

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Rafael Wink da Luz

**TRILHA DE FORMAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO: UMA
ABORDAGEM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Santa Maria, RS
2023

Rafael Wink da Luz

**TRILHA DE FORMAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO: UMA ABORDAGEM DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Engenheiro de Produção**.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Carmen Brum Rosa

Santa Maria, RS
2023

RESUMO

TRILHA DE FORMAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO: UMA ABORDAGEM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

AUTOR: Rafael Wink da Luz
ORIENTADORA: Carmen Brum Rosa

O Empreendedorismo universitário ganhou força ao longo dos últimos anos com o desenvolvimento de projetos de fomento. Aprender sobre empreendedorismo é um ato social, orientado à prática/experiência que envolve crescimento pessoal, não seguindo o modelo tradicional expositivo com caminhos pré-estabelecidos, devendo ser estimulante, interessante, prazeroso e relevante para o contexto do aprendiz. Entretanto, o balanço da literatura sobre ensino de empreendedorismo no Ensino Superior ainda pende para abordagens em sala de aula, provocando a necessidade de reflexões sobre agendas futuras. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo, portanto, criar e entregar uma trilha de formação em empreendedorismo no contexto universitário da Universidade Federal de Santa Maria. Como objetivos específicos esse estudo traz em primeiro plano a identificação, por meio de uma análise SWOT, das ações, projetos e programas de estímulo ao empreendedorismo e a inovação ao longo da formação universitária dos alunos no ambiente externo e interno à universidade. Em segundo plano, a proposta de uma trilha de formação em empreendedorismo orientado a um conhecimento crítico, a fim de criar um caminho de fácil identificação das oportunidades de formação complementar. Em terceiro plano, a especificação de um plano de implementação da trilha de formação na Universidade Federal de Santa Maria. Por fim, uma forma de como tornar a trilha desenvolvida no estudo, usual pelo órgão responsável de fomento no contexto universitário, utilizando conceitos de Planejamento estratégico.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Universidade, Trilha de formação, Plano de implementação.

ABSTRACT**ENTREPRENEURSHIP TRAINING PATHWAY: AN APPROACH FROM THE
FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA**

AUTHOR: Rafael Wink da Luz

ADVISOR: Carmen Brum Rosa

University entrepreneurship has gained strength in recent years with the development of fostering projects. Learning about entrepreneurship is a social, practice/experience-oriented act that involves personal growth, diverging from the traditional expositional model with pre-established paths. It should be stimulating, interesting, enjoyable, and relevant to the learner's context. However, the literature balance on entrepreneurship education in higher education still leans towards classroom-based approaches, prompting the need for reflections on future agendas. In this context, the present study aims to create and deliver a training pathway in entrepreneurship within the university context of the Federal University of Santa Maria. The specific objectives of this study first prioritize the identification, through a SWOT analysis, of actions, projects, and programs that promote entrepreneurship and innovation throughout students' university education, both externally and internally to the university. Secondly, the proposal of a training pathway in entrepreneurship oriented towards critical knowledge, with the aim of creating an easily identifiable path for complementary training opportunities. Thirdly, the specification of an implementation plan for the training pathway at the Federal University of Santa Maria. Finally, a method for making the developed pathway in the study commonplace through the responsible funding body in the university context, utilizing strategic planning concepts.

Keywords: Entrepreneurship, University, Training pathway, Implementation plan.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre educação empreendedora cresceram significativamente nos últimos 20 anos de forma distinta e coerente (GABRIELSSON et. al., 2020). Para Bolson (2008) a educação é o único caminho para criar uma sociedade mais empreendedora no Brasil. O processo é lento. O potencial empreendedor é enorme, mas está latente. É hora de criar novos motores para os negócios. É tempo de despertar os jovens para uma nova maneira de viver. É hora de formar uma nova geração de brasileiros. É tempo de disseminar a educação empreendedora, desde o ensino fundamental até o superior.

Nessa evolução, o balanço da literatura sobre ensino de empreendedorismo no Ensino Superior ainda pende para abordagens em sala de aula, provocando a necessidade de reflexões sobre agendas futuras (RIBEIRO; PLONSKI, 2020). Em uma pesquisa realizada na Universidade Federal de Santa Maria acerca da temática do empreendedorismo no contexto acadêmico pôde-se observar que apenas 15,2% dos estudantes possuem proximidade com ações de inovação e empreendedorismo dentro da universidade. Esse estudo contou com 318 respostas de um público variado, ou seja, foi possível receber *feedbacks* de diferentes perspectivas, diferentes perfis de estudantes, assim como de diferentes cursos de graduação (PROINOVA, 2023).

Entendida a necessidade de revisão do atual cenário da formação empreendedora, o passo seguinte é compreender o que é o ato de aprender o empreendedorismo. Para Rae, Gee e Moon (2010) aprender sobre empreendedorismo é um ato social, orientado à prática/experiência que envolve crescimento pessoal, não seguindo o modelo tradicional expositivo com caminhos pré-estabelecidos, devendo ser estimulante, interessante, prazeroso e relevante para o contexto do aprendiz.

Sendo assim, a necessidade de proporcionar uma trilha de formação em inovação e empreendedorismo no contexto universitário implica na melhoria do processo ensino-aprendizagem, desenvolvimento de competências empreendedoras no âmbito acadêmico e alinhamento com as demandas de mercado. Tem-se como hipótese de pesquisa a inexistência de um caminho de formação empreendedora claro para os discentes. A vista disso, o problema que essa pesquisa pretende responder é: Como fomentar a formação empreendedora a partir do desenvolvimento de uma trilha empreendedora universitária?

O objetivo geral da pesquisa será a criação uma trilha de formação em empreendedorismo no contexto universitário da Universidade Federal de Santa Maria. Destarte, os objetivos específicos são:

(i): Identificar as ações, projetos e programas de estímulo ao empreendedorismo e a inovação ao longo da formação universitária dos alunos no ambiente externo e interno à universidade.

(ii): Propor uma trilha de formação em empreendedorismo orientado a um conhecimento crítico.

(iii): Especificar um plano de implementação da trilha de formação na Universidade Federal de Santa Maria.

(iv): Tornar-se usual pelo órgão responsável de fomento no contexto universitário, ou seja, fazer com que a trilha de formação seja aplicada e tenha impacto relevante na graduação dos alunos da universidade.

No ano de 2016 a Endeavor juntamente com o SEBRAE realizou a quarta edição da pesquisa Empreendedorismo nas Universidades brasileiras e constatou que a percepção dos alunos e professores sobre o papel das universidades a respeito desse tema era diferente. Cerca de 65% dos professores encontravam-se satisfeitos com iniciativas de empreendedorismo dentro da universidade, porém a média entre os alunos era de 36%. Essa discrepância reforça a importância do presente trabalho (SEBRAE; ENDEAVOR, 2016).

A universidade tem um papel fundamental na disseminação da cultura empreendedora e da importância da inovação para o desenvolvimento sustentável da região. Ao incentivar o empreendedorismo e a inovação, os alunos desenvolvem habilidades e competências que somadas ao conhecimento técnico oferecido traz competitividade ao egresso. Desta forma, a pesquisa justifica-se pela necessidade de abordar a inovação e o empreendedorismo como estratégia de desenvolvimento do discente ao longo da sua jornada acadêmica. Isto é, ao aplicar conceitos e elementos de gestão do conhecimento, mapeamento dos processos e o benchmarking de boas práticas oportuniza-se o desenvolvimento planejado e controlável de uma trilha do empreendedorismo e inovação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

O Empreendedorismo universitário ganhou força ao longo dos últimos anos com o desenvolvimento de projetos de fomento. Uma das etapas desse processo é instigar o aluno a evoluir ideias desenvolvidas em projetos ou em sala de aula. Para que esse processo seja

realizado de maneira satisfatória, esse precisa funcionar como um funil que começa com um número maior de alunos em fase de sensibilização e diminui ao longo do caminho, filtrando ideias sólidas em fases iniciais do empreendimento e crescimento (REIS *et al.*, 2019).

Ao falar o termo “empreendedorismo” precisa-se entender que existem diferentes formas de interpretação e aplicação desse conceito na prática. Pode-se ver exemplos como: “começar um negócio tradicional do zero”, “gerenciar uma multinacional ou até mesmo uma empresa familiar”. Uma das definições para empreendedor denota a atividade de toda pessoa que está na base de uma empresa (DOLABELA, 2008).

Quando falamos sobre o sujeito empreendedor pode-se destacar algumas análises. Para Minello (2014) o empreendedor é “o indivíduo que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações” (MINELLO, 2014, p. 74). Para Sentanin e Barboza (2005), empreendedor é “aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive, aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar. Para Dolabela (2008) o empreendedor não é simplesmente aquele que acumula conhecimentos, mas sim aquele que consegue ter diferentes modos de percepção de si mesmo e do mundo, com o intuito de desenvolver sua capacidade de inovar, de correr riscos, de conviver com a incerteza e perseverar.

2.2 CONCEITO DE FORMAÇÃO EMPREENDEDORA

Mais do que criar e realizar uma “educação em empreendedorismo” é necessário desenvolver uma “educação empreendedora” (MENDES, 2011, p. 6). Essa afirmação mostra a importância de formar profissionais com visão empreendedora, capazes de atuar em diferentes áreas, porém com o objetivo de solucionar dores da sociedade. Essas habilidades geradas por meio desse estilo de educação são fundamentais, pois segundo Lima *et. al* (2015) essa desenvolve o pensamento criativo, a geração de inovações e o crescimento do senso de autoestima e responsabilidade. Essa abordagem permite ao aluno sair da universidade com características intraempreendedoras. Para Lana (2010) pode ser considerado como intraempreendedor o “profissional inovador, alinhado aos objetivos da empresa e que se

preocupa constantemente em implementar melhorias nos processos, assim como com a busca de novas oportunidades de negócio. Além disso, é automotivado e necessita de menos supervisão.”.

Para Dolabela (2008) a formação empreendedora evoca novas formas de aprendizado e novas formas de relacionamento. A universidade deve contribuir para o desenvolvimento de uma “cultura empreendedora” por meio desse tipo de formação. Essa, segundo Tschá e Cruz Neto (2014), deve incentivar tanto professores quanto alunos “a despertarem dentro de si o espírito empreendedor e a explorarem o espaço potencial para o empreendedorismo, transformando realidades por meio dos empreendimentos que podem desenvolver economicamente e socialmente um país e uma sociedade”.

Vale destacar que o empreendedorismo social esta englobado dentro desse modo de formação. Sendo assim, ao estimular a criação e o desenvolvimento de novos negócios os esforços realizados no ambiente acadêmico podem ser utilizados e revertidos em inovações sociais, ou seja, do Terceiro setor para o bem de toda a sociedade (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011).

Para Dornelas (2016) entender quais são os objetivos da educação empreendedora é fundamental pois existem diferenças entre universidades ou escolas técnicas. Assim, qualquer curso sobre empreendedorismo, deveria focar em:

- a) Identificação e entendimento das habilidades do empreendedor;
- b) Como ocorre a inovação e o processo empreendedor;
- c) De como ocorre a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico;
- d) Em como preparar e utilizar um Plano de Negócios;
- e) Em como identificar fontes de financiamento para o novo negócio;
- f) Em como identificar a obtenção de financiamento para o novo negócio;
- g) Como gerenciar a empresa;
- h) Como fazer a empresa crescer.

2.3 A RELAÇÃO ENTRE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

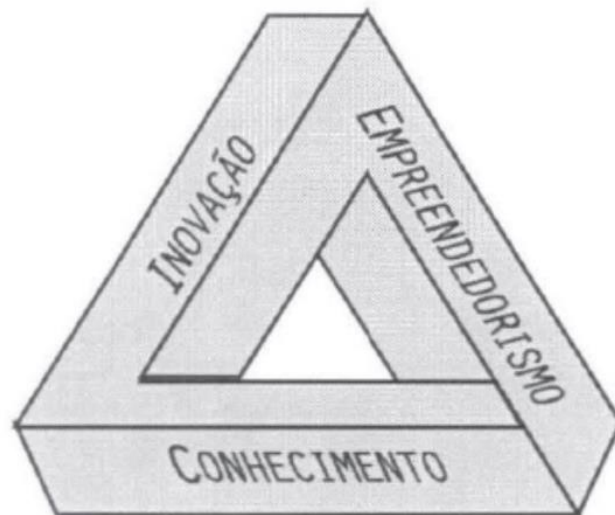
De acordo com Costa, Barbosa e Silva (2012), o empreendedorismo e a inovação são pilares fundamentais que impulsionam o crescimento econômico em todas as nações. Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, criação de novos produtos e a exploração de novos mercados são fatores essenciais para manter e até mesmo acelerar o ritmo de progresso

dessas economias.

O empreendedor é um indivíduo com uma série de atributos, incluindo um comportamento criativo e inovador, que surge a partir da necessidade ou da iniciativa de transformar ou criar algo novo a partir de um comportamento visionário (MENEZES, 2003). Para Schumpeter (1997) inovação consiste na criação de um novo bem ou uma nova funcionalidade de um bem, um novo método de produção, abertura de um novo mercado, utilização de novas fontes de oferta de matérias-primas ou bens semimanufaturados. O fato é que o empreendedorismo gera inovação, e a inovação é um processo de retroalimentação, já que inovação gera inovação, pois as empresas sempre buscam a competitividade (MORENO; PACI; USAI, 2005). Dessa forma, destaca-se a relação existente entre empreender e inovar.

Para Cavalcanti e Gomes (2001) o empreendedorismo e a inovação dependem intrinsecamente do conhecimento, o qual é adquirido por meio de investimentos em educação. Nesse sentido, as universidades desempenham um papel essencial nesse processo. Esses três fatores formam um tripé indissociável, pois um não pode existir sem o outro, conforme se observa na Figura 1:

Figura 1 - Inteligência empresarial: a gestão da nova economia



Fonte: Cavalcanti e Gomes (2001)

Dessa forma, destaca-se a importância e a força que o ambiente acadêmico ganha ao unir esses três pilares. Entretanto, esse processo precisa ser apoiado em metodologias de gestão do conhecimento, as quais possibilitem um maior entendimento do caminho a ser realizado ao longo da formação do aluno.

2.4 ANÁLISE SWOT

Para Araújo et al. (2015), a Análise SWOT faz parte de um grupo com várias ferramentas estratégicas, entretanto ela se destaca por fazer uma integração entre os aspectos internos e externos da organização, sendo capaz de melhorar os planos de ação elaborados pela gestão.

Segundo Ribeiro Neto (2011), “nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma”.

2.5 MAPA DE EMPATIA

O Mapa da Empatia é uma ferramenta desenvolvida pela consultoria de Design Thinking Xplane. Essa ferramenta se destaca por promover reflexões profundas sobre o que o cliente diz, faz, vê, pensa, sente e ouve. Seu propósito é fornecer insights valiosos para a elaboração do modelo de negócios de uma empresa, em conjunto com outra ferramenta poderosa, o Business Model Canvas (VALDRICH; CÂNDIDO, 2018). De acordo com Quaiser (2017), essa abordagem representa uma maneira ágil, lúdica e criativa de pensar, aplicável tanto a negócios já estabelecidos quanto a propostas inovadoras.

Atualmente, o Mapa da Empatia integra o currículo de renomadas instituições de ensino, incluindo Stanford e Harvard. Nesses ambientes acadêmicos, David Kelley, fundador da IDEO, e seu parceiro de negócios, Tom Kelley, ministram aulas em que consideram o Mapa da Empatia como um dos três principais desafios de criatividade para líderes da IDEO (PEREIRA, 2017). Essa metodologia destaca-se como uma ferramenta essencial para conceber a persona, representando vividamente os clientes de uma organização. Independentemente do rótulo atribuído, o cerne reside em aprofundar o conhecimento sobre o cliente, cultivando a empatia essencial para o sucesso. Como sugere o próprio nome, Mapa de Empatia, a abordagem incentiva a colocar-se no lugar do cliente e vivenciar a vida por meio da perspectiva única desse cliente (QUAISER, 2017).

A utilização desse tipo de instrumento proporciona cenários propícios para a concepção de novos modelos de negócios. No contexto das unidades de informação, esse instrumento viabiliza a implementação de um processo de diagnóstico visual e dinâmico, ou seja, suscetível a reavaliações. São necessárias seis reflexões distintas para completar um mapa da empatia:

1. O que Ele Escuta: Neste ponto, é crucial ponderar sobre as informações fornecidas por amigos dos usuários, opiniões de professores, comentários de pais, interações com colegas de estudos e as influências de personalidades relevantes.

2. O que Ele Vê: Aqui, é imperativo analisar o ambiente frequentado pelo usuário, compreendendo as ofertas da comunidade na qual ele está inserido, assim como as pressões sociais que o circundam.

3. O que Ele Pensa e Sente: Um dos desafios é decifrar o que se passa na mente do usuário, compreendendo suas preocupações, aspirações, necessidades informacionais e os pensamentos que ocupam sua mente.

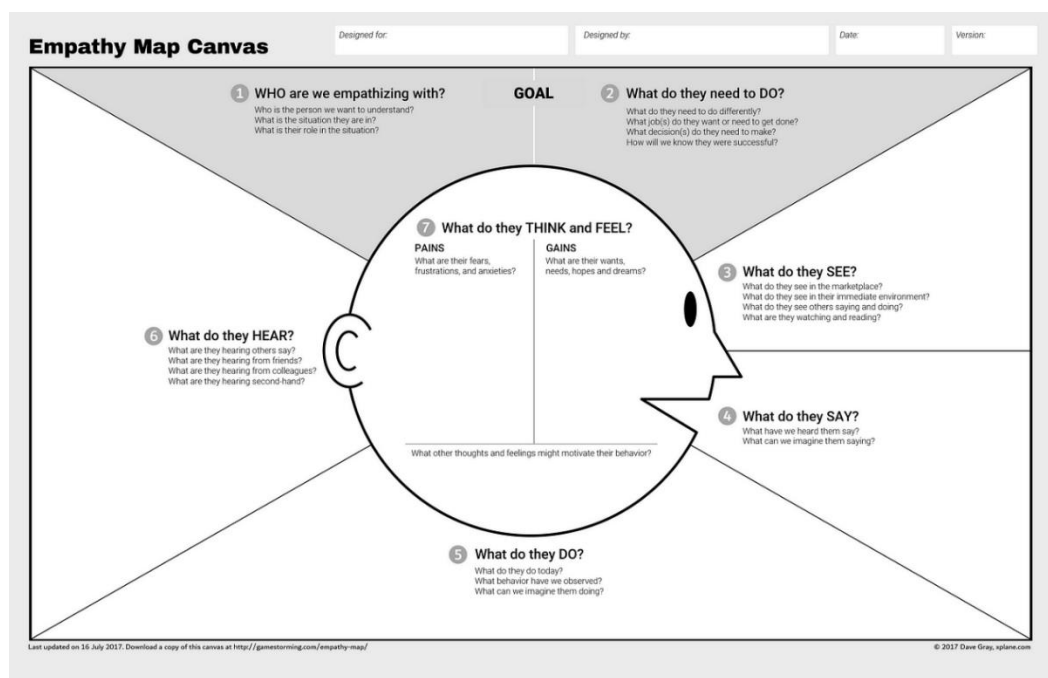
4. O que Ele Fala e Faz: Compreender o que o usuário expressa verbalmente e suas ações é, acima de tudo, um exercício de observação, levando em conta suas atitudes públicas, aparência e comportamento.

5. Dores: Identificar os principais obstáculos que o usuário enfrenta para satisfazer suas necessidades informacionais e alcançar o sucesso. Isso inclui compreender seus medos, frustrações e desafios.

6. Ganhos: Tipicamente relacionado ao que se almeja conquistar uma vez que os medos são superados. Isso envolve entender os desejos, necessidades e formas de medir o sucesso do usuário.

Essas reflexões compõem um panorama abrangente que contribui para um entendimento mais profundo do usuário, possibilitando estratégias mais eficazes na criação e adaptação de serviços e produtos (VALDRICH, CÂNDIDO,2018). Visando facilitar a visualização a Figura 2 mostra o Mapa de Empatia desenvolvido pela Xplane.

Figura 2 - Mapa de Empatia desenvolvido pela Xplane



Fonte: Xplane (2023)

2.6 FLUXO DE VALOR

De acordo com o Womack e Jones (1996), o fluxo de valor é definido como "atividades específicas necessárias para projetar, produzir e oferecer um produto específico, da concepção ao lançamento, do pedido à entrega, e da matéria-prima às mãos dos clientes". Em outras palavras, o fluxo de valor é o conjunto de atividades que agregam valor ao produto ou serviço, desde a sua concepção até a entrega ao cliente final. O mapeamento do fluxo de valor é uma técnica utilizada para identificar e eliminar desperdícios ao longo desse processo, visando aumentar a eficiência e reduzir o lead time.

Para Dornelas (2016) o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer indivíduo e esse pode decorrer de vários fatores. Entre eles destacam-se:

- a) Fatores internos ao negócio;
- b) Fatores externos ao negócio;
- c) Perfil do empreendedor;
- d) Como ele administra as adversidades do dia-a-dia;
- e) Quais técnicas são utilizadas para gerir o negócio;
- f) Em qual mercado que o negócio está inserido.

Ainda segundo Dornelas (2016) a capacitação para novos empreendimentos pode aliar a intuição para o negócio com o aprendizado de técnicas para o empreendedorismo. Esse ainda destaca que a junção do dom com o ensino de empreendedorismo ajudará na formação de melhores profissionais, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país. Da mesma forma, são requeridas habilidades empreendedoras, as quais podem ser adquiridas pela formação empreendedora em período acadêmico, concomitante à sua formação técnica. Essas habilidades podem ser divididas em três eixos: técnicas, gerenciais e características pessoais, destaca (DORNELAS, 2016).

Além de Dornelas (2016), Mello e Nunes (2018) partindo de uma livre análise dos conceitos e práticas pesquisadas em seu estudo, identificaram e descreveram algumas características recomendáveis para guiar a educação empreendedora no quesito qualificação e capacitação do jovem empreendedor, bem como algumas características necessárias ao empreendedor. Após, foi realizada uma pesquisa sobre cada uma das ações, projetos e programas mapeados no estudo e assim pôde-se identificar os valores que cada uma delas entrega na formação.

Quadro 1 - Habilidades requeridas de um empreendedor

Área	Habilidades
Técnica	Saber escrever; Saber ouvir as pessoas; Saber captar informações; Ser um bom orador; Ser organizado; Saber liderar; Saber trabalhar em equipe; Possuir know-how técnico em sua área de atuação.
Gerencial	Ter conhecimento na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa; Ter conhecimento em marketing; Ter conhecimento em finanças; Ter conhecimento operacional e da produção; Ter conhecimento em técnicas de tomada de decisões; Ter conhecimento em técnicas de negociação; Ter controle sobre as ações da empresa.
Características Pessoais	Ser disciplinado; Ter discernimento em assumir riscos; Ser inovador; Ser orientado a mudanças; Ser persistente; Ser um líder visionário.

Fonte: Mello e Nunes (2018)

Quadro 2 – Características pessoais de um empreendedor (continua)

Característica	Descrição
Capacidade de sonhar.	O poder das ideias.
Intuição e visão de futuro.	Razão e emoção devem andar juntos.
Detectar oportunidades.	O sucesso pode estar logo ali.
Ter iniciativa.	Não deixar nada para depois.
Coragem e ousadia.	Ter discernimento e coragem para enfrentar riscos.
Objetivos bem definidos.	Os desvios do caminho traçado devem ser minimizados.
Paixão pelo negócio.	Acreditar com paixão no que faz traz resultados.

Fonte: Mello e Nunes (2018)

Quadro 2 – Características pessoais de um empreendedor (conclusão)

Ter persistência.	Erros acontecerão ao longo da caminhada. Aprenda com eles.
Habilidade comercial.	Ter as sutilezas na arte de vender.
Liderança	Saber garantir por meio da inteligência a função a todos. Fazer acontecer.

Fonte: Mello e Nunes (2018)

2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de formação de estratégias é uma combinação de fatores externos e internos da organização, que, segundo Nicolau (2001), pode ser racional e formal, pode ser um processo negociado, ou pode ser um processo em construção permanente. Diante disso, planejamento estratégico, segundo Meirelles (2003), é uma ferramenta da estratégia utilizada pelas organizações como busca de integração e articulação das diversas áreas da empresa, orientando-as para objetivos comuns.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) o planejamento estratégico pode ser desenvolvido em etapas, dentre as quais estão as seguintes:

- (i) Concepção estratégica: declaração de missão (a razão de ser da instituição) e visão de negócios (como a empresa pretender ser no futuro);
- (ii) Gestão do conhecimento estratégico: diagnóstico estratégico externo e interno - levantamento das oportunidades, ameaças externas e forças e fraquezas internas – e construção de cenários;
- (iii) Formulação estratégica através do sistema de Planejamento Estratégico: elaboração de ações por meio de planos operacionais (programas táticos) e definição dos objetivos, que devem seguir uma hierarquia de importância, prioridade ou urgência;
- (iv) Implementação da estratégia: questões de estrutura e controles organizacionais, governança corporativa e liderança estratégica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção trata sobre os procedimentos metodológicos do trabalho. Nessa serão apresentados o cenário da pesquisa, o método de pesquisa, suas etapas e o cronograma previsto para o desenvolvimento das atividades.

3.1 CENÁRIO

Essa pesquisa tem como cenário a Universidade Federal de Santa Maria, a qual tem como um de seus pilares no PDI a inovação e o empreendedorismo. Além disso, entende-se que uma formação completa requer desenvolvimento nessas áreas. Com isso o cenário de aplicação dessa pesquisa consiste na relação entre a universidade e o caminho que o discente percorre até atingir o seu objetivo durante a estadia na universidade.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

O quadro 3 a seguir apresenta a classificação deste estudo perante as dimensões do método de pesquisa.

Quadro 3 – Classificação em relação as dimensões da pesquisa

Dimensão	Classificação
Natureza	Aplicada
Objetivos	Exploratória
Abordagem	Combinada
Procedimentos	Pesquisa-ação Estudo de caso

Fonte: Autor (2023)

Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, visto que se centraliza na construção de um plano para implementação de um mapa-modelo de percurso de formação empreendedora. Em relação aos seus objetivos, ela é considerada exploratória (ZANELLA, 2013), em virtude de entender o cenário atual e as ações de estímulo ao empreendedorismo e a inovação.

Na abordagem, a pesquisa enquadra-se como combinada, por apresentar caráter quantitativo, pois visa mensurar dados relacionados aos programas de estímulo e também a construção de um fluxo de valor desses. De caráter qualitativo, pois procura compreender a realidade e as necessidades dos alunos ao longo da formação.

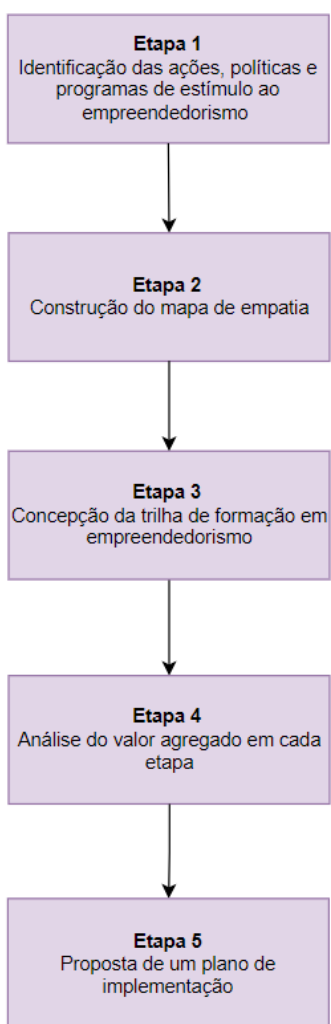
Por último, tratou-se de uma pesquisa-ação, Thiollent (1997) define a pesquisa-ação

como um tipo de investigação social com base empírica, que consiste em relacionar pesquisa e ação em um processo no qual os atores e pesquisadores se envolvem, participando de modo cooperativo na elucidação da realidade em que estão inseridos, não só identificando os problemas coletivos como também buscando e experimentando soluções em situação real. Além de enquadrar-se como um estudo de caso, pois foram coletadas informações de apenas alguns dos indivíduos que compõem a população durante a fase de aplicação de coleta de dados para concepção da trilha (GIL, 2010; YIN, 2010).

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

As etapas da pesquisa podem ser observadas na Figura 2.

Figura 3 – Etapas da pesquisa



Fonte: Autor (2023)

A primeira etapa da pesquisa teve como propósito identificar as ações, projetos e

programas de estímulo ao empreendedorismo e a inovação ao longo da formação universitária dos alunos, inspirado em leituras e benchmarking conseguidas por meio das pesquisas realizadas em fase prévia. A nível local, na Universidade Federal de Santa Maria, considerando o procedimento estudo de caso, a busca deu-se por meio da utilização da ferramenta de análise SWOT, com o objetivo de identificar Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças a fim de explorar a temática sob estes quatro pilares.

A análise SWOT foi conduzida através da aplicação de um formulário com a tomada de opiniões de 12 especialistas, vale ressaltar que o tamanho da amostra foi definido por conveniência (NIELSEN, 2017), onde representantes da Pró-Reitora de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA), Pró-Reitoria de Extensão (PRE), a Liga de Empreendedorismo, Empresas Juniores, discentes e docentes responderam. Com a coleta de ações, projetos e programas finalizada, avançou-se para a segunda etapa, a qual visou construir um mapa de empatia da persona-alvo, o discente da Universidade Federal de Santa Maria. Essa etapa requereu entendimento sobre os gargalos na formação dos alunos quanto aos temas “empreendedorismo e inovação”. Isto é, entender quem é o estudante, como ele se comporta e quais são seus hábitos, suas principais dores e desejos a cerca do desenvolver as temáticas mencionadas durante a formação acadêmica.

Na sequência, tem-se a terceira etapa, a qual consiste na construção da trilha de formação em empreendedorismo da Universidade Federal de Santa Maria. Nesta etapa fez-se a organização e gestão dos conteúdos adquiridos, para tanto o autor ocupou a posição de discente e modelou a trilha formativa em empreendedorismo e inovação, conforme sua visão de cliente em formação. Com a versão inicial da trilha proposta foi possível utilizar conceitos de um fluxo de valor com o objetivo de compreender o impacto das ações, projetos e programas de educação empreendedora na formação acadêmica, indicar a expectativa de impacto, considerando todas as áreas do conhecimento, e propor um plano de implementação, a fim de que a trilha seja gerida pelo órgão competente na Universidade Federal de Santa Maria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção é apresentada a sequência de procedimentos executados e o detalhamento de cada uma das partes para concepção da trilha de empreendedorismo na Universidade Federal de Santa Maria. Os resultados encontram-se divididos em subseções. Primeiramente, são identificadas as ações, projetos e programas voltados ao empreendedorismo, por meio de uma análise SWOT, desenvolvidas dentro da Universidade Federal de Santa Maria. Após, foi

desenvolvido o mapa de empatia buscando identificar e estabelecer a persona do principal impactado pelas ações, o estudante. Por fim, a trilha é apresentada, acompanhada de um plano de implementação e fazendo uso de elementos de um fluxo de valor.

4.1 MAPEAMENTO DO CENÁRIO ATUAL

Para a realização do mapeamento do cenário atual de ações, projetos e programas da UFSM foi utilizado o instrumento de coleta de dados *Google Forms*, o qual foi composto por quatro questões dissertativas, cada uma teve como objetivo identificar respectivamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças encontradas na UFSM. O referido instrumento foi aplicado a 12 especialistas, dentre os quais: 7 docentes responsáveis por disciplinas de empreendedorismo (59%) e 5 organizações integrantes da estrutura interna da UFSM (41%), Quadro 4.

Diante do contexto desse estudo visando facilitar o entendimento dos entrevistados acerca das perguntas no formulário foram estabelecidas as seguintes descrições de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças:

Forças (*Strengths*): As Forças são os pontos fortes internos ou recursos que estão sob controle da pessoa ou organização. São características positivas que podem ser exploradas para obter vantagem. Pode-se pensar nas Forças como as ações, projetos e programas que a UFSM executa de forma positiva, os recursos que a Universidade possui e os diferenciais que a destacam na ótica da educação empreendedora.

Fraquezas (*Weaknesses*): As Fraquezas são os pontos fracos internos ou áreas que precisam de melhoria. Elas também estão sob controle da Universidade. Fraquezas são os aspectos negativos, deficiências ou limitações que podem afetar adversamente o desempenho.

Oportunidades (*Opportunities*): As Oportunidades são fatores externos positivos que podem ser explorados para benefício. Elas podem criar caminhos para o sucesso. Oportunidades são geralmente tendências de mercado, mudanças na sociedade, necessidades não atendidas ou qualquer cenário no ambiente externo que possa ser explorada de maneira positiva.

Ameaças (*Threats*): As Ameaças são fatores externos que podem representar obstáculos, riscos ou desafios. Elas estão fora do controle direto da Universidade, podem incluir concorrência intensa, mudanças regulatórias, crises econômicas, entre outros.

Quadro 4 – Relação de Docentes e Organizações que responderam o formulários

Docentes	Organizações
Docente CCSH CT (DEM) CT (DPS) Politécnico – Gestão Ambiental Coordenação de graduação em Sistemas para Internet Docente	PROINNOVA (Pró-reitoria de inovação) i9 Liga de empreendedorismo Objetiva Jr. Caduceu Jr. PRE (Pró-reitoria de extensão)

Fonte: Autor (2023)

À vista disso, as perguntas dissertativas buscaram mapear as Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades visualizadas pelos respondentes. Nesse primeiro momento da análise utilizou-se apenas as respostas enviadas para o critério “Forças (Strengths)”, visto que a primeira etapa tem como objetivo a identificação das ações, projetos e programas voltados ao empreendedorismo. As respostas foram analisadas com cautela, buscando identificar as ações em cada uma das respostas obtidas. No quadro a seguir estão elencadas as ações mapeadas a partir das respostas.

Quadro 5 – Iniciativas mapeadas

Ações, projetos e programas
Bolsas de iniciação em inovação Projeto sinergia Maratonas de inovação Estágio empreendedor Movimento Empresa Junior Liga i9 Projetos e programas que a UFSM executa - Editais. Disciplinas de atitude empreendedora e empreendedorismo Metodologias de pré-incubação Metodologias de incubação Desafio i9 Fit-Empreende Eleva Start Disciplina de ideação de projetos e negócios Workshops INOVATEC

Fonte: Autor (2023)

A partir do quadro apresentado é possível entender que existem diversas ações pontuais

dentro da Universidade. Vale ressaltar que cada uma dessas possui seu objetivo próprio, como apresentado no Apêndice A.

4.2 MAPA DE EMPATIA

Com o objetivo de promover reflexões profundas sobre o que o estudante diz, faz, vê, pensa, sente e ouve foi elaborado um mapa de empatia para o aluno que tem interesse em se desenvolver na área do empreendedorismo. Para realizar a criação desse mapa foram utilizadas as seguintes perguntas norteadoras afim de auxiliar no processo.

1. Com quem estamos sendo empáticos? Quem é a pessoa que queremos conhecer? Em que situação ela está? Qual é o papel dela nessa situação?

2. O que ele precisa fazer? O que ele precisa fazer de diferente? Quais tarefas ela quer ou precisa fazer? Qual decisão ela precisa tomar? Como sabemos se ela foi bem sucedida?

3. O que ele vê? O que ele vê no seu meio profissional? O que ele vê no seu ambiente? O que ele vê os outros falando e fazendo? O que ele está lendo e assistindo?

4. O que ele fala? O que já escutamos ele falando? O que imaginamos ele falando?

5. O que ele faz? O que ele faz hoje em dia? Qual comportamento dele já observamos? O que imaginamos ele fazendo?

6. O que ele escuta? O que ele escuta os outros dizerem? O que ele escuta de amigos? O que ele escuta de colegas? O que ele escuta de segunda mão?

7. Dores: Quais são os seus medos, frustrações e ansiedades?

8. Desejos: Quais são suas vontades, necessidades, esperanças e sonhos?

A partir dessas perguntas retiradas do mapa de empatia (XPLANE, 2023) foram geradas respostas afim de entender a persona por trás desse estudo. Essa persona baseia-se na experiência acadêmica do autor, o qual teve contato com o ecossistema empreendedor da universidade e da cidade de Santa Maria ao longo de 4 anos. Esse atuou como presidente do projeto de extensão “i9 Liga de empreendedorismo”, como membro da governança do “Inovacentro”, ecossistema de inovação da cidade e como membro da organização da comunidade Santa Valley, comunidade de empreendedores e *startups* de Santa Maria.

1. **Com quem estamos sendo empáticos?** O estudante de graduação da UFSM é o principal impactado pelas iniciativas promovidas pelas organizações da universidade. Nesse contexto, o estudante demonstra um interesse claro em buscar oportunidades para se inserir na área do empreendedorismo. No entanto, enfrenta desafios ao não saber por onde começar e onde encontrar essas oportunidades

específicas. Seu papel como estudante é centrado no desenvolvimento dentro do ambiente universitário, com o objetivo de se tornar um profissional qualificado ou um empreendedor capaz de criar um caminho de sucesso profissional. Este cenário destaca a importância de facilitar o acesso do estudante aos recursos e informações relacionadas ao empreendedorismo, visando aprimorar suas perspectivas de crescimento e realização profissional.

2. **O que ele precisa fazer?** É crucial salientar que, embora a participação em projetos de extensão, pesquisa e inovação, assim como o envolvimento em atividades complementares de graduação, seja altamente enriquecedora para a formação acadêmica, nem sempre essas oportunidades estão incorporadas nas grades curriculares de todos os cursos. Em alguns casos, a ausência de carga horária específica para essas atividades pode demandar dos estudantes uma postura proativa na busca por experiências complementares. Dessa forma, é imperativo que os alunos compreendam a importância de buscar informações sobre oportunidades externas, como cursos, workshops e eventos relacionados ao seu campo de estudo, a fim de garantir um autodesenvolvimento consistente e alinhado com as exigências do mercado. Essa iniciativa pessoal não apenas fortalece a formação individual, mas também demonstra a capacidade do estudante em adaptar-se às demandas dinâmicas do ambiente acadêmico e profissional.
3. **O que ele vê?** O estudante demonstra uma busca ativa por conteúdos de empreendedorismo, explorando diversas plataformas como mídias sociais, sites, blogs e plataformas de vídeo e áudio, incluindo *YouTube* e *Spotify*. Nesse processo, observa experiências de pessoas que empreendem, tanto dentro quanto fora do ambiente universitário em que está inserido. A leitura de conteúdos relacionados ao empreendedorismo, seja por meio de livros, artigos ou notícias, complementa sua busca por conhecimento nessa área. Além disso, o estudante nota a insatisfação de algumas pessoas com o mercado de trabalho tradicional, percebendo nelas a vontade de promover mudanças tanto em sua própria realidade quanto na sociedade como um todo. Essa sede de mudança indica uma motivação intrínseca para explorar caminhos alternativos e contribuir para transformações significativas. A ampla exposição a diferentes fontes de informação evidencia um comprometimento ativo com o desenvolvimento empreendedor e a compreensão das dinâmicas do mercado atual.
4. **O que ele fala?** O estudante expressa o sonho de empreender, revelando um desejo

genuíno de se aventurar no mundo dos negócios. No entanto, confronta a incerteza e a falta de direção sobre como dar início a essa jornada empreendedora. A ausência de um ponto de partida claro pode representar um desafio, mas também destaca a disposição do estudante em buscar orientação e encontrar as ferramentas certas para transformar seu sonho em realidade. Além disso, o estudante explora alternativas diferentes em relação ao mercado de trabalho tradicional. Esta busca por opções fora do convencional sugere uma mentalidade aberta para novas possibilidades e um reconhecimento das limitações do modelo tradicional de emprego. Essa disposição para explorar caminhos não convencionais reflete uma atitude empreendedora, que muitas vezes exige coragem para se desviar dos caminhos convencionais e criar seu próprio percurso. Este momento de reflexão e busca por orientação marca o início de uma jornada empreendedora, onde o estudante está prestes a descobrir os passos iniciais para transformar seu sonho empreendedor em uma realidade tangível.

5. **O que ele faz?** O estudante, atualmente cursando a graduação, não se limita apenas ao ambiente universitário, demonstrando um interesse ativo em aprimorar suas habilidades empreendedoras. Além do curso de graduação, busca cursos externos voltados ao empreendedorismo, revelando uma vontade de enriquecer sua formação além das fronteiras acadêmicas. O comportamento inovador do estudante destaca-se pela sua capacidade de identificar problemas na sociedade e propor soluções, que podem se transformar em modelos de negócio. Essa abordagem empreendedora evidencia uma mentalidade criativa e a disposição para enfrentar desafios, contribuindo não apenas para seu desenvolvimento pessoal, mas também para o progresso da comunidade ao seu redor. A participação em projetos de pesquisa e extensão reforça seu comprometimento com a expansão do conhecimento e a aplicação prática desse saber. Engajando-se em iniciativas acadêmicas, o estudante demonstra uma postura proativa, buscando contribuir para o avanço do conhecimento e para a resolução de problemas concretos na sociedade. Essa combinação de formação acadêmica, busca por conhecimento externo, comportamento inovador e envolvimento em projetos de pesquisa e extensão sugere um perfil empreendedor multifacetado e comprometido com o impacto positivo no seu entorno.
6. **O que ele escuta?** O estudante parece enfrentar uma série de percepções e crenças em relação ao empreendedorismo e ao mercado de trabalho tradicional. Primeiramente, há a visão de que o mercado de trabalho convencional é mais seguro,

provavelmente devido à estabilidade associada a empregos formais. Em contraste, a perspectiva sobre empreender é permeada pela percepção de dificuldade e pela ausência de um caminho claro para começar, o que pode refletir preocupações com a incerteza inerente ao mundo dos negócios. A noção de que é difícil encontrar suporte no ambiente universitário para criar uma empresa sugere a possibilidade de uma lacuna percebida entre a formação acadêmica e as necessidades práticas do empreendedorismo. Além disso, a ideia de que seguir no ramo da pesquisa é mais seguro ressalta a valorização da estabilidade e do reconhecimento acadêmico. A afirmação de que o empreendedorismo é instável reflete uma visão comum associada aos desafios inerentes à criação e gestão de um negócio próprio. É importante notar que essas percepções podem ser influenciadas por diferentes experiências, informações disponíveis e visões de mundo. Explorar essas crenças pode ser o primeiro passo para compreender as motivações do estudante e auxiliá-lo na tomada de decisões relacionadas à sua carreira e aspirações empreendedoras.

7. **Dores:** O estudante expressa uma série de preocupações e inseguranças em relação ao seu futuro profissional. O medo de não ser bem-sucedido pode estar relacionado à incerteza que muitos enfrentam ao ingressar no mercado de trabalho, onde as expectativas e desafios podem ser vastos e variados. A ansiedade por entrar no mercado de trabalho logo após sair da universidade é uma reação comum diante da transição para a vida profissional, com a pressão de encontrar oportunidades adequadas e se adaptar às exigências do ambiente corporativo. A preocupação em não se sentir realizado e satisfeito na profissão aponta para a busca por significado e propósito no trabalho. Muitas vezes, os jovens profissionais enfrentam o dilema de escolher uma carreira alinhada às suas paixões e interesses, buscando uma realização mais profunda em suas atividades diárias. Essas inquietações são naturais em uma fase de transição como a saída da universidade, e é importante que o estudante busque apoio, orientação e recursos para enfrentar esses desafios. Explorar opções, definir metas realistas e desenvolver habilidades para lidar com o estresse e a ansiedade podem ser passos significativos na construção de uma carreira profissional satisfatória e bem-sucedida.
8. **Desejos:** As aspirações do estudante em abrir um negócio e transformar a sociedade por meio de soluções inovadoras indicam uma mentalidade empreendedora e um desejo de impactar positivamente o ambiente ao seu redor. Essa visão empreendedora sugere a busca por oportunidades de criar algo significativo e

contribuir para a melhoria da sociedade através da implementação de ideias inovadoras. A ambição de ser bem-sucedido profissionalmente é uma meta comum, refletindo o desejo de alcançar reconhecimento e estabilidade na carreira. Essa busca pelo sucesso pode estar relacionada à realização pessoal e à conquista de metas profissionais específicas. A preocupação em ser realizado com aquilo que faz destaca a importância para o estudante de encontrar significado e satisfação no trabalho. A realização profissional muitas vezes está ligada à harmonia entre os valores pessoais, interesses e as atividades profissionais. No geral, essas aspirações indicam um desejo abrangente de construir uma carreira significativa, onde o estudante não apenas busca o sucesso material, mas também procura contribuir para o bem-estar da sociedade e encontrar satisfação pessoal no que faz. Esses objetivos podem servir como uma bússola valiosa para orientar as escolhas e ações do estudante ao longo de sua jornada profissional.

4.3 CONSTRUÇÃO DA TRILHA

Conforme evidenciado nas respostas obtidas por meio do formulário aplicado aos especialistas, atualmente, a UFSM implementa apenas ações isoladas voltadas ao empreendedorismo. Em outras palavras, não há uma integração entre os diversos agentes do ecossistema empreendedor universitário, focada no desenvolvimento de uma jornada empreendedora para o estudante. Essa constatação encontra respaldo em algumas das respostas coletadas nas perguntas relacionadas às Fraquezas e Oportunidades:

“A constituição de um ecossistema empreendedor leva tempo, acredito que estamos caminhando para a consolidação deste com a formação de parque tecnológico de inovação. Poderia ser melhorado com o mapeamento de oportunidades internas nos diferentes projetos e apresentar em um lugar, tipo balcão de oportunidades para intraempreendedorismo.”

“Ter no currículo disciplinas que potencializam o entendimento sobre o que é, e como se tornar um empreendedor foi um avanço no curso. Diferentes palestras e oficinas alavancadas pela agência de inovação da UFSM são muito importantes para este incentivo e o despertar empreendedor também. Mas tem que querer ser diferente e entender os desafios deste querer.”

Da mesma forma, em um estudo realizado na Universidade Federal De Santa Maria pela Pró-reitoria de inovação (PROINOVA) que contou com 318 respostas constatou-se que 80,2% dos estudantes entrevistados não sabem onde buscar treinamentos, mentorias e incubação para sua ideia de negócio. Portanto, torna-se imperativa a implementação de uma trilha de formação

em empreendedorismo na UFSM. Diante desse desafio, o primeiro passo consiste em buscar referências em outras universidades e em organizações que promovem iniciativas voltadas ao empreendedorismo. Destacam-se, nesse contexto, a Universidade Feevale, a VIA Estação Conhecimento, o Impact Hub e o ENACTUS. A análise das trilhas de formação empreendedora desenvolvidas por essas instituições proporcionou a criação da seguinte sequência lógica para o desenvolvimento do estudante empreendedor.

Inicialmente dividiu-se as ações, projetos e programas em categorias, visando construir um caminho lógico para a formação empreendedora. As categorias idealizadas foram as seguintes:

Inspiração/Sensibilização: Provocar o espírito empreendedor nos alunos da universidade;

Descoberta: Etapa para os estudantes aprenderem, experimentarem e verem se o empreendedorismo é para eles;

Ideação: Etapa para o aluno prototipar a sua ideia de negócio;

Validação: Etapa para o estudante validar sua ideia de negócio;

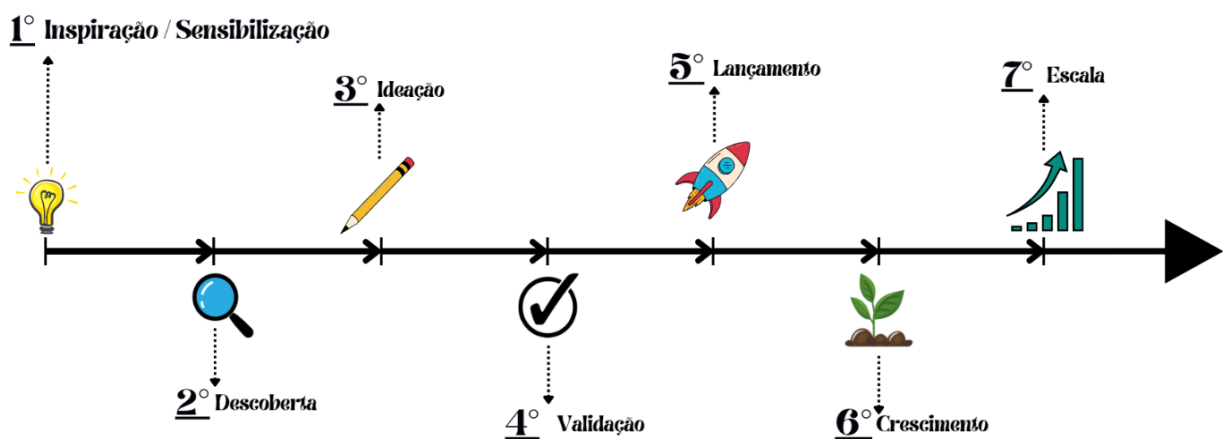
Lançamento: Etapa para o estudante ir ao mercado com sua empresa;

Crescimento: Etapa para a empresa ampliar participação no mercado;

Escala: Etapa para transformar o seu negócio de maneira que ele atinja o seu máximo potencial.

No Figura 4 encontra-se a trilha idealizada para a Universidade Federal de Santa Maria

Figura 4 – Trilha de formação em empreendedorismo na UFSM



Fonte: Autor (2023)

A partir da concepção dessas categorias, foi viável atribuir cada ação, projeto e programa de acordo com suas finalidades primordiais. Estas finalidades foram identificadas

mediante pesquisas nos sites de cada uma das instituições, com suas definições detalhadas disponíveis no Apêndice A.

O Quadro 6 apresenta de forma clara as ações, projetos e programas distribuídos e alocados nas diferentes etapas da trilha de formação.

Quadro 6 – Ações, projetos e programas alocados de acordo com a etapa da trilha

ETAPAS DA TRILHA	1	2	3	4	5	6	7
	Inspiração / Sensibilização	Descoberta	Ideação	Validação	Lançamento	Crescimento	Escala
AÇÕES, PROJETOS PROGRAMAS	Outliers	Projeto Sinergia	Desfio i9	Eleva Start	Incubação	Workshops INOVATEC	Workshops INOVATEC
	Disciplinas de Empreendedorismo e atitude empreendedora	Liga i9	Disciplina de ideação de projetos e negócios			Incubação	Incubadora Pulsar e ecossistema de inovação de Santa Maria e região
	Palestras sobre empreendedorismo e inovação	Epresas Juniores	Ideathons				
		Fit-Empreende Ideathons					
		Impacto i9					
		Estágio empreendedor					

Fonte: Autor (2023)

Diante da análise das trilhas de formação empreendedora propostas por instituições de referência, torna-se evidente que cada ação, projeto e programa delineados dentro das categorias de Inspiração/Sensibilização, Descoberta, Ideação, Validação, Lançamento, Crescimento e Escala oferecem oportunidades únicas para os estudantes desenvolverem habilidades cruciais e adquirirem conhecimentos específicos que complementam sua formação acadêmica. Cada etapa da trilha não apenas representa um estágio distinto no processo empreendedor, mas também proporciona um ambiente propício para o aprimoramento de competências essenciais. Nesta perspectiva, a próxima seção explorará em detalhes as habilidades e saberes específicos que os alunos têm a oportunidade de cultivar ao participar ativamente de cada iniciativa, contribuindo assim para uma formação empreendedora mais

abrangente e alinhada às demandas do mercado atual.

4.4 ELEMENTOS DO FLUXO DE VALOR NA TRILHA DE FORMAÇÃO

Com a identificação das principais características para considerar uma formação empreendedora a partir do estudo de Mello e Nunes (2018) foi possível construir o Quadro 4, o qual se refere aos valores (conhecimentos, conteúdos e assuntos) agregados em cada etapa da trilha.

Quadro 7 – Valores agregados em cada etapa (continua)

ETAPAS DA TRILHA	VALORES AGREGADOS
Inspiração / Sensibilização	Contato/networking Conhecimentos básicos sobre empreender Pensamento crítico, voltado a encontrar soluções para problemas no ambiente onde vive Inspiração e desenvolvimento criativo Comportamento/Perfil empreendedor Saber captar e organizar informações
Descoberta	Métodos para idealização de um novo negócio ou futuros promissores Fundamentos básicos de um negócio Modelos de negócio Brainstorming Design Thinking KPIs Análise SWOT Meta SMART 4P's do MKT Tendências e oportunidades Inovação
Ideação	Criar um novo negócio Elaborar um modelo de negócio e sua responsabilidade, como empreendedor, em relação às pessoas Plano de Negócios Mapa da empatia Árvore do Problema Análise de personas Prototipagem das ideias

Fonte: Autor (2023)

Quadro 7 – Valores agregados em cada etapa (conclusão)

Validação	Validar o modelo de negócio Contato/networking Avaliar a viabilidade do empreendimento Apresentação da sua ideia (Pitch) Análise de necessidades Mapeamento de stakeholders Recursos necessários Análise de mercado Transformar uma ideia em um negócio viável
Lançamento	Criação do produto Análise de mercado Aquisição de clientes Canais de crescimento Modelo de negócio em implementação Contato/networking Construção de MVP Formalização do negócio Vendas Proposta de valor Storytelling
Crescimento	Finanças e métricas de desempenho Capacidade de investimento Marketing Operações e produção Técnicas de tomada de decisão Técnicas de negociação Gestão Métodos Ágeis
Escala	Escalabilidade Gestão e Melhoria Contínua

Fonte: Autor (2023)

Assim, torna-se evidente a relevância de possuir etapas da jornada devidamente delineadas e transparentes. Cabe ressaltar que o valor agregado em uma determinada fase da trilha pode transcender para outras, uma vez que não há um padrão estrito a ser seguido. Contudo, destaca-se que o conteúdo central que o estudante absorverá em cada etapa está alinhado à finalidade específica de cada ação, projeto ou programa.

4.5 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA TRILHA DE FORMAÇÃO

O processo de elaboração de um plano de implementação para a trilha de formação em empreendedorismo, teve como objetivo tornar sua utilização uma prática comum no âmbito do órgão responsável pelo estímulo ao empreendedorismo universitário. O primeiro passo a ser realizado é o refinamento da trilha, ou seja, torná-la ainda mais visual para que possa ser disponibilizada para os cursos de graduação da UFSM, para que assim os coordenadores e docentes possam auxiliar os alunos a se increrem no caminho do empreendedorismo.

Deixa-se como sugestão a formação da governança do ecossistema empreendedor da Universidade Federal de Santa Maria, cujo objetivo é estabelecer conexões e alinhar as diretrizes entre as instituições de apoio ao empreendedorismo. Em seguida, estabelecer datas para a realização de encontros mensais de alinhamento, tendo como meta inicial a elaboração do planejamento estratégico do ecossistema. Esse planejamento abrangerá desde a concepção estratégica até a gestão do conhecimento estratégico, a formulação de ações estratégicas e, por fim, a implementação da estratégia previamente delineada.

Dessa forma, é evidente que a trilha de formação em empreendedorismo proposta neste estudo atingirá seu objetivo central somente mediante a união das instituições. O foco deve ser o desenvolvimento conjunto de um ambiente ainda mais empreendedor no contexto universitário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo desempenhou um papel significativo no avanço da formação em empreendedorismo na Universidade Federal de Santa Maria. Adicionalmente, estimulou as principais organizações dedicadas ao empreendedorismo na UFSM a direcionarem sua atenção para os ambientes externos e a promoverem debates sobre a temática.

Através de uma análise SWOT do ecossistema empreendedor da Universidade Federal de Santa Maria, identificaram-se ações, projetos e programas relacionados ao tema. Embora existam diversas iniciativas no ambiente universitário, é importante ressaltar que muitas delas não ocorrem de maneira coordenada, especialmente quando se trata de ações de diferentes organizações. Portanto, destaca-se a necessidade de criar um plano de gestão para o ecossistema empreendedor da universidade. Essa iniciativa pode ser inaugurada com o desenvolvimento do planejamento estratégico para o ano de 2024, buscando estabelecer conexões entre os atores e, posteriormente, entre as ações, projetos e programas. A trilha de formação em empreendedorismo desenvolvida neste estudo pode ser uma base valiosa para esse processo.

A sequência de atividades começou com a elaboração do mapa de empatia, visando identificar e definir a persona principal impactada pelas ações: o estudante. Ao longo desse desenvolvimento, ficou evidente que os alunos interessados em empreendedorismo enfrentam a falta de apoio para iniciar suas jornadas, devido à escassez de informações disponíveis. Assim, destaca-se a necessidade de divulgar a trilha desenvolvida neste estudo, sendo essa responsabilidade compartilhada entre os principais participantes do ecossistema, desde os professores nas salas de aula até os projetos de extensão.

Dessa forma, o estudo conclui com a criação da trilha de formação em empreendedorismo, fundamentada nas ações, projetos e programas existentes na Universidade, destacando o valor agregado de cada etapa. Como resultado, o objetivo de estabelecer uma trilha de formação em empreendedorismo para a Universidade Federal de Santa Maria foi alcançado. Por fim, destaca-se a importância da trilha de formação construída ao longo da jornada acadêmica do aluno, pois a partir dela esse poderá identificar oportunidades de formação complementar na área do empreendedorismo e assim se desenvolver como empreendedor.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: a review. **International Journal of Management Review**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 21-47, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>. Acesso em: 22 jan. 2023.
- ARAÚJO, J. C. et al. ANÁLISE DE SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial, Lins, 2015. V **Encontro Científico e Simpósio de Educação Salesiano**, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Faculdade de Lins, 2015. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>>. Acesso em 11 out. 2023.
- BOLSON, E. L.
A educação é o único caminho para criar uma sociedade mais empreendedora no Brasil. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/educacaoempreendedora/86/ndedora/786/>. Acesso em: 09 set. 2023
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **Produção**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 53–64, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-6513200000200005>. Acesso em: 29 jun. 2023.
- COSTA, A. M. DA; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 15, n. 2, p. 179–197, abr. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552011000200002>. Acesso em: 15 jun. 2023.
- COSTA, D. M.; BARBOSA, F. V.; SILVA, C. H. P. DA; Empreendedorismo e inovação: a educação superior como papel determinante nas economias mundiais. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL*, 11., 2011, Florianópolis. **Anais [...]**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/32854/8.3.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2023.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Cultura, 2008.
- DORNELAS J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. - Rio de Janeiro: Atlas, 2016.
- DRUCKER, P. F. *Gestão Management*. Rio de Janeiro: Agir, 2011.
- GABRIELSSON, J. et al. Connecting the past with the present: the development of research on pedagogy in entrepreneurial education. **Education + Trainig**, 2020.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 200 p. 2010.
- GOMES, A. L. *et al.* Gestão do conhecimento nas organizações: a importância do ciclo do conhecimento. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 31, 2012, Bento Gonçalves. **Anais [...]**. Disponível em:

https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_sto_164_958_20971.pdf Acesso em: 11 abr. 2023.

GUERRA, M. J.; GRAZZIOTIN, Z. J. **Educação empreendedora nas universidades brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Bookman, 2003

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 97–118, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2462>. Acesso em 25 maio 2023.

LANA, B. M. H. Intraempreendedorismo: Uma Análise das Percepções do Gestor sobre o Perfil de seus Colaboradores. **Universidade FUMEC – Faculdade de ciências Empresariais – FACE**, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/142867-Intraempreendedorismo-uma-analise-das-percepcoes-do-gestor-sobre-o-perfil-de-seus-funcionarios.html>. Acesso em: 25 jun. 2023.

LIMA, E. *et al.* Ser seu Próprio Patrão? Aperfeiçoando-se a educação superior em empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, art. 1, pp. 419-439, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151296>. Acesso em: 12 mai. 2023.

MEIRELLES, A. de M. A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas. 2003. 414f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MELLO, M. F.; NUNES, L. D. L. S. A importância da Educação Empreendedora para a cultura e formação de novos empreendedores. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, [S. l.], v. 8, n. 13, p. 152–173, 2018. DOI: 10.18815/sh.2018v8n13.342. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/342>. Acesso em: 10 nov. 2023.

MENDES, M. T. T. Educação Empreendedora: uma visão holística do empreendedorismo na educação. **Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação - Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Educação e Psicologia**. Lisboa, p. 288, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/8605>. Acesso em: 17 jun. 2023.

MENEZES, L.C.M. **Gestão de Projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINELLO, I. F. **Resiliência e insucesso empresarial: o comportamento do empreendedor**. Curitiba: Appris, 2014.

MORENO, R.; PACI, R.; USAI, S. Geographical and sectoral clusters of innovation in Europe. **Annals of Regional Science**, Alemanha, v. 39, p. 715-739, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00168-005-0021-y>. Acesso em: 03 jul. 2023

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Lisboa: INDEG-ISCTE, 2001.

NIELSEN, F.A.G.; OLIVO, R.L.F.; MORILHAS, L.J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em Administração**. São Paulo: Saraiva: 2017.

QUAISER, Paula. Mapa de Empatia, o que é?. Canvas Academy. [S.I], [2017]. Disponível em:

<http://canvasacademy.com.br/mapa-de-empatia-2/>. Acesso em: 28 out. 2023.

PEREIRA, Daniel. Mapa de Empatia: O que é. O Analista de modelos de negócios. [S.I], 2017.

Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/mapa-de-empatia-o-que-e/>. Acesso em: 28 out. 2023.

RAE, D.; GEE, S.; MOON, R. Creating an Enterprise Culture in a University. **Industry and Higher Education**, [S. l.] v. 23, n. 3, p. 183–197, jun. 2009. Disponível em:

<https://doi.org/10.5367/000000009788640279>. Acesso em: 24 jun. 2023.

RIBEIRO NETO, E. ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial, São João Del Rei, 2011. Monografia realizada para obtenção de Título de Especialista em MBA pela Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011. 33 páginas. Disponível em: http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf. Acesso em: 22 out. 2023.

REIS, D. A. *et al.* Application of new agile approaches at University of São Paulo innovation agency's entrepreneurship and innovation course. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.26, n.4, e4122, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X4122-19>. Acesso em: 12 abr. 2023.

RIBEIRO, A. T. V. B.; PLONSKI, G. A. Educação Empreendedora: o que dizem os artigos mais relevantes? Proposição de uma revisão de literatura e panorama de pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 1, p. 10, 2 jan. 2020.

Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7299822>. Acesso em: 27 jun. 2023.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SEBRAE; ENDEAVOR. **Empreendedorismo nas universidades brasileiras**. 2016.

Disponível em: <https://cer.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2015/12/Pesquisa-Endeavor.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023.

SENTANIN, V.; BARBOZA, R. CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO. **Revista científica eletrônica de administração**, Garça, v. 9, 2005. Disponível em:

<http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/CvfACUcZOtmMWBx_2013-4-26-12-25-36.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2023.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TSCHÁ, E. R.; CRUZ NETO, G.G. Empreendendo colaborativamente ideias, sonhos, vidas e carreiras: o caso das células empreendedoras. In: GIMENEZ, F. A. P. et. al. (org.) Educação para o empreendedorismo. Curitiba: Agência de Inovação da UFPR, 2014.

VALDRICH, T.; CÂNDIDO, A. C. Mapa de empatia como proposta de instrumento em estudos de usuários: Aplicação realizada na biblioteca pública de Santa Catarina. **Revista ACB**, v. 23, n. 1, p. 107–124, 2018. Disponível em: <https://revista.acb.org.br/racb/article/view/1420>. Acesso em: 25 out. 2023

VAN DEN HOOFF, B.; DE RIDDER, J. A. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 117–130, dez. 2004. Disponível em: [10.1108/13673270410567675](https://doi.org/10.1108/13673270410567675). Acesso em: 14 maio 2023.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation. **The Journal of the Operational Research Society**, v. 48, n. 11, p. 1148–1148, 1997. Disponível em: [0.1038/sj.jors.2600967](https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967). Acesso em: 02 nov. 2023

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 212 p. 2010.

ZANCHET, R. E. R.; SILVA, L. C. S. Educação Empreendedora nos Cursos de Graduação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v.7, n.3, 2021. Disponível em: https://rasi.vr.uff.br/public/site/images/PDF/478_rasi.pdf. Acesso em: 10 maio 2023.

APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DE CADA AÇÃO, PROJETO E PROGRAMA

AÇÃO, PROJETO E PROGRAMA	DESCRIÇÃO	SITES
Outliers	<p>Famoso quem vê close, não vê corre. Muitas vezes admiramos grandes empresários e sonhamos chegar onde eles chegaram com um pensamento de que para eles foi mais fácil, ou nem tão difícil assim. Mas a questão é que na maior parte das vezes o lado mais difícil não é mostrado para o público. E esse é um dos maiores aprendizados do nosso evento, nossos palestrantes são pessoas escolhidas a dedo que tem a vulnerabilidade e coragem para expor o lado mais difícil, que ninguém vê.</p> <p>As vezes só o que a gente precisa é aquele incentivo ou lembrete de que as coisas podem e vão dar certo se a gente continuar sonhando. E esse aprendizado é um dos mais profundos e honestos que o nosso evento pode te dar. Nossos sonhos valem muito e termos a coragem e vontade de continuar apostando todos os dias nele já te faz uma pessoa diferenciada.</p>	<p>https://www.ligai9.com.br/outliers</p>
Disciplinas de Empreendedorismo e atitude empreendedora	<p>Proporcionar aos estudantes uma formação dedicada ao desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à criação e ao empreendedorismo</p>	<p>https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proinova/2022/08/31/disciplina-complementar-atitude-empreendedora-desenvolve-o-lado-empreendedor-de-alunos-da-ufsm</p>
Projeto Sinergia	<p>O Programa Sinergia é uma iniciativa desenvolvida para ajudar os empreendimentos que estão na Pulsar Incubadora Tecnológica da UFSM por meio da troca dos conhecimentos dos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação da universidade</p>	<p>https://www.ufsm.br/2023/01/23/programa-sinergia-encerra-mais-um-semester-de-oportunidades-de-interacao-entre-alunos-e-startups</p>
i9 Liga de empreendedorismo (Liga i9)	<p>Somos uma organização formada por estudantes da Universidade Federal de Santa Maria que tem o objetivo de, através do empreendedorismo, desenvolver líderes capazes de gerar soluções de impacto no ecossistema.</p>	<p>https://www.ligai9.com.br/</p>
Empresas Juniores	<p>As Empresas Júniores (EJs) são associações civis, geridas por estudantes matriculados nos cursos de graduação da UFSM. Com finalidades educacionais, executam projetos e prestam serviços que contribuem para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos estudantes, buscando a excelência do aprendizado.</p> <p>As EJs são atividades de extensão que promovem experiências de mercado aos alunos de graduação, ao mesmo tempo em que, oferecem serviços de qualidade a baixo custo ao mercado, auxiliando micro e pequenas empresas e contribuindo para o desenvolvimento do empreendedorismo e da região.</p> <p>As atividades das EJs têm o acompanhamento e</p>	<p>https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/inovatec/quero-empreender</p>

	a orientação de professores das respectivas áreas do conhecimento.	
Fit-Empreende	<p>O Programa consiste na oferta de bolsas de inovação tecnológica a alunos de ensino técnico, tecnológico e de graduação para elaboração de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Os projetos devem ter impacto tecnológico e industrial para aplicação na solução das demandas apresentadas pelas empresas incubadas na Pulsar Incubadora.</p> <p>Podem participar professores coordenadores de laboratórios de pesquisa cadastrados na Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPGP) e alunos de ensino técnico, tecnológico e de graduação com matrícula regular.</p> <p>Para professores e alunos é uma ótima oportunidade de aliar teoria e prática por meio da pesquisa aplicada dentro de empresas incubadas na UFSM, fomentando o empreendedorismo na Universidade. As empresas incubadas ganham por meio da aproximação das atividades dos laboratórios e do conhecimento desenvolvido pelos alunos na solução de suas demandas.</p>	<p>https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/innovatec/quero-empreender</p>
Ideathons	<p>O objetivo das Maratonas é proporcionar o desenvolvimento da inovação e práticas empreendedoras por meio de uma disputa positiva de ideias entre grupos multidisciplinares, através da:</p> <p>Investigação de desafios reais da sociedade, com temas específicos e definidos em cada edição do evento;</p> <p>Promoção de uma imersão em ambiente destinado à criação de soluções através de raciocínio investigativo, criativo e colaborativo;</p> <p>Desenvolvimento das habilidades de empreendedorismo e inovação das equipes.</p> <p>Promoção do desenvolvimento da inovação e suas implicações econômicas, a partir da criação de um mínimo produto viável;</p> <p>Promoção de momentos de aprendizado e experiência com mentorias e banca de avaliação.</p>	<p>https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proinova/maratonas-de-inovacao</p>
Impacto i9	<p>Mais uma das ideias surgidas em processos seletivos, o Impacto i9 tem por objetivo fomentar o empreendedorismo na região e impactar pessoas, principalmente na UFSM, fazendo com que elas se envolvam com o empreendedorismo e sejam encorajadas a empreender.</p> <p>O Impacto leva temas que circundam o empreendedorismo para dentro da sala de aula, impactando diretamente os estudantes universitários, com uma abordagem totalmente focada no perfil da turma escolhida para a</p>	<p>https://www.ligai9.com.br/impactoi9</p>

	realização do projeto. O projeto iniciado em 2020 já conta com duas edições.	
Estágio empreendedor	Permite que alunos de nível técnico ou graduação possam realizar suas atividades finais de curso no ambiente das empresas residentes nas Incubadoras da UFSM.	https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/inovatec/quero-emprender
Desafio i9	<p>Criado em 2017, o Desafio i9 é o primeiro evento desenvolvido pela Liga i9. O evento se trata de uma competição entre jovens com o desejo de empreender. Inspirado em competições existentes nas melhores universidades do mundo, o evento tem o objetivo de impulsionar jovens a tirar suas ideias do papel, propiciando-os a oportunidade de participar de workshops e mentorias com grandes empresários e especialistas no ramo de Startup.</p> <p>O Desafio i9 é totalmente baseado no pilar ação e leva os participantes a saírem da zona de conforto e colocarem as suas ideias em prática. Ao longo do evento os mentorados têm a oportunidade de desenvolver suas ideias com o auxílio dos mentores. Ao final do evento, os projetos são apresentados para uma banca avaliadora e são definidas as equipes campeãs.</p>	https://www.ligai9.com.br/desafioi9
Disciplina de ideação de projetos e negócios	O objetivo da disciplina foi identificar problemas externos à UFSM e, a partir disso, elaborar propostas de soluções através de projetos de extensão ou de negócios	https://www.ufsm.br/projetos/institucional/cdio/2022/08/25/disciplina-dcex-ideacao-de-projetos-e-negocios
ElevaStart	Um programa gratuito para o desenvolvimento de ideias ou projetos de negócios inovadores que oferece uma experiência de capacitação empreendedora para o desenvolvimento da sua ideia de negócio, com a realização de treinamentos online e presenciais.	https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/inovatec/programa-eleva-start
Incubação	<p>É a fase na qual o empreendimento se instala fisicamente no local destinado à Pulsar Incubadora e utiliza a infraestrutura e os serviços de apoio científico e tecnológico e de suporte operacional oferecidos pela mesma, com o intuito de desenvolver plenamente seus projetos.</p> <p>Tem como objetivo fortalecer e preparar as empresas através do planejamento e orientações necessárias para a estruturação e sobrevivência no mercado.</p>	https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/inovatec/quero-emprender
Workshops INOVATEC	Workshops voltados ao desenvolvimento do empreendedor e da sua empresa	Ex.: https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/inovatec/eventos/workshop-oratoria

NUP: 23081.157107/2023-76

Prioridade: Normal

Homologação de ata de defesa de TCC e estágio de graduação

125.322 - Bancas examinadoras de TCC: indicação e atuação

COMPONENTE

Ordem	Descrição	Nome do arquivo
12	Trabalho de conclusão de curso (TCC) (125.32)	TCC - Rafael Wink da Luz_versão final.pdf

Assinaturas

14/12/2023 15:24:58

RAFAEL WINK DA LUZ (Aluno de Graduação - Aluno Regular)
07.09.08.01.0.0 - Curso de Engenharia de Produção - 121626

15/12/2023 20:23:53

CARMEN BRUM ROSA (PROFESSOR DO MAGISTÉRIO SUPERIOR (Ativo))
01.28.05.00.0.0 - COORDENADORIA DE EMPREENDEDORISMO - CE-PROINOVA

1960



Código Verificador: 3650372

Código CRC: 975bc54a

Consulte em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html>

