in the state of Paraná-Brazil, demonstrating the interaction need among of the Manager of Projects with the Executive Manager and with the Manager of Marketing of that referred institution. The report seeks protection in two goods published about the case and in the technical report of activities introduced to the President of the Deliberative Council during the period in that the author was ahead of the Management of Projects of INTEG - Technological Incubator of Guarapuava. The effective contributions in terms of gotten results demonstrate the increase in number of projects incubated with partnerships between entrepreneurs and searching teachers aided by share formal instruments' of secret information for generation and transfer of technologies.

Key-words: technological incubators, processes, projects, diagnosis, change.

1 INTRODUÇÃO

Criatividade, invenção e inovação podem sugerir muitas interpretações, evidenciando-se, dessa forma, a importância do significado de cada uma dessas palavras quando se está trabalhando com profissionais advindos de diferentes áreas do conhecimento.

Criatividade é o produto do gênio humano enquanto gerador de novas idéias, conceitos ou teorias, estando presente tanto em atividades artísticas quanto científicas e ou tecnológicas.

Invenção é um passo à frente, no qual se delinea um produto, protótipo ou processo resultante da combinação de idéias em que, pelo menos uma é inteiramente nova ou em que o modo como estão combinadas é inteiramente novo, fruto da criatividade. A invenção pode ser protegida pela propriedade industrial, ou seja, pela patente.

Inovação é a transformação de idéias e ou utilizações de invenções, de que resultam aplicações úteis e que conduz a melhoramentos. A inovação é conseguida por meio de marcas empresariais diferenciadas. Tanto direitos de marcas quanto de patentes são regidos no Brasil pela lei 9279, de 14 de maio de 1996 (BRASIL...2007a).

Então a criatividade existe no mundo das idéias ou no âmbito dos **processos cognitivos**, a invenção existe no universo das tecnologias sendo gerada por meio dos **processos tecnológicos** e a inovação faz-se presente no universo dos mercados, ou seja, nos “outputs” dos **processos empresariais** (OLIVEIRA, 1999). Dessa forma, uma idéia só se transforma numa invenção se puder gerar algo que funcione, uma invenção só se torna inovação se puder ser implementada com sucesso na sociedade, tornando-se um produto reconhecido pelo consumidor como marca que possui valor agregado.

O gerenciamento desses processos faz parte dos estudos sobre incubadoras de empresas. É importante lembrar que existem vários tipos ou categorias de incubadoras, e que o caso aqui analisado é de uma *incubadora tecnológica*, ou seja, aquela destinada a empreendimentos de base tecnológica. Para essa modalidade de organização, o que interessa são as inovações em tecnologia, ou seja, resultante das **atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou da experiência, da relação entre métodos científicos ou conhecimento empírico e problemas práticos**.

As incubadoras tecnológicas são instituições sem fins lucrativos que objetivam auxiliar as pequenas e médias empresas a desenvolver atividades de P&D. As características legais de uma incubadora podem ser do tipo ONGS ou OSCIPS. Na maioria dos casos há uma

proximidade física com as universidades, e em muitas situações, uma incubadora tecnológica situa-se fisicamente dentro da área de terreno da própria instituição universitária. Este relato de caso foca uma incubadora tecnológica do estado do Paraná, Brasil, desde sua criação, no ano de 2002 até a sua incorporação administrativa a um novo setor de uma instituição universitária criado a partir da exigência da Lei 10.973/04 (BRASIL...2007b), (RODRIGUES, LIMA e SANTOS, 2006).

O objetivo do presente estudo é relatar o caso vivenciado pelo autor em sua experiência como Gerente de Projetos da INTEG – Incubadora Tecnológica de Guarapuava, no estado do Paraná-Brasil, demonstrando a necessidade de interação entre as Gerências Executiva e de Marketing da referida instituição.

A estrutura do texto contempla quatro partes: introdução, características da instituição, contribuições para a Gerência Geral, contribuições para a Gerência de Marketing, contribuições da Gerência de Projetos – análise temporal, considerações finais e pós-gestão.

2 CARACTERÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO

O progressivo crescimento demográfico do município de Guarapuava e a necessidade de desenvolvimento sócio-econômico-cultural motivaram a Coordenadoria Regional da Federação das Indústrias do Paraná (Sistema FIEP/SESI/SENAI), a Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR a promoverem reuniões, eventos de sensibilização, que desde 1998, incentivariam os empresários, as instituições de ciência e tecnologia, a prefeitura do município, as entidades interessadas no fomento do desenvolvimento local e a comunidade guarapuavana a instalar uma incubadora como projeto estratégico regional, culminando no ano de 2001 com a instituição do estatuto da Incubadora Tecnológica de Guarapuava, com características de uma OSCIP (DUTRA et al, 2006).

No entanto, a INTEG somente entrou em operação no ano de 2002. Honesko, Bertholino e Gomes Filho (2004) relembram que a INTEG - Incubadora Tecnológica de Guarapuava foi inaugurada somente em 06 de dezembro de 2002 e institucionalizada pelo convênio de cooperação entre a Universidade Estadual do Centro-Oeste, o Sistema FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, o SEBRAE – Serviço de Apoio à Pequena Empresa no Paraná, a Prefeitura Municipal de Guarapuava, a ACIG – Associação Comercial e

Industrial de Guarapuava, a SANEPAR - Companhia de Saneamento do Paraná, Faculdades Guarapuava e Complexo de Ensino Superior Campo Real, dentre outros. Para atender os anseios da comunidade, esta incubadora se propõe a ser:

- a) complemento relevante para os projetos e ações já existentes no município;
- b) um meio propício e adequado para identificação de oportunidades tecnológicas;
- c) geradora e difusora de tecnologia;
- d) um espaço que agrega empresa e empreendedor para geração de novos produtos e/ou processos;
- e) um espaço destinado a incentivar o espírito inovador e empreendedor;
- f) um instrumento de geração de renda e empregos;
- g) organização capaz de responder às necessidades tecnológicas oriundas da demanda empresarial.

A INTEG – Incubadora Tecnológica de Guarapuava localiza-se fisicamente no Campus da Universidade Estadual do Centro-Oeste, denominado de Campus CEDETEG. A Gestão da Incubadora se faz pelo Conselho Deliberativo e pela Diretoria Executiva, que é composta pelo Presidente do Conselho Deliberativo, pela Gerência Executiva e por uma Secretária Executiva eleita em Assembléia Geral. Ocorrem duas reuniões anuais da Assembléia Geral (Conselho Deliberativo), uma para prestação de contas e uma para aprovação de metas anuais a serem executadas pela Gerência Executiva.

Dutra et al (2006 p.10) relatam que “em 2002, com a constituição jurídica da incubadora e a instalação dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, cuja presidência ficou sob o representante do Sistema FIEP, a incubadora entrou em atividade”. Todavia, a Gerência Executiva à época, ficou sob responsabilidade de um professor da Unicentro – Universidade Estadual do Centro-Oeste, um dos dezoito parceiros institucionais.

Em 2003 a incubadora passou por um período de inatividade em decorrência da saída do Gerente Executivo, (único componente da equipe executiva) em final do ano de 2002 e da demora na indicação de um outro na função. Uma “vacância” na gerência pelo período de cinco meses, ocasionada em parte pela dificuldade da agenda para a reunião do Conselho Deliberativo para realizar a indicação e posse de um outro gerente (DUTRA et al 2006).

Nota-se que desde o ano de 2001 até o ano de 2003, as referências que se tem a respeito do caso INTEG tratam apenas de questões de sua organização estrutural, definições

de gestores, sem mencionar a área de projetos. Fala-se de Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Gerência Executiva. Os objetivos da incubadora foram definidos em estatuto, no entanto, diversos fatores dificultaram a incubação de empreendimentos, a maioria deles relacionados à definição da “vocação” da incubadora, pois que, uma incubadora tecnológica necessita aproveitar as competências do tipo “know-how” de excelência. Normalmente, os editais de fomento na área exigem a parceria entre um pesquisador com título de “doutor” e “expert” no domínio de certa tecnologia de ponta, e um empreendedor com visão do ramo, sensibilidade para inovação e com pessoa jurídica constituída.

A história dos empreendimentos na INTEG tem sua origem no “Projeto Phoenix” um programa de pré-hospedagem de empreendimentos de informática da UNICENTRO. Esse programa era gerido pelo Departamento de Análise de Sistemas da UNICENTRO. Com a criação da INTEG, todos os equipamentos de informática e projetos de pré-incubação passaram a ser administrados pela Gerência Executiva da INTEG via convênio. No ano de 2002

a maioria dos docentes não tinha conhecimento dos benefícios e quais interações poderiam fazer com o projeto, julgando não existir aplicação a ser desenvolvida via empreendedores e incubadora. Além disso, havia um mito, no entendimento geral dos pesquisadores das instituições de ensino superior, de que a incubadora e seus projetos seriam exclusivos para a área de Sistemas de Informação. Isto possivelmente ocorreu por que foi confundida a finalidade da incubadora com o “Projeto Phoenix” da UNICENTRO, um sistema de pré-hospedagem de empreendimentos de informática (DUTRA et al, 2006, p. 10).

Honesko, Bertholino e Gomes Filho (2004) identificaram em sua pesquisa a existência de quatro projetos vinculados ao Projeto Phoenix, um deles transitando da fase de pré-incubação para a fase de incubação. A fase de pré-incubação inclui no máximo os dois primeiros anos, que para ir ao estágio de incubação (dois anos restantes) necessita possuir o protótipo ou o pedido de patente protocolado no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) e ou um plano de negócios aprovado por uma banca de consultores especializados comprovando a inovação tecnológica e a viabilidade mercadológica.

3 CONTRIBUIÇÕES PARA A GERÊNCIA GERAL

Tudo iniciou em meados de 2004. A Gerência Geral, representada pela Gerência Executiva da INTEG, contando apenas com uma secretária, já não conseguia dar conta de todas as atividades estratégicas, táticas e operacionais. Terminando a execução de um Edital

de Apoio às incubadoras patrocinado pelo SEBRAE, era necessário captar novos recursos, cada vez mais escassos para as atividades administrativas da incubadora e cada vez mais abundantes para os empreendimentos incubados.

Era necessário ampliar a equipe gestora, principalmente para operar no nível tático (cumprimento das metas aprovadas pelo Conselho Deliberativo para o ano de 2004). Era necessário também acelerar os processos de pré-incubação, e principalmente os processos de incubação, efetuando parcerias sólidas contratuais entre pesquisadores e empreendedores, cuja exigência dos editais tornava-se cada vez mais premente – pessoas jurídicas. Dessa forma, em setembro de 2004 foi criada a Gerência de Projetos.

A Gerência de Projetos em uma incubadora tecnológica atua como a Gerência de Produção em uma indústria. Imaginem uma indústria que não produz, ou com gargalos na produção. Foi assim que o autor deste relato sentiu-se ao assumir a Gerência de Projetos, ora, se numa indústria produzem-se bens tangíveis, numa incubadora, que é uma organização intensiva em conhecimento, o que se produz é conhecimento, traduzido em protótipos, patentes, planos de negócios, dentre outros, então o gestor de projetos atua aqui como um Gestor de Produção do Conhecimento. Na visão de Schreiber et al (2002), o Gestor de Conhecimento deve: definir a estratégia de conhecimento, indicar o projeto de desenvolvimento e facilitar a distribuição do conhecimento, já ao Gerente de Projetos cabe a função de Administrar as ações do Engenheiro ou Analista do Conhecimento e o Desenvolvedor do Sistema do Conhecimento.

A definição de Schreiber et al (2002) é aplicada à prospecção de sistemas de conhecimento, e é (na percepção do autor deste relato) perfeitamente aplicável aos **processos tecnológicos** capazes de gerar invenção, uma vez que sistemas são estáticos e processos de invenção, por sua vez, são dinâmicos e intensivos em conhecimento, pois uma patente ou um software é uma forma de conhecimento explícito e codificado.

A Gerência de Projetos de uma incubadora é influenciada por muitas variáveis, de forma que o Gerente de Projetos necessita estar em constante interação com o Gerente Executivo para prestação de contas do cumprimento das metas e solicitação de auxílio nas dificuldades encontradas. No caso aqui relatado, o ambiente propiciou essa interação.

As principais contribuições da Gerência de Projetos, traduzida nas ações do Gerente de Projetos são aqui destacadas. Esses dados foram registrados na agenda pessoal e transpostos

para o Relatório de Atividades 2004-2005 apresentado ao Presidente do Conselho Deliberativo da INTEG no ano de 2005.

CONTRIBUIÇÕES PARA A GERÊNCIA GERAL	
Setembro/2004	Outubro/2004
<ul style="list-style-type: none"> - recepção de visitantes na ausência do Gerente Executivo; - representação da INTEG no curso fornecido pelo SEBRAE – Guarapuava sobre Excelência em Liderança – ELI, nos dias 24/09 módulo dimensão Pessoas, 15/10 módulo dimensão Ambiente, 01 e 02/10 módulos dimensão Ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - discussões sobre estratégias para o Plano de Sustentabilidade da INTEG tendo por base o estatuto; - alerta para a necessidade de se criar o Escritório de Patentes; - atendimento conjunto do empreendedor potencial Antonio Carlos Schwab, www.parcerias.com.
Novembro/2004	Dezembro/2004
<ul style="list-style-type: none"> - encaminhamento e aprovação do Edital SEBRAE 02/2004 com R\$12.600,00 dos recursos destinados para a INTEG, podendo ser utilizado, principalmente para capacitação das gerências e organização de eventos de ação empreendedora; - auxílio na definição das metas para 2005; - alerta para a necessidade de se fazer o Planejamento Estratégico da INTEG previsto no estatuto. 	<ul style="list-style-type: none"> - representação da INTEG na reunião REPARTE em conjunto com professor Ari Schwans; - primeira ação junto à comunidade acadêmica (professores, acadêmicos e gestores) rumo à criação de um Programa Empreendedor dentro da UNICENTRO e que trate de registro de patentes, geração e transferência de tecnologia inovadora para a comunidade empresarial utilizando a INTEG como instrumento; - contato com professor Jan Chojecki da empresa PBL-Inglaterra para iniciar processo de parceria entre a UNICENTRO e a referida empresa.
Janeiro/2005	Fevereiro/2005
<ul style="list-style-type: none"> - início de discussão com a Prefeitura de Guarapuava para parceria em projetos para a Cadeia da Madeira; - início das visitas às entidades parceiras visando captar recursos financeiros para o caixa INTEG; - criação do relatório de visitas recebidas na INTEG, sendo este um instrumento para registro de informações visando efetuar relatórios de atividades futuras. 	<ul style="list-style-type: none"> - solicitação de limpeza das instalações físicas da INTEG; - repassado à REPARTE os principais indicadores (fatores críticos de sucesso) para o sucesso em projetos baseados na experiência vivida antes e durante o período de atuação na INTEG pelo professor Antonio na área de empreendedorismo de base tecnológica; - visita às faculdades Campo Real, visando captar recursos ou contrapartida de professores em projetos em regime de incubação; - tentativas iniciais de se formar “dossiê” sobre o Projeto PHOENIX;

QUADRO 1: Contribuições para a Gerência Geral – seis meses iniciais
 FONTE: Relatório de Atividades 2004-2005

O que foi verificado “in loco” nos seis meses iniciais de contato é que a Gerência de Projetos dependia de um suporte da Gerência Executiva para atuar. Não existia um plano de sustentabilidade da incubadora, um setor para trabalhar com propriedade intelectual, elementos de suporte que são necessários à área de Projetos. A ação integrada efetiva da área administrativa com a área de projetos se concretiza, principalmente com o envio e aprovação do Edital SEBRAE 02/2004 com recursos aprovados para a gestão administrativa da INTEG. Dessa forma, a área de projetos começa a interagir com a gestão administrativa, num processo de simbiose mútua.

CONTRIBUIÇÕES PARA A GERÊNCIA GERAL	
Março/2005	Abril/2005
<ul style="list-style-type: none"> - contratação da Consultoria Junior para realizar o concurso Feira Integ de Idéias Inovadoras; - obtenção de recursos financeiros junto às entidades parceiras Rede e ACIG, num total de R\$3.000,00; - solicitação de Recursos Financeiros junto à Prefeitura de Guarapuava com elaboração de minuta de convênio e encaminhamento ao setor jurídico da referida instituição; - contratação do consultor Gilson Fonseca para as atividades do ano, conforme negociações anteriores feitas com Sr. Jair Vedoia, SENAI local e sr. Reinaldo Stockos, SENAI-RETEC-Curitiba. 	<ul style="list-style-type: none"> - alerta para a necessidade de constituir urgente o Conselho Deliberativo da INTEG para liberar recursos e continuar a rotina dos trabalhos; - apoio às discussões sobre o Parque Tecnológico de Guarapuava; - apoio pessoal ao Sr. Paulo Rogério, para <i>ir em frente</i> no projeto de criação do Núcleo de Inovação Tecnológica da UNICENTRO, denominado posteriormente de NOVATEC.
Maio/2005	Junho/2005
<ul style="list-style-type: none"> - participação no Seminário Paranaense de Empreendedorismo em Cascavel juntamente com o funcionário Rodrigo da Prefeitura de Guarapuava. 	<ul style="list-style-type: none"> - primeira reunião de discussão do estatuto INTEG entre a comissão composta pelos professores Antonio, Ari, Anamaria e Paulo Amaral.
Julho/2005	Agosto/2005
<ul style="list-style-type: none"> - reuniões com área de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - sugestões sobre estratégias para implementação do novo estatuto; - auxílio na elaboração da primeira minuta; - apoio na divulgação do projeto da NOVATEC para a Secretária do Conselho Deliberativo da INTEG; - em conversa com o Assessor do Secretário de Turismo conseguiram-se quarenta cadeiras estofadas para equipar o auditório da INTEG (novas instalações); - divulgação informal do projeto NOVATEC junto ao corpo docente do CSA; - reunião em 16 de agosto entre Gerência Executiva (Paulo, Ari e Antonio) com extinção da área de Projetos; - relato verbal com anotações feitas pelos professores Ari e Paulo sobre os andamentos e pendências nos projetos.
Setembro/2005	
<ul style="list-style-type: none"> - entrega de relatório final ao Gerente Executivo nos itens solicitados. 	

QUADRO 2: Contribuições para a Gerência Geral – seis meses finais

FONTE: Relatório de Atividades 2004-2005

Nos meses de março a setembro de 2005, a Gerência de Projetos executou atividades táticas, estratégicas e operacionais em conjunto e em muitos momentos, substituindo a Gerência Executiva, pois esta se encontrava em fase de transição em virtude da saída do Gerente Executivo para cursar doutorado e a redefinição dos papéis dos gestores, com a proposta da Unicentro assumir também a Presidência do Conselho Deliberativo da INTEG por meio da figura de seu Reitor. Ocorreu, inclusive, nessa fase de transição um período em que a instituição não podia movimentar suas contas bancárias em função de não possuir representante legal. A Gerência de Projetos, nesse momento exerceu papel crucial para alertar e conscientizar os parceiros institucionais para o problema.

A Gerência de Projetos foi extinta em agosto de 2005 e posteriormente foi implementado um novo modelo de estrutura onde a área de projetos passou a ser de responsabilidade da Coordenação Tecnológica. O organograma administrativo da Incubadora passou a ser constituído, então, por: Diretor Executivo, Coordenador Administrativo, Coordenador Tecnológico e Secretária Executiva (RODRIGUES, LIMA e SANTOS, 2006).

4 CONTRIBUIÇÕES PARA A GERÊNCIA DE MARKETING

A Gerência de Marketing atuou em duas frentes, promovendo o Marketing Institucional junto aos dezoito associados quanto aos objetivos da incubadora e centrando seus esforços na execução do evento definido como “Feira INTEG de Idéias Inovadoras”. Em um total de seis meses iniciais de atuação da Gerência de Projetos, a Gerência de Marketing teve um trabalho efetivo por quatro meses.

CONTRIBUIÇÕES PARA A GERÊNCIA DE MARKETING	
Setembro/2004	Outubro/2004
- Gerência de Marketing ainda não havia sido criada.	- criação da Gerência de Marketing nesse mês.
Novembro/2004	Dezembro/2004
- incentivo pessoal ao professor Ari Schwans para assumir a Gerência de Marketing da INTEG e envolver os alunos da Consultoria Junior nas ações de <i>marketing</i> da INTEG; - auxílio no <i>marketing</i> Institucional da INTEG junto a parceiros.	- indicação do nome do professor Antonio para auxiliar na parte científica do evento em Cascavel – Seminário Paranaense de Empreendedorismo; - trabalho conjunto com o Gerente de Marketing para organizar reunião de trabalho envolvendo líderes de grupos de pesquisa, diretores de centros de conhecimento, chefes de departamentos visando incentivar ações empreendedoras que resultem em projetos inovadores; - promoção do Marketing Institucional junto a empresa PBL-Inglaterra, empresa especializada em transferência de tecnologia para a área de agro negócios.
Janeiro/2005	Fevereiro/2005
- fomento do Marketing Institucional junto às entidades parceiras; - desenvolvimento conjunto do projeto Feira de Idéias. - sugestão à área de Marketing para acessar o site www.finep.gov.br (edital FINEP para eventos)	- definição do estagiário Leandro, do curso de publicidade para auxiliar a área de Marketing no projeto Feira de Idéias e outros eventos a ocorrerem até o final de 2006. - visita À empresa Santa Maria em conjunto com o Sr. Ari para divulgar a Feira Integ e solicitar obtenção de recursos ao caixa INTEG;

QUADRO 3: Contribuições para a Gerência de Marketing – seis meses iniciais
 FONTE: Relatório de Atividades 2004-2005

A contribuição da Gerência de Projetos para a Gerência de Marketing se concretizou pela comunicação dos objetivos táticos a serem executados, pelo acompanhamento do Gerente de Marketing junto a visitas a parceiros e pela viabilização dos recursos financeiros do EDITAL SEBRAE 02/2004 para a realização da “Feira INTEG de Idéias Inovadoras”.

No âmbito externo, o Gerente de Projetos iniciou tentativa de parceria junto a uma empresa inglesa para transferência de Tecnologia, promovendo o Marketing Institucional e contribuindo com ações de marketing no ambiente internacional, numa primeira tentativa de definir a vocação da INTEG. A área de Agronegócios da UNICENTRO é uma área de

excelência em pesquisa, com predominância de professores que possuem o título de doutorado e experiência em parcerias universidade-empresa; a empresa inglesa atuava nessa área.

Nos primeiros seis meses, o autor deste relato ao atuar como Gerente de Projetos percebeu a necessidade de interagir, frequentemente, com a Gerência de Marketing, pois a área de projetos possui informações estratégicas que às vezes não podem ser divulgadas, principalmente informações sobre patentes antes do encaminhamento ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) ou, por exemplo, informações sobre parcerias empresariais em andamento.

CONTRIBUIÇÕES PARA A GERÊNCIA DE MARKETING	
Março/2005	Abril/2005
- viabilização financeira para visita da área de Marketing à INTUEL para ação de <i>benchmarking</i> sobre promoção de concursos de idéias e projetos inovadores; - orientação técnica ao Gerente de Marketing e seu Assessor sobre a referida ação.	- orientação sobre o projeto Feira Integ de Idéias Inovadoras, reuniões semanais para ações conjuntas de toda a equipe; - elaboração do regulamento, auxílio na definição dos avaliadores do referido evento.
Maió/2005	Junho/2005
- apoio na organização da Feira Integ de Idéias Inovadoras, tanto no fornecimento de informações a interessados, como também na coordenação dos trabalhos de seleção das melhores idéias, orientando os avaliadores sobre os critérios para seleção e auxiliando na tabulação dos dados; - fornecimento de entrevistas à TV para divulgar os objetivos do evento.	- apoio a evento de sensibilização a acadêmicos e fornecimento de coordenadas para o curso de qualificação a consultores, ministrado pelo consultor da RETEC Gilson Fonseca.
Julho/2005	Agosto/2005
- discussões sobre resultados do curso de qualificação de consultores ocorrido em junho.	- sem registro
Setembro/2005	
- sem registro	

QUADRO 4: Contribuições para a Gerência de Marketing – seis meses finais

FONTE: Relatório de Atividades 2004-2005

Nos últimos meses de atuação do Gerente de Projetos que relata este caso, as contribuições à Gerência de Marketing ficaram centradas, principalmente, no auxílio à organização da “Feira INTEG de Idéias Inovadoras”, ficando, a área de projetos, responsável

pela orientação aos jurados do evento sobre o que considerar inovador ou não como critérios de premiação. Na organização do evento, foram submetidas dezessete idéias (quadro 5) concorrendo ao prêmio, sendo que a idéia classificada em primeiro lugar já possuía um registro no INPI. Todos os concorrentes foram convidados a incubar suas idéias posteriormente, convite este que foi feito pela Gerência de Projetos na ocasião da premiação do evento.

NÚM	TITULO	AUTOR
01	Caixão Ecológico	Alaor Jose de Abreu
02	Produção de Etanol a Partir de Resíduos Agroindustriais	Marco R. da Rosa
03	Chá Mate com Frutas Vermelhas Pronto para Uso	Lindsey Mara Esteche
04	Aparelho Projetor de Medicacões em Emergência	Ernani Jose Zampier
05	Desenvolvimento de Extrato de Óleo de Própoles	Julio Trevas
06	Manuelle Krissa	Manuelle Krissa
07	Saches Inibidores Voláteis de Corrosão	Fernando Fuzinato Dall'Agnol
08	Sorvete a Base de Leite de Cabra	Crislane Brazil
09	Consultoria Ambiental em Empresas Madeireiras	Daniela Cristina de Ramos
10	Depósito e Máquina Dispensora de Objetos Cônicos	Ivan Folda
11	Quadrinhos educativos	Meirelli de Paula
12	Virtu-call	Renato B. Quadros
13	Editora Site	Silvio Alves de Almeida
14	Solução protetora contra geadas	Julio Trevas
15	Apicultura:implantação de nova atividade c/Rec.Tecnológicos	Rafael M. Back
16	Água pura para todos	Wellington B. da Silva
17	Exo-walker	Ernani J. Zampier

QUADRO 5: Resultado da Feira INTEG de Idéias Inovadoras
FONTE: Relatório de Atividades 2004-2005

Outra ação executada pela área de Marketing sob orientação da área de Projetos foi o curso para capacitação de consultores, que foi ministrado por um consultor com vasta experiência na área de empreendedorismo de base tecnológica. A divulgação do curso foi executada pela área de Marketing em parceria com a área de Projetos, demonstrando que há uma necessidade de interação entre as duas áreas. Nessa situação, a Gerência de Projetos atuou mais no nível estratégico e a Gerência de Marketing mais no nível tático.

Tanto a feira de idéias quanto o curso de capacitação de consultores (ações da área de marketing) ofereceram o suporte necessário para que a área de projetos pudesse conseguir seus resultados, pois, da feira de idéias saíram potenciais empreendedores e do curso de capacitação de consultores, a qualificação de consultores de base tecnológica, onde consultores de empresas tradicionais tiveram a oportunidade de adaptar seus métodos de trabalho ao ramo de tecnologia para confecção de planos de negócios e estudos de viabilidade técnica e econômica.

5 CONTRIBUIÇÕES DA GERÊNCIA DE PROJETOS – ANÁLISE TEMPORAL

As principais contribuições do autor deste relato são agora destacadas. A Gerência de Projetos foi criada pela Gerência Executiva, que lhe atribuiu funções, objetivos específicos a serem atingidos. No entanto, esses objetivos, embora definidos e aprovados pelo Conselho Deliberativo, necessitavam de constantes revisões e ajustes. Portanto, existiam três dimensões: as funções da Gerência de Projetos enquanto descrição de um cargo, os objetivos ou metas definidos e aprovados pelo Conselho Deliberativo para o ano e as ações pessoais do Gerente de Projetos conseguindo resultados efetivos ou não.

As funções da Gerência de Projetos enquanto descrição de um cargo fazia parte de um organograma. Esse organograma (Figura 1) foi aprovado em janeiro de 2005 na reunião da Gerência Executiva (composta pelo Presidente do Conselho Deliberativo, Vice-Presidente, Secretária Executiva e Gerente Executivo). As atribuições do Gerente de Projetos ficaram assim definidas:

- a) Orientar planejamento e desenvolvimento de projetos;
- b) Desenvolver sistema para gerenciar projeto;
- c) Coordenar parcerias Empresas X Instituições X Incubados;
- d) Treinamento e Gestão de Projetos e Assessorias;
- e) Identificação e elaboração de projetos para órgãos;

- f) Coordenar processos de sistemas de qualidade (implantação e Andamento); descrever procedimentos;
- g) Realizar auditorias Internas na INTEG; aplicar avaliações na INTEG; realizar auditorias nos empreendimentos;

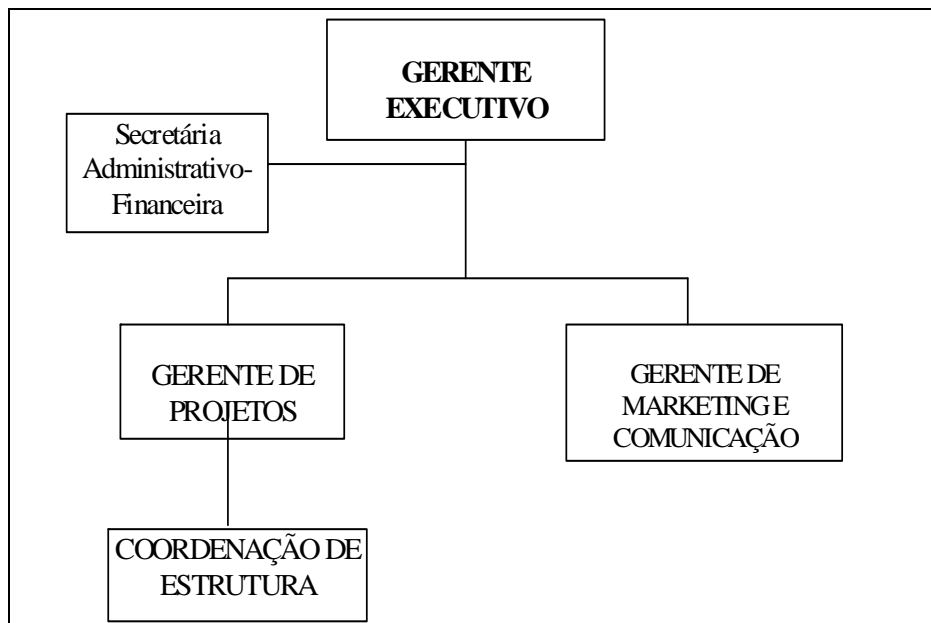


FIGURA 1: Organograma de Gerências (funcional)
 FONTE: Relatório de Atividades 2004-2005

Essa estrutura era válida para o ano de 2005, no entanto, em março desse mesmo ano, ocorreu a saída do Gerente Executivo (professor do curso de Administração da Unicentro), e do Presidente do Conselho Deliberativo (Presidente da FIEP), sendo que a Gerência Executiva foi assumida pelo anteriormente Vice-Presidente do Conselho Deliberativo (professor do curso de Química da Unicentro) e a Presidência do Conselho Deliberativo foi assumida pelo então Reitor da Unicentro, havendo, dessa forma, uma mudança na estrutura de gestão a partir do mês de agosto de 2005.

Essa transição no modelo de Gestão da INTEG foi aprovada em Assembléia de 29 de março de 2005, onde os sócios autorizaram um convênio de Gestão da INTEG pela Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO a ser executado pelo período de cinco anos, ou seja, até 29 de março de 2010. Nesse período a UNICENTRO é a principal

mantenedora, devendo prestar contas dos resultados anualmente em Assembléia Geral, conforme estatuto da INTEG. Rodrigues, Lima e Santos (2006) explicam que a INTEG fez parte da comissão de criação da NOVATEC e foi incluída no organograma administrativo da Agência de Inovação da Unicentro.

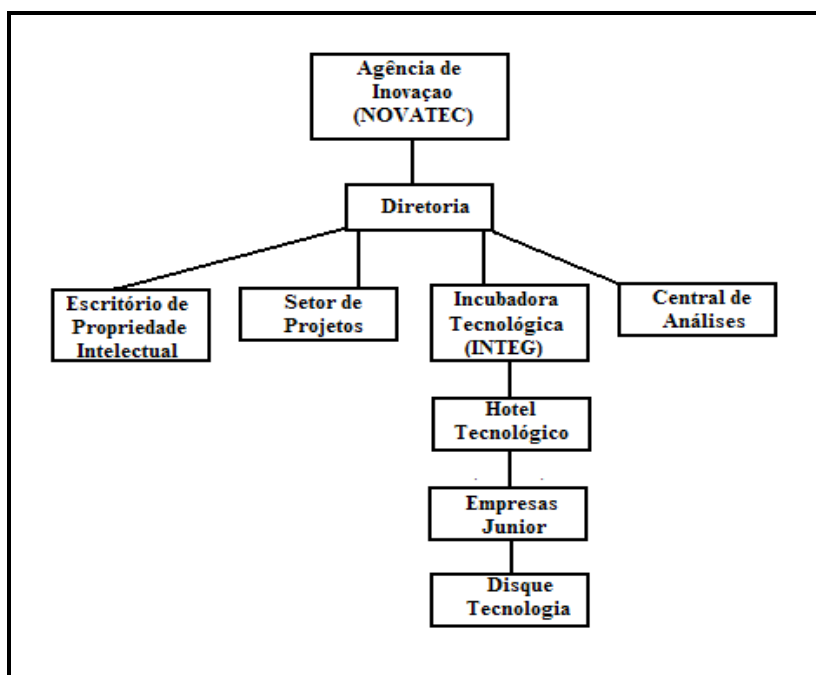


FIGURA 2 - Organograma Administrativo da NOVATEC - Agência de Inovação da UNICENTRO
FONTE: Rodrigues, Lima e Santos (2006)

Quanto aos objetivos ou metas do Gerente de Projetos para o ano de 2005 (listados abaixo) foram repassados para o Coordenador Tecnológico, na estrutura de organograma funcional predominante a partir de agosto de 2005:

- Meta 1: Capacitar os incubados com 3 cursos gerenciais e 300 horas de consultoria;
- Meta 2: Apoiar e desenvolver a criação do Parque Tecnológico;
- Meta 3: Realizar Updating de Software Básico (Windows) com aquisição de 4 licenças;
- Meta 4: Alcançar 100% das Vagas de Incubação e 100% da Pré-Incubação

As ações pessoais executadas pelo Gerente de Projetos foram registradas, inicialmente, em sua agenda pessoal e, posteriormente, passaram a fazer parte do relatório entregue ao Presidente do Conselho Deliberativo (Reitor da Unicentro) no mês de outubro de 2005 (RELATÓRIO...2004-2005). Esse relatório tinha o objetivo de detalhar a contribuição do

autor deste relato para a Gestão da INTEG no período designado pela portaria 019/2005-GR-UNICENTRO, cujo teor é a designação de docente para o cargo de Gerente de Projetos.

CONTRIBUIÇÕES DA GERÊNCIA DE PROJETOS	
Setembro/2004	Outubro/2004
- levantamento do estágio em que se encontravam os projetos do PHOENIX.	-Reunião com os membros Toni – “software p/gestão da cadeia da madeira”, Graciane “software de Gestão de Responsabilidade Social”. Resultados iniciais – encaminhamento de edital ao CNPQ n. 19 para o projeto da Graciane
Novembro/2004	Dezembro/2004
- encaminhamento e aprovação do Edital SEBRAE 02/2004 com R\$30.000,00 dos recursos destinados principalmente a consultorias, cursos de qualificação a empreendedores em regime de pré-incubação e participação em rodadas e feiras de negócios para exposição de produtos; - reunião com Julio Cesar e André, ex-alunos de sistemas, com encaminhamento ao consultor Gilson e à Game Net, em Curitiba; -reunião com Graciane e Ana Paula, do projeto “software de Gestão em Responsabilidade Social”, ficando acertado que assim que elas tivessem uma versão “demo” do referido software chamássemos banca para deferir o início da fase de incubação.	- início de um trabalho de definição de consultores para a área de projetos com criação de pasta com <i>curriculum vitae</i> de consultores - primeira ação interventora do consultor Gilson Fonseca com coordenadores de empresas Junior, empreendimentos pré-incubados e potenciais empreendedores (empresários e professores pesquisadores); - início de ação de consultoria pelo IPESE, com consultor Paulo Syritiuk iniciando a elaboração do Plano de Marketing Estratégico da empresa MC Óleos Essenciais, e professora Tânia Toyomi Tominaga atuando como consultora técnica.
Janeiro/2005	Fevereiro/2005
- organização das pastas de projetos e registro de ocorrências anteriores; - criação de formulário de registro de ocorrências mensais em projetos; - tentativa de firmar contrato com a empresa BIS, do candidato a pré-incubação TONI, que resolveu não levar adiante o projeto; - início de discussão de um modelo de gestão de projetos envolvendo equipe técnica (consultores da área de tecnologia) e equipe administrativa (consultores da área administrativa)	- informações ao funcionário da Manasa – Willian Pohlz sobre como incubar projetos; - incentivo a professora Eliane e David, do curso de Engenh. de Alimentos para incubar projetos; - protocolo de número 01/05, de pedido de pré-incubação da empresa de base tecnológica “Crie du Chat”, na área de produtos reengenheirados em Madeira; - reunião na Fisioterapia com os professores ERNANI e MARIO sobre possibilidade incubar projetos na INTEG, após solicitação e intermediação do Sr. Renato Quadros; - tentativa inicial de contratar estagiário do SENAI previsto como contrapartida no edital SEBRAE; - auditoria no projeto Corporal Tecnologia Ltda. com tentativa de reunião na INTEG e que não ocorreu devido à falta do empreendedor.

QUADRO 6: Contribuições da Gerência de Projetos – seis meses iniciais

FONTE: Relatório de Atividades 2004-2005

Nos primeiros seis meses de atuação como Gerente de Projetos foi efetuado levantamento dos projetos em andamento. Existiam dois projetos em pré-incubação do projeto de empreendimentos em Informática PHOENIX e um projeto de pré-incubação na área de química (extração de óleo de eucalipto). Nenhum desses projetos em fase de pré-incubação possuía direitos assegurados de propriedade intelectual ou comprovação da inovação validada por uma banca de qualificação. Os projetos da área de informática não possuíam empresários envolvidos e o projeto da área de química não possuía acadêmicos ou professores pesquisadores envolvidos.

Existia um projeto incubado, o desenvolvimento de um software para auxiliar os profissionais de nutrição na prescrição de planos alimentares através de diagnóstico nutricional para a prevenção e tratamento de doenças crônicas degenerativas. No entanto, esse projeto era de uma professora da Unicentro que não possuía o cadastro de pessoas jurídicas CNPJ, apesar de já ter sido atestado o domínio da tecnologia com uma versão “demo” apresentada em banca interna de qualificação.

A ação executada pelo Gerente de Projetos nesse período foi efetuar o diagnóstico de cada projeto pré-incubado ou incubado, buscando parcerias e tentando motivar os potenciais empreendedores. No entanto, os dois projetos em fase de pré-incubação da área de software resolveram não continuar com seus empreendimentos.

CONTRIBUIÇÕES DA GERÊNCIA DE PROJETOS	
Março/2005	Abril/2005
<ul style="list-style-type: none"> - atendimento do empreendedor de Curitiba, sócio da empresa Pontocom, Luis Justus, que possui interesse em efetivar parceria com a INTEG e projeto PHOENIX; - finalização do Plano Estratégico de Marketing da empresa MC Óleos Essenciais, com definição geral do negócio; - interrupção dos trabalhos de consultoria pelo IPESE efetuados entre dezembro de 2004 e março de 2005 com designação dos consultores Paulo Syritiuk e Tania Tominaga - curso de qualificação na área financeira para o empreendedor César Valera, da MC Óleos Essenciais. - prof. ERNANI, da área de Fisioterapia 	<ul style="list-style-type: none"> - coordenação de banca de avaliação com mobilização de avaliadores da área de gestão e da área tecnológica para o candidato a pré-incubação da empresa “Crie du Chat” do empreendedor Willian Pohlz (ata de deferimento encontra-se na pasta); - intervenção do consultor Gilson Fonseca na banca do projeto “Crie du Chat”.

<p>tentou aproximação com a Informática para desenvolver software;</p> <ul style="list-style-type: none"> - intervenção do consultor Gilson Fonseca em diretrizes em projetos na INTEG. 	
<p>Maio/2005</p> <ul style="list-style-type: none"> - primeiro resultado em venda de produtos pela empresa MC Óleos Essenciais, com geração de emprego e faturamento inicial vindo da extração de óleo de eucalipto; - recebimento na INTEG do potencial empreendedor, sr. Alaor para discutir possibilidade de incubação da idéia “Caixão Ecológico”, encaminhado ao professor Paulo Rogério devido ao mesmo ser da área de química e o projeto necessitar de parecer técnico dessa área; - recebimento na INTEG do prof. da área de química Julio Trevas, com posterior pedido formal de pré-incubação e encaminhamento de pedido de patente; - recebimento na INTEG da empresária da Essencial Idiomas (Daniela) que buscava apoio a projeto na área de ensino de línguas. 	<p>Junho/2005</p> <ul style="list-style-type: none"> - tentativa de parceria entre professor da Agronomia e pesquisador francês com intermediação do consultor Gilson Fonseca; - qualificação através de curso EMPRETEC pago para o incubado Ivan Folda, do projeto “Cup Dispenser”
<p>Julho/2005</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informado pelo SENAI que neste mês sairá o teste psicológico dos candidatos à bolsa na INTEG para apoio a uma empresa incubada; - Oferecimento de curso de qualificação ao empreendedor Leandro do projeto “Agência-Online” e coleta de instrumento de avaliação de resultado. 	<p>Agosto/2005</p> <ul style="list-style-type: none"> - coordenação de reunião envolvendo consultores da área tecnológica, administração, pesquisadores e empresas incubadas; - definição de fluxo de trabalho para todos os projetos incubados; - trabalho de apoio aos incubados na definição do resumo executivo dos projetos e repasse ao professor Paulo para requerer verba FINEP para estudo de EVTE; - definição de termo de sigilo (com assinatura do empresário e preenchimento de roteiro para pedido de patente com o pesquisador Julio Trevas para o projeto Kalena, inicializando o primeiro pedido de patentes pela INTEG-UNICENTRO; - definição do estagiário SENAI após muitas negociações com sr. Jair e Sra. Sônia.
<p>Setembro/2005</p> <ul style="list-style-type: none"> - repassado ao novo Coordenador Tecnológico, professor Paulo que todos os documentos necessários para o desenvolvimento dos projetos, documentos de avaliação de cursos, consultores e outros encontram-se nas referidas pastas. 	

QUADRO 7: Contribuições da Gerência de Projetos – seis meses finais

FONTE: Relatório de Atividades 2004-2005

As ações do Gerente de Projetos de março a agosto de 2005 centraram-se na tentativa em atingir as metas 1, 2, 3 e 4. Aqui ficou bem evidenciada a necessidade de um profissional de Relações Públicas para trabalhar no Marketing Institucional. Essa função foi exercida por um funcionário disponibilizado pela Prefeitura Municipal de Guarapuava, em contrapartida como sócia parceira, resultando, além de muitas entrevistas com potenciais empreendedores, no pedido de pré-incubação 01/2005, na área de madeiras reengenheiradas. A área de Engenharia Florestal é uma das áreas de “know-how” dentro da Unicentro, de forma que o projeto foi aceito para o desenvolvimento do “protótipo” e do “plano de negócios”.

A importância da interação com a Gerência de Marketing também ficou comprovada, pois, de dezessete idéias apresentadas na Feira Integ de Idéias Inovadoras, três delas foram aceitas como empreendimentos em fase de pré-incubação. Uma das idéias já tinha o protocolo de encaminhamento de pedido de patentes ao INPI, com inovação tecnológica comprovada e outra idéia estava em fase de encaminhamento, necessitando apenas da redação da patente e de um termo de compartilhamento de informações para transferência de tecnologia universidade-empresa.

Numa análise temporal, percebeu-se que a missão de sanear a área de projetos, missão essa atribuída ao Gerente de Projetos obteve mais resultados positivos que negativos. Quando o Gerente de Projetos assumiu em setembro de 2004 existiam três projetos da área de informática e um da área de química, ou seja, **quatro projetos**. Quando de sua saída em agosto de 2005, existiam: um projeto da área de Informática, um da Comunicação, dois da Química, um da área de Engenharia de Materiais e um da área de Engenharia Florestal, ou seja, **seis projetos**. Considere-se que a capacidade instalada da INTEG – 100% correspondiam na época, a um total de oito projetos. A meta era utilizar toda a capacidade instalada até dezembro de 2005, que implicava conseguir mais dois projetos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Criatividade, invenção e inovação nunca estiveram tão presentes nos discursos acadêmicos e empresariais. O crescimento do número de incubadoras no país na última década pode ser um dos indicativos de uma transição de sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento em ebulição no Brasil.

Porém, crescer em quantidade não significa crescer em qualidade. Ao mesmo tempo em que cresce o número de incubadoras, aumenta a necessidade de empresas para atuarem no ramo do empreendedorismo de base tecnológica, setor no qual a taxa de mortalidade continua alta. As causas do problema são: o perfil do empreendedor, necessidades de políticas públicas mais efetivas ao setor de tecnologia e profissionalização de Gestores de Incubadoras que devem conhecer tanto de processos cognitivos e processos tecnológicos quanto de processos empresariais.

Dessa forma, o conhecimento do negócio é essencial. Empreendimentos de Base Tecnológica levam uma média de cinco a sete anos para apresentarem retorno de investimento. O atrativo no ramo são as altas taxas de retorno, o principal ponto negativo é a dificuldade de transformar um protótipo ou uma patente (invenção) em algo útil para a sociedade (inovação).

O caso INTEG ilustra a dificuldade de “semear em terra árida”, desde a sua criação em 2002 até o momento atual, a luta é para transformar idéias em invenção, ou seja, a inovação ainda é um novo passo a ser dado. Nesse parecer, não é somente a cidade de Guarapuava que não oferece ainda as condições ideais, mas o estado do Paraná como um todo, pois enquanto o estado de Minas Gerais e de Santa Catarina já possuem suas leis de incentivo à inovação, no Paraná isso ainda não ocorre.

Tradicionalmente quando se relatam estudos de caso, estes são enquadrados em casos de sucesso ou de fracasso. O autor deste relato não seguiu esse padrão, pois uma empresa para passar pelos diversos estágios de pré-incubação, incubação e graduação na INTEG levaria quatro anos, e no caso de “spin-offs”, em que empresas incubam apenas seu setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), deveria passar pelas fases de garantia da propriedade industrial da invenção e comercialização da inovação. Essas situações não ocorreram no período em que o relator deste caso esteve atuando como Gerente de Projetos na instituição.

Levando em conta o objetivo inicial, qual seja: “relatar o caso vivenciado pelo autor em sua experiência como Gerente de Projetos da INTEG – Incubadora Tecnológica de Guarapuava, no estado do Paraná-Brasil, demonstrando a necessidade de interação entre as Gerências Geral e de Marketing da referida instituição”, este relato de caso mostrou um processo dinâmico de trabalho em uma análise temporal de aproximadamente um ano de trabalho efetivo, com os resultados alusivos apenas àquele período. Ficou comprovado que a integração entre as gerências levou aos resultados positivos nos níveis tático e operacional e que a falta de uma definição de “vocação” em termos de pontos fortes traduzidas na missão institucional, ou seja, no nível estratégico foi o principal fator crítico de sucesso. A transição de Gerência Executiva, em qualquer negócio não é salutar, pois compromete a visão de futuro, e no caso da INTEG, em um período de quatro anos (2002-2005) três pessoas exerceram essa função, um professor da área de Sistemas de Informação, um professor da área de Administração e um professor da Área de Química.

Em quatro anos, a área de projetos poderia graduar oito empresas gerando a necessidade de formação do Parque Tecnológico de Guarapuava, mas as próprias variáveis alusivas ao negócio de tecnologia, tais como taxa de mortalidade de empresas, perfil do empreendedor, dificuldades na parceria universidade-empresa, mitos em torno do fenômeno da inovação, dentre outros, tornaram essa situação apenas um ideal. Na realidade, em quatro anos de atividade conseguiram-se apenas seis empresas, com utilização de 75% da capacidade instalada, 25% superior com a contribuição do Gerente de Projetos no último ano, que quando assumiu sua função encontrou quatro empreendimentos, ou seja, 50% da capacidade instalada.

7 PÓS-GESTÃO

A contribuição do autor deste relato para a Gestão da INTEG pode ser considerada apenas o primeiro passo para que a UNICENTRO inicie o processo de solidificação da cultura empreendedora na região. Sabe-se que as empresas de base tecnológica levam de cinco a sete anos para obter retorno em seus investimentos. Dessa forma, o período de um ano na incubadora possibilitou apenas contribuir para iniciar os trabalhos na geração e formação de empresas inovadoras. Comparando o início e o fim das atividades na INTEG, a contribuição como Gerente de Projetos apresenta o seguinte saldo positivo: a integração dos projetos à comunidade empresarial, o aumento no número de projetos incubados, a definição de fluxo de

trabalho a ser seguido, a definição de um quadro de consultores qualificados para a área administrativa e tecnológica, a implantação de instrumentos de avaliação de consultorias realizadas bem como a participação em cursos de qualificação pelos incubados. Ainda há muito por fazer e espera-se que o trabalho lá iniciado tenha continuidade efetiva buscando-se, num futuro próximo a graduação efetiva de empresas de base tecnológica.

Desde 29 de março de 2005, a INTEG passou a ser administrada pela UNICENTRO por meio de um contrato de Gestão e pelo período de cinco anos. Isso possibilitou um avanço nos processos de **invenção**, comprovado por Rodrigues, Lima e Santos (2006, p.10) ao afirmar que: “Em primeira instância a NOVATEC – Agência de Inovação da UNICENTRO, está instalada em conjunto à INTEG – Incubadora Tecnológica de Guarapuava e um dos atos que já mostram a eficiência de sua criação são os protocolos de registro de quatro pedidos de patentes de invenção junto ao INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, nos meses de Janeiro e fevereiro de 2006 e na atualidade a redação de quatro novos pedidos sendo executado”.

No entanto, há que se perguntar se essas oito patentes caracterizadas como “invenções” terão utilidade para a sociedade, gerando algum tipo de valor agregado ao consumidor final, pois uma **idéia** que se torna **invenção** pode (ou não) tornar-se uma **inovação** por meio do desenvolvimento de uma nova **marca** no mercado consumidor.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Federal nº 9279/1996, de 14 de maio de 1996.** Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/internet/legislacao/legin.html/textos/visualizarTexto.html?ideNorma=374644&seqTexto=1&PalavrasDestaque=>>> . Acesso em: 08 out. 2007a.

BRASIL. **Lei Federal nº 10973/2004, de 02 de dezembro de 2004.** Dispõem sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/internet/legislacao/legin.html/textos/visualizarTexto.html?ideNorma=534975&seqTexto=21531&PalavrasDestaque=>>> . Acesso em: 08 out. 2007b.

DUTRA, I. S.; FERRARESI, A. A.; ALMEIDA, I. R. de; SANTOS, S. A. Eficácia da análise de ameaças para ações estratégicas: o caso de uma incubadora tecnológica no interior do Paraná. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA USP, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2006. Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/347.pdf>.
Acesso em: 06 ago. 2008.

HONESKO, A., BERTHOLINO, M. L. F. GOMES FILHO, A. C. Os serviços de informação das bibliotecas universitárias no apoio às atividades das incubadoras tecnológicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal., **Anais...** Natal: SNBU, 2004. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, J. M. F. C. **Gestão da Inovação**. Sociedade Portuguesa de Inovação. Editora Principia, impressão Cast Ltda: [?]. 1999.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2004-2005. Gerência de Projetos – DEADM-UNICENTRO. **Relatório**. Guarapuava, 2005. Relatório. Mimeografado.

RODRIGUES, P. R. P.; LIMA, G. P. de; SANTOS, L. C. M. Criação de um novo habitat de inovação tecnológica em uma universidade estadual. In: SEMINÁRIO PARANAENSE DE INCUBADORAS E PARQUES TECNOLÓGICOS e IX WORKSHOP PARANAENSE DE EMPREENDEDORISMO, 3., 2006, Cornélio Procópio. III Seminário Paranaense de Incubadoras e Parques Tecnológicos e IX Workshop Paranaense de Empreendedorismo. Cornélio Procópio - Pr: Reparte - Rede Paranaense de Incubadoras e Parques tecnológicos e UFTPR, 2006. **Anais...** Disponível em: <<http://www.cp.cefetpr.br/empreendedor/seminario/principal.htm>> Acesso em: 01 maio 2008.

SCHREIBER, G.; AKKERMANS, H.; ANJEWIERDEN, A.; HOOG, R; SHADBOLT, N.; VELDE, W. V.; WIELINGA, B.. **Knowledge engineering and management: the CommonKADS methodology**. Massachusetts: MIT Press, 2002.