

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Cristiane Silveira Goulart

**PROCESSO DE INCUBAÇÃO E CARACTERÍSTICAS
EMPREENDEDORAS: A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE EBT's
GRADUADAS**

Santa Maria, RS
2017

Cristiane Silveira Goulart

**PROCESSO DE INCUBAÇÃO E CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS: A
PERCEPÇÃO DE GESTORES DE EBT's GRADUADAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Italo Fernando Minello

Santa Maria, RS
2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Goulart, Cristiane Silveira

Processo de incubação e características empreendedoras: a percepção de gestores de EBT's graduadas / Cristiane Silveira Goulart.- 2017.

166 p.; 30 cm

Orientador: Italo Fernando Minello

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2017

1. Incubadora tecnológica 2. Empresas de base tecnológica 3. ITSM 4. Processo de Incubação 5. Características empreendedoras I. Minello, Italo Fernando II. Título.

© 2017

Todos os direitos autorais reservados a Cristiane Silveira Goulart. A reprodução de parte ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Rua Agr. João Alves dos Santos, n. 14, Bairro Camobi, Santa Maria, RS. CEP: 97110-833
Fone: (055) 99900-4233; E-mail: crisg.adm@gmail.com

Cristiane Silveira Goulart

**PROCESSO DE INCUBAÇÃO E CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS: A
PERCEPÇÃO DE GESTORES DE EBT's GRADUADAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Aprovada em 13 de janeiro de 2017.

Italo Fernando Minello, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Marcelo Trevisan, Dr. (UFSM)

Daniel Gomes Mesquita, Dr. (UNIPAMPA)

Santa Maria, RS
2017

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus por me permitir chegar até aqui, me dando forças para superar os obstáculos e não desistir dos meus sonhos.

Agradeço à coordenação da ITSM, em especial, à professora Nilza por permitir a realização desta pesquisa, possibilitando que o estudo fosse concretizado, e contribuindo sempre com muita solicitude.

Aos gestores que se disponibilizaram e dedicaram um tempo para participar das entrevistas, e me receberam com cordialidade e presteza.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração e seus professores por compartilharem conhecimento e se dedicarem a nós, alunos.

Aos colegas do grupo de pesquisa, que contribuíram para essa caminhada trocando ideias e auxiliando sempre que possível. Em especial, a Cristiane, o Estevão, a Silvana e a Jeanne, a qual se mostrou mais que uma colega, uma grande amiga.

Ao meu amigo Ramos, que, inicialmente, me ajudou como colega e também se tornou um amigo inestimável, com sábios conselhos para ajudar, e, mesmo morando distante, sempre se fez presente.

À colega e amiga Camila, que me proporcionou não só a sua amizade, mas a oportunidade de mostrar a minha capacidade profissional, e, assim, ter a certeza que me encaminhou para a profissão correta.

Aos professores da banca de qualificação Prof. Dr. Julio Cezar Mairese Siluk e Prof. Dr. Marcelo Trevisan pelas contribuições que me direcionaram para o melhor caminho a seguir até aqui.

Ao meu orientador Italo, por acreditar que chegaria no dia de hoje, dedicando seu tempo para me orientar e influenciar para o melhor caminho a seguir em cada passo e decisão a ser tomada.

Ao meu pai, que mesmo tendo desencarnado quando eu ainda era criança, sempre foi referência, e, tenho certeza, me cuidou e abençoou de onde ele está.

À minha mãe, Mariza, ao meu “bomdrasto” Vitor e a minha avó Edite, por me incluírem em suas orações.

Ao meu irmão Robson por me ouvir e aconselhar, se mostrando sempre interessado pela minha caminhada e por torcer pelo meu sucesso.

Agradeço a minha irmã Letícia por ser a minha confidente, amiga, e quase mãe, mas acima de tudo, meu porto seguro, nesses 31 anos de vida.

Ao meu cunhado Pietro pela amizade, por me aguentar desde criança e ainda, junto à minha irmã me presentear com o sobrinho Pedro e afilhado Miguel, que mesmo estando longe são minha alegria e mesmo sem saber, me incentivaram a chegar ao fim dessa jornada.

Por último agradeço a pessoa que tornou essa jornada possível, meu esposo Alberto, que me proporcionou estrutura, assumindo sozinho as responsabilidades que antes eram dos dois. Me apoiou quando ele mesmo tinha dificuldades a superar. Mas acima de tudo, agradeço pelo carinho, paciência, amor e dedicação, ainda que eu estivesse ausente, tendo que passar mais tempo com o computador do que com ele, como ele mesmo dizia! Garanto que nunca deixei de ver todo seu esforço e por isso que te amo hoje mais do que ontem e amanhã mais do que hoje.

Se esqueci de alguém, me desculpem, mas a jornada foi longa...

Meu muito obrigada a todos, que, de alguma forma, torceram por mim!

*Não existe um caminho para a felicidade.
A felicidade é o caminho.*

(Mahatma Gandhi).

RESUMO

PROCESSO DE INCUBAÇÃO E CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS: A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE EBT's GRADUADAS

AUTORA: Cristiane Silveira Goulart
ORIENTADOR: Italo Fernando Minello

O presente trabalho foi realizado na incubadora tecnológica de Santa Maria (ITSM), com o intuito de analisar como o processo de incubação contribui com o desenvolvimento das características empreendedoras, na percepção de gestores de EBT's graduadas na ITSM. Assim sendo, os dados foram coletados através da realização de entrevistas semiestruturadas com nove gestores de empresas graduadas, sendo que os questionamentos abordados na entrevista tiveram foco na história de vida, trajetória profissional e processo de incubação e através da aplicação do questionário desenvolvido por Mansfield et al. (1987), sobre características comportamentais empreendedoras (CCE's), com os mesmos respondentes das entrevistas. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo das entrevistas, baseada em Bardin (2011), os questionários foram analisados qualitativamente devido ao baixo número de respondentes (nove). As categorias de análise definidas a priori foram: processo de incubação e características comportamentais empreendedoras. As categorias de análise definidas não a priori, com base nos relatos dos entrevistados, foram: influência da família na escolha profissional e necessidade de conhecimento em gestão. O perfil dos gestores participantes da pesquisa de acordo com a mensuração feita a partir da aplicação do questionário aponta um nível satisfatório de desenvolvimento das CCE's. Através do cruzamento da análise dos dados coletados nas entrevistas e no questionário foi possível avaliar que o objetivo do estudo foi atendido, visto que, de acordo com a percepção dos gestores de EBT's graduadas na ITSM, o processo de incubação foi decisivo para a sustentabilidade de seus empreendimentos, e, além disso, propiciou o desenvolvimento desses indivíduos como empreendedores.

Palavras-chave: Incubadora tecnológica. Empresas de base tecnológica. ITSM. Processo de Incubação. Características empreendedoras.

ABSTRACT

INCUBATION PROCESS AND ENTREPRENEURSHIP CHARACTERISTICS: THE PERCEPTION OF GRADUATED TBC MANAGERS

AUTHOR: Cristiane Silveira Goulart
ADVISOR: Italo Fernando Minello

The present work was carried out in the Santa Maria technological incubator (ITSM), in order to analyze how the incubation process contributes to the development of the entrepreneurial characteristics, in the perception of TBC managers graduated at ITSM. Thus, the data were collected through semi-structured interviews with nine managers of graduated companies, and the questions during the interview focused on their life history, professional trajectory and incubation process and through the application of the questionnaire developed by Mansfield et al. (1987), on entrepreneurial behavioral characteristics (CCE's), with the same interview respondents. The categories of analysis defined a priori were: Incubation process and Entrepreneurial behavioral characteristics. The categories of analysis defined not a priori, based on the interviewees' reports, were: Influence of family on professional choice and Need for management knowledge. The profile of the managers participating in the survey according to the measurement made from the application of the questionnaire indicates a satisfactory level of development of the CCE's. Through the analysis of the data collected in the interviews and in the questionnaire, it was possible to evaluate that the objective of the study has been met, since according to the perception of TBC managers graduated at ITSM, the incubation process was decisive for their enterprises sustainability and, in addition, it provided the development of these individuals as entrepreneurs.

Keywords: Technological incubator. Technology-based companies. ITSM. Incubation Process. Entrepreneurial characteristics.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Incubadoras de empresas no Brasil em 2015	30
Quadro 2 - Recursos e Serviços Oferecidos por Incubadoras.....	43
Quadro 3 - Suporte que as incubadoras brasileiras oferecem às empresas incubadas	45
Quadro 4 - Geração de emprego em empresas incubadas e graduadas	47
Quadro 5 - Características Comportamentais Empreendedoras	50
Quadro 6 - Quadro de Referência para definição das categorias a priori.....	60
Quadro 7 - Dimensões e questões do instrumento das CCE's.....	62
Quadro 8 - Fator de correção para o questionário das CCE's	63
Quadro 9 - Protocolo de entrevistas	73
Quadro 10 - Subcategoria suporte administrativo	81
Quadro 11 - Subcategoria serviços oferecidos pelas incubadoras.....	83
Quadro 12 - Subcategoria busca de oportunidades e iniciativa.....	89
Quadro 13 - Subcategoria comprometimento.....	90
Quadro 14 - Influência da família na escolha profissional	94
Quadro 15 - Falta de conhecimento em gestão.....	98
Quadro 16 - Construção do conhecimento em gestão	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Estrutura do trabalho	33
Figura 2 -	Tríplice Hélice.....	38
Figura 3 -	Processo metodológico de pesquisa	53
Figura 4 -	Categorias de análise a priori	61
Figura 5 -	Cruzamento de análise das entrevistas e questionários	64
Figura 6 -	Resgate do Figura 4 - Categorias de análise a priori	78
Figura 7 -	Categorias de análise não a priori	92
Figura 8 -	Cruzamento dos dados coletados	121
Figura 9 -	Aspectos a serem trabalhados pela ITSM, na percepção dos gestores de EBT's graduadas	122
Figura 10 -	Associação entre as CCE's e as percepções de gestores de empresas graduadas e incubadas na ITSM	123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Proporção dos tipos de incubadoras no Brasil	41
Gráfico 2 - Médias das características comportamentais empreendedoras (CCE's).....	118
Gráfico 3 - Pontuação total das médias por conjunto de CCE's.....	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pontuação CCE's E1	103
Tabela 2 – Pontuação CCE's E2	104
Tabela 3 – Pontuação CCE's E3	106
Tabela 4 – Pontuação CCE's E4	107
Tabela 5 – Pontuação CCE's E6	109
Tabela 6 – Pontuação CCE's E7	111
Tabela 7 – Pontuação CCE's E8	112
Tabela 8 – Pontuação CCE's E9	114
Tabela 9 – Pontuação CCE's E10	116
Tabela 10 – Média pontuação CCE's	117

LISTA DE ABREVIATURAS

ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
CCE's	características Comportamentais Empreendedoras
CERNE	Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos
EBC	Empresa Baseada no Conhecimento
EBT	Empresa de Base Tecnológica
EBT's	Empresas de Base Tecnológica
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
ICT's	Instituições de Ciência e Tecnologia
IE	Instituições de Ensino
IEBT's	Incubadoras de Base Tecnológica
ITSM	Incubadora Tecnológica de Santa Maria
MCTI	Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação
NIT	Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia
PCT's	Parques Científicos e Tecnológicos
PNI	Programa Nacional de Apoio a Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	25
1.1	OBJETIVOS.....	28
1.1.1	Objetivo Geral	28
1.1.2	Objetivos Específicos	28
1.2	JUSTIFICATIVA.....	29
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	32
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
2.1	EMPREENDEDORISMO, EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA e INOVAÇÃO	35
2.2	INCUBADORAS DE Empresas de base tecnológica (IEBT's).....	40
2.3	PROCESSO DE INCUBAÇÃO E EMPRESAS GRADUADAS	42
2.4	COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO EMPREENDEDOR: CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS	48
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	54
3.2	UNIDADES DE ANÁLISE e sujeitos de pesquisa	55
3.3	COLETA DE DADOS.....	56
3.3.1	Entrevista	56
3.3.2	Questionário	56
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	57
3.4.1	Análise de Conteúdo	64
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE SANTA MARIA (ITSM)	67
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
5.1	PROTOCOLO DE ENTREVISTAS	71
5.2	ANÁLISE DAS CATEGORIAS DEFINIDAS A PRIORI	78
5.2.1	Processo de incubação	78
5.2.2	Características Empreendedoras	85
5.3	ANÁLISE DAS CATEGORIAS DEFINIDAS NÃO A PRIORI	91
5.3.1	Influência da família na escolha profissional	92
5.3.2	Necessidade de conhecimento em gestão	97
5.4	ANÁLISE QUALITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS SOBRE CCE'S.....	101
6	CONCLUSÃO	133
	REFERÊNCIAS	137
	APÊNDICE A - DADOS DA EMPRESA/EMPREENDIMENTO	145
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA	146
	ANEXO A - QUESTIONÁRIO CCE`S MANSFIELD ET AL. (1987)	149
	ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	153
	ANEXO C - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	155
	ANEXO D - EDITAL DE SELEÇÃO DE PROJETOS PARA INGRESSO NA ITSM	156
	ANEXO E - AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL	166

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência das constantes mudanças no mundo dos negócios, cada vez mais, o desenvolvimento socioeconômico de um país está associado ao crescimento de seus empreendimentos. Segundo Silva (2016a), no decorrer dos anos, os países, nos âmbitos governamental, empresarial e filantrópico, vêm enfrentando desafios junto à sociedade, como a pobreza e os variados problemas acarretados por ela. Krugman e Wells (2012) atentam a proeminente questão do desemprego que acarreta em conjunturas de mudanças, sobretudo, no que se refere à absorção da população economicamente ativa. Além da inconstância ocasionada pelo desemprego, o mercado de trabalho identifica mudanças no sistema produtivo e nas competências da mão de obra; situações como, querer se tornar independente ou o desejo de ter um negócio próprio, também contribui para o surgimento de novos empreendimentos (SIVAPALAN e BALASUNDARAM, 2012; UMMAH e GUNAPALAN, 2012; POZIN, 2013).

Perante o reconhecimento da atividade empreendedora para o crescimento e desenvolvimento econômico e sociocultural, os centros de pesquisas e as universidades se destacam nesse processo em função de seus papéis e contribuições em relação à inovação e à ampliação do conhecimento que fomenta tal desenvolvimento. De acordo com Santos et al. (2015), tanto o ensino quanto à pesquisa sempre mantiveram significativa evidência no meio acadêmico, contudo, resultou que a extensão ficou relegada a um segundo plano. O autor afirma, ainda, que da interação entre as instituições - empresa, universidade e governo - a universidade realiza uma função de liderança na edificação do conhecimento, como agente de inovação, sendo líder na consonância dos objetivos de cada entidade da sociedade, desempenhando, então, o papel de universidade empreendedora.

Para Casado, Siluk e Zampieri (2013), é incumbido à universidade o compromisso de valorizar e incentivar o processo de inovação, visto que o mesmo é de suma importância para o desenvolvimento, não apenas da sociedade, como também da própria universidade. Nesse sentido, Giaretta (2014) afirma que existe um crescente esforço de políticas públicas sendo estruturado para potencializar o elo de empresas com o ambiente de conhecimento científico tecnológico inserido nas universidades. O autor destaca como pivô desse processo os parques científicos e as incubadoras de empresas de base tecnológica. Para Lima et al.

(2014), a incubação de empresas se caracteriza por proporcionar a interação entre universidade e empresa.

A empresa de base tecnológica (EBT), também identificada por empresa baseada no conhecimento (EBC), vem a ser um empreendimento que prima pelos conhecimentos científicos e tecnológicos e respalda sua produtividade no desenvolvimento de novos produtos ou processos, sendo que, para tanto, faz uso de técnicas pioneiras e inovadoras (GALLON e ENSSLIN, 2008). Por sua vez, as incubadoras desempenham uma função importante para o processo de inovação, já que as mesmas se valem de estratégias que possibilitam o alicerce necessário à ação empreendedora, e assim, se conectam ao mercado, clientes e parceiros, dando suporte para que as organizações estejam aptas a enfrentarem as contingências de um cenário competitivo (SILVA, LINARES e PASSADOR, 2016).

Na visão de Andrade et al. (2016), devido à capacidade de agregar diversos recursos em um mesmo ambiente, desde auxílio financeiro até apoio administrativo e estrutura física, as incubadoras assumem um importante papel socioeconômico. No âmbito dessas instituições, as empresas incubadas que se encontram em fase de desenvolvimento têm a possibilidade de usufruir de orientação e da infraestrutura necessárias para desempenharem suas atividades. Para Castro et al. (2010); Martelo, Claro e Vieira (2016), os mecanismos mais eficientes para gestão de incubadoras são os que atuam não apenas como um condomínio de empresas, mas também aqueles que possibilitam o progresso das empresas incubadas. Nesse enfoque, a incubadora passa a ser uma iniciativa que contribui para o desenvolvimento e amadurecimento dessas empresas e deixa de ser apenas um lugar onde as mesmas se instalam.

Por meio de estudo do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI, 2015), no qual foi avaliado o impacto do Programa Nacional de Apoio a Parques Tecnológicos e Incubadores de Empresas (PNI), nas incubadoras brasileiras, que teve como dimensões de análise os Impactos Econômicos, as Pessoas e as Incubadoras de Empresas, evidenciou-se que, em comparação com as incubadoras que não foram providas de recursos desse programa, aquelas que receberam auxílio obtiveram vantagens significativas. Dentre as quais: maior faturamento anual, mais postos de trabalho, tanto nas incubadas quanto nas graduadas, maior número de empresas graduadas e em todas as regiões o volume de receita média anual é maior nas incubadoras com recursos do programa.

Tais considerações podem representar indicadores de que o incentivo a programas de incubação confere aderência ao desenvolvimento econômico e social da região onde a incubadora está localizada, refletindo em âmbito nacional. Atenta-se, ainda, para a importância do apoio advindo da gestão de incubadoras aos empreendedores, ao passo que estes sujeitos tendem a desempenhar um papel fundamental para essas instituições. Para XU (2010), o gestor da incubadora normalmente fornece apoio direto e indireto para o sucesso das empresas incubadas, uma vez que ele normalmente representa tanto o papel de mentor e conselheiro, como o elo para aliar e fazer contatos entre os incubados e os recursos que são necessários para as empresas. Além disso, o autor informa que, devido ao fato de abrigar diversas empresas em um mesmo ambiente, a incubadora é uma fonte de troca de experiências e informações entre seus incubados.

De acordo com Lobosco et al. (2015), no que diz respeito às Incubadoras de Base Tecnológica (IEBT's), alguns estudos questionam sobre a consistência do seu modelo de gestão e processo de incubação. Os autores sugerem que uma IEBT, ao idealizar e compor seu modelo de negócios deve levar em consideração algumas diretrizes, como a análise do perfil empreendedor da região e busca de alinhamento de suas atividades ao seu público, verificar como manter uma equipe de gestão profissionalizada e menos paternalista, rever a estrutura de custos, identificar formas de participação societária junto aos incubados e definir formas diferenciadas de apoio aos empreendedores.

Diante disso, cabe ponderar sobre certos atributos que vêm a contribuir para o desenvolvimento dos empreendedores e que atitudes e comportamentos norteiam esses indivíduos. Para McClelland (1972), a atitude empreendedora pode ser despertada pela necessidade individual de realização e superação, incluindo atitudes e características psicológicas como o desejo de ser reconhecido, ter iniciativa e disposição ao risco. O autor destaca, ainda, que a capacidade de inovar, correr riscos calculados, a necessidade de realização e a autoconfiança estão entre as Características Comportamentais Empreendedoras (CCE's) mais expressivas em empreendedores. Nesse sentido, Filion (2000) informa que os empreendedores fazem mais do que direcionar o modo correto de realizar as atividades, eles agem especialmente na tarefa de visualizar, imaginar e interpretar o meio em que atuam.

De acordo com Raupp e Beuren (2009), dentre as propostas disponibilizadas pelas incubadoras durante o processo de incubação, três configurações se

sobressaem: a potencialização das características empreendedoras por meio dos recursos disponibilizados; os programas desenvolvidos pelas incubadoras em cada fase de incubação, e também, os que são disponibilizados por agentes de desenvolvimento nas incubadoras em cada fase de incubação.

A partir do exposto, esta pesquisa foi realizada com gestores de empresas graduadas na Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM), que, como um projeto de extensão, foi instituída na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) há 20 anos. Nesse período, a ITSM graduou 37 empresas e atualmente concentra 11 negócios em processo de incubação. Na visão de Marinho (2016), desde sua fundação, essa instituição tem trabalhado para prover o desenvolvimento de empresas de base tecnológica, visto que se propõem a impulsionar a atividade empresarial, contribuindo para movimentar a economia da região.

Dessa maneira, essa pesquisa tem como foco os reflexos do processo de incubação junto às empresas graduadas pela ITSM, visto que esses empreendimentos já concluíram as etapas iniciais do processo de incubação, e, atualmente, encontram-se operando fora das dependências da ITSM. Assim, é possível verificar de que forma o processo de incubação contribuiu para esses negócios, na visão de gestores que vivenciaram o referido processo.

Posto isso, apresenta-se o seguinte problema principal de pesquisa: Como o processo de incubação afeta as características empreendedoras, na percepção de gestores de EBT's graduadas na ITSM?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como o processo de incubação afeta as características empreendedoras, na percepção de gestores de EBT's graduadas na ITSM.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o processo de incubação de empresas na ITSM;
- b) Identificar características comportamentais empreendedoras dos gestores de empresas graduadas na ITSM;

c) Verificar a percepção dos gestores de EBT's graduadas sobre o processo de incubação na ITSM;

d) Associar a percepção dos gestores de EBT's graduadas na ITSM quanto ao processo de incubação, com as características comportamentais empreendedoras.

1.2 JUSTIFICATIVA

As ações das incubadoras exercem contribuições sociais e econômicas, sendo das mais relevantes, a geração de empregos, que vem a contribuir com o aumento de renda e com o surgimento de novas unidades de negócios. Além disso, a dinâmica de incubadoras de empresas tem contribuído para o aumento da demanda por recursos públicos, que são de suma importância para sua expansão e manutenção. Tais aspectos motivam o interesse de estudos voltados à gestão da incubadora e que intencionem avaliar a sua habilidade de apoio à disseminação de inovação (KAFI, HOSSEINI, 2013). A atividade de incubação evidencia o potencial de desenvolvimento econômico e social das regiões atendidas por estas instituições, bem como a vocação do país para o desenvolvimento de novos empreendimentos. Portanto, entende-se que os esforços e investimentos empregados na incubação de empresas podem representar a consolidação de empresas graduadas emergentes, competitivas e sustentáveis, sendo estas, também, geradoras de riquezas e empregos no país (OLIVEIRA, 2007).

Em 2016, foi divulgado um estudo feito pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) para a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), em parceria com o Sebrae. Através de levantamentos desse relatório, foi possível averiguar informações relevantes referentes às Incubadoras de Empresas no Brasil, como Impacto Econômico do Segmento de Incubadoras no Brasil e também a evolução das empresas incubadas e graduadas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Incubadoras de empresas no Brasil em 2015

Incubadoras de empresas no Brasil em 2015	
Total de Incubadoras de empresas	369
Empresas incubadas	2.310
Empresas graduadas	2.815
Empregos nas empresas incubadas	15.477
Empregos nas empresas graduadas	37.803
Faturamento das empresas incubadas	R\$ 1.460.276.160,86
Faturamento das empresas graduadas	R\$ 13.798.796.987,00

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de FGV/ ANPROTEC/ SEBRAE (2016).

Esses números mostram a capacidade de crescimento das empresas que passaram pela incubação e a contribuição desses empreendimentos para a economia e geração de empregos. O mesmo estudo revelou que a relação entre as empresas incubadas e graduadas e o desenvolvimento local pode ser reafirmada a partir de uma rápida avaliação do perfil desses empreendimentos e distribuição das empresas incubadas e graduadas por porte. Do total de empresas incubadas no Brasil, 96% são micro e pequenas empresas, de acordo com a conceituação do SEBRAE, por faturarem abaixo de R\$ 3,6 milhões. No caso das empresas graduadas, esse percentual é de 85,9%. Essas informações corroboram com o desempenho de negócios e dinâmica econômica das localidades onde esses empreendimentos encontram-se atuantes (ANPROTEC 2016).

Estudos anteriores mostram que na abrangência das contribuições acatadas pelas empresas incubadas é perceptível um aumento na taxa de sobrevivência, se comparadas com empresas que não participam de programas de incubação. Estatísticas de incubadoras americanas e europeias indicam que a taxa de mortalidade entre empresas que passam pelo processo de incubação é reduzida a 20%, contra 70% de mortalidade entre aquelas empresas nascidas fora do ambiente de incubadora (ANPROTEC, 2013).

Nesse sentido, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) informa que as incubadoras no Brasil têm representado um papel significativo na contribuição de geração de empresas e empregos qualificados e que as políticas públicas de apoio a esses mecanismos tornam-se fundamentais para a sua

viabilização e crescimento. Entretanto, mantêm-se uma preocupação crescente, no que diz respeito à sustentabilidade financeira desses mecanismos e quanto à busca pela redução da dependência de recursos públicos (MCTI, 2015).

De acordo com Lobosco et al. (2015), as incubadoras de empresas podem agir como ferramentas estratégicas no fomento da inovação e desenvolvimento econômico de países, estados, municípios e empresas, no âmbito do Brasil. Porém, observa-se que na segunda década de 2000, houve queda nestes números, pois diversas incubadoras de empresas encerraram suas atividades e muitas vêm enfrentando dificuldades financeiras. De acordo com estudo divulgado por ANPROTEC (2012), até o ano de 2011 contabilizavam-se 384 incubadoras em atividade no Brasil, sendo que esse número caiu para 369 em 2015, em pesquisa divulgada por ANPROTEC (2016). Tanto os Parques Científicos e Tecnológicos (PCT's) quanto às Instituições de Ensino (IE) desempenham importante função e são ferramentas para o desenvolvimento do empreendedorismo de uma região, bem como, para visão, criação, incremento e amadurecimento de empresas, sobretudo as de cunho tecnológicos (LOBOSCO et al., 2015).

Conforme o relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), verificou-se que a proporção de brasileiros que sonham em ter o próprio negócio aumentou de 31%, em 2014 para 34%, em 2015. Contudo, na avaliação dos pesquisadores, existe carência de políticas públicas que sejam apropriadas às necessidades dos empreendedores e há excesso de burocracia para abertura, funcionamento e encerramento das empresas. Além disso, os empresários arcam com alta carga tributária e se deparam com complexidades da legislação brasileira, que acarretam em aumento nos custos de operação, tornando os negócios menos competitivos (GEM, 2015).

Adicionalmente, Souza (2015) informa que os programas de incubadoras de empresas oferecem serviços de gestão do conhecimento que contam com o apoio de alguns investidores e são amparados por centros de pesquisas, sendo que, em sua maioria, são constituídos por universidades e programas tecnológicos. Nesse sentido, Berni et al. (2015), propõem que a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) vem a ser um ambiente adequado à interação universidade-empresa, visto que tem propiciado iniciativas que visam a consolidar a influência mútua entre instituição de ensino e empreendimentos, com o apoio do trabalho desenvolvido pelo

Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia (NIT) e pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM).

A partir do exposto, esse trabalho se justifica, visto que, apesar do reconhecimento, tanto do desenvolvimento de empreendedores quanto dos empreendimentos geridos com o apoio das incubadoras, de acordo com Raupp e Beuren (2006), há dificuldade em se encontrar estudos que investiguem a potencialização das características empreendedoras dos incubados em incubadoras de empresas.

Além das considerações apresentadas até aqui, o presente estudo se justifica em função de ir ao encontro do objetivo do projeto de desenvolvimento institucional, intitulado Projeto Educação e Atitude Empreendedoras, registrado na UFSM, no Gabinete de Projetos do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), sob o nº 042930, no qual, a presente dissertação encontra-se inserida. O objetivo que norteia o referido projeto é “propor e desenvolver ações integradas de educação e atitude empreendedoras diante da perspectiva de uma universidade empreendedora”.

Outro aspecto a ser mencionado é o interesse da coordenação da ITSM na realização desta pesquisa, visto que pretende buscar informações relevantes junto aos gestores que iniciaram suas atividades empreendedoras nessa instituição. Interesse esse comprovado por meio da autorização institucional (ANEXO E), a qual foi encaminhada e assinada pela pessoa responsável. Além disso, esta é a segunda dissertação de Mestrado do Projeto Educação e Atitude Empreendedoras que está sendo concretizada na ITSM. Considerando que o primeiro estudo se propôs a investigar o processo de incubação na percepção de gestores que mantinham seus negócios incubados (MARINHO, 2016), tal aspecto tende a facilitar a associação desse com o presente estudo, que busca investigar a percepção de gestores de empresas graduadas na ITSM.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o intento de tratar a respeito dos argumentos previamente expostos, o presente estudo está estruturado de acordo com a Figura 1.

Figura 1 - Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborada pela autora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os temas abordados na fundamentação teórica, em virtude dos objetivos deste estudo, compreendem: empreendedorismo, educação empreendedora e inovação; incubadoras e empresas de base tecnológica (EBT's); processo de incubação e empresas graduadas; características comportamentais empreendedoras.

2.1 EMPREENDEDORISMO, EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA E INOVAÇÃO

Na visão de Ferreira (2015), desenvolver a prática competitiva das empresas nacionais através de recursos humanos, ciências e tecnologias de ponta é um alicerce basilar em um contexto de globalização e de mercados que buscam a primazia. Para Guerrero e Urbano (2012), uma sociedade empresarial faz referência a ambientes onde o conhecimento baseado em empreendedorismo surgiu como um movimento propulsor para o crescimento econômico, criação de emprego e competitividade.

De acordo com Pereira, Rodrigues e Oliveira (2015), para estimular o desenvolvimento regional e holístico, é importante que se encaminhem mudanças de paradigmas entre os Institutos de Ensino Superior (IES) e mercado empreendedor, possibilitando, assim, a interação entre empresas e universidades, que, de maneira crescente, vem sendo enfatizada em estudos expressivos, que buscam ressaltar o papel da pesquisa acadêmica para o desenvolvimento tecnológico. Para os autores, é perceptível o aumento do interesse associado aos processos de transferência de tecnologia, empreendedorismo e inovação baseados na produção científica e tecnológica das universidades de pesquisas.

Nesse sentido, Gava et al. (2015) acreditam que a maneira mais assertiva para estruturar a relação entre governo, setor privado e instituições de pesquisa é a atuação ativa desses, o que viria, assim, a contribuir para o estímulo da inovação. Conforme Cruz (2013), já tem algum tempo que diversos países entendem a educação como sendo um dos elementos principais, especialmente para medidas como a redução da pobreza e o desenvolvimento social. Na visão de Wennerkers et al. (2005), uma forma de melhorar a aproximação entre meio acadêmico e setor

privado, é aumentando empreendimentos conjuntos entre empresas privadas, universidades e governo, este último subsidiando pesquisas e desenvolvimento.

Adicionalmente, Versakelis (2006) confere resultados que apoiam a proposição de que, quanto maior o investimento de uma sociedade na qualidade da educação, maior o retorno com atividades inovadoras. Nessa mesma ideia, Olaniyan e Okemakinde (2008) encontram evidências empíricas de que os investimentos em desenvolvimento educacional se correlacionam positivamente com o crescimento econômico.

Atualmente, o processo educacional precisa instigar novas habilidades, atitudes e propiciar oportunidade para que se desenvolvam profissionais capacitados e criativos, independentemente da condição social e área de estudo. A Educação Empreendedora vem ganhando espaço tanto dentro dos cursos técnicos, como também em cursos superiores, e a escola representa uma entidade fundamental para a promoção de um ambiente empreendedor. Existe, porém, o desafio de educar para o empreendedorismo, pois não apenas se formam empreendedores de negócios, mas também empreendedores da própria vida pessoal e profissional (LOPES, 2014).

Estudos geridos no Brasil e no exterior sugerem que nenhuma outra estrutura contribui mais expressivamente para a causa do empreendedorismo do que o sistema educacional instituído (DOLABELA, 2004; LUNDSTRÖM & STEVENSON, 2002), o que leva diversos autores (CLARK, 2006; ETZKOWITZ, 2003; MAES, DEBACKERE e DUM, 2011; PHILPOTT, 2011; SENHORAS, 2008; KIM, 2011) a abrangerem o termo empreendedorismo, no meio acadêmico. Alguns autores (CHEUNG & AU, 2010; ELMUTI, KHOURY, & OMRAN, 2012; GIOVANELA, GOUVEIA, FRÂNCIO, & DALFANO, 2010; PETERSON & LIMBU, 2010) indicam que há uma crescente atenção referente ao tema de incentivo ao empreendedorismo por meio da educação, transcendendo a teoria do assunto e auxiliando para amplificar o desenvolvimento de empreendedores. Outro aspecto a ser evidenciado é a relevância de se encontrar no mercado de trabalho profissionais capazes de criar novos empreendimentos ou, até mesmo, que conduzam outras empresas com uma postura empreendedora.

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o pouco planejamento e a deficiência na gestão dos empreendimentos contribuem para que os mesmos acabem por encerrar suas atividades ainda nos primeiros anos, ou, em

alguns casos, se mantêm em funcionamento, contudo sem crescimento significativo. A difusão da cultura empreendedora e o interesse da população pelo empreendedorismo contribuíram para a causa da capacidade empreendedora, visto que aproxima o empreendedorismo ao dia a dia das pessoas. Por outro lado, a baixa escolaridade e a falta de foco no empreendedorismo como alternativa de carreira profissional explicam a opinião de especialistas que apontam a falta de capacidade empreendedora como um dos fatores limitantes ao sucesso empresarial (GEM, 2014).

Para Oliveira (2006), é importante instituir mecanismos integradores, já que, alavancar o evento empreendedor não consiste em um fator isolado e o cenário com a composição mais propícia para engajar essa promoção pode ser percebido nas instituições de ensino (RODRIGUES; MELO; LOPES, 2014). Logo, a formação empreendedora apresenta propriedade multidisciplinar (BOYLES, 2012) e evidencia-se, dessa forma, a fertilidade do ambiente educacional para o incentivo à formação de indivíduos empreendedores. Segundo Paço et. al (2013), a educação expande os horizontes das pessoas, tornando-as mais capazes de perceber oportunidades e, além disso, a educação fornece conhecimentos que podem ser utilizados pelos cidadãos para desenvolver novas oportunidades de negócios. Para Etzkowitz e Zhou (2008), o crescimento econômico, assim como, o desenvolvimento social, representam objetivos complementares em uma sociedade, que passa a ser designada, sociedade do conhecimento.

Em meados dos anos 1990, foi desenvolvido por Henry Etzkowitz o modelo de Hélice Tríplice, o qual se propõe a delinear o modelo de inovação com base na relação governo-universidade-indústria. Com vista a aprofundar a tese Triple Hélice ilustrada na Figura 2 Etzkowitz e Leydesdorff (2000) enxergaram a relação Universidade-Empresa-Governo como ensejo no modelo para o estudo de uma análise de várias economias baseadas no conhecimento.

Figura 2 - Tríplice Hélice



Fonte: Etzkowitz e Leydesdorff (2000).

Para os autores, Etzkowitz e Leydesdorff (2000), o modelo da Tríplice Hélice demonstra a importância do que representa a universidade no processo de inovação, em sociedades cada vez mais baseadas no conhecimento.

Etzkowitz (2005) observou que através da interação universidade-empresa-governo haveria base para se criar um sistema de inovação sustentável, e que, propiciasse solidez, na era da economia regada pelo conhecimento. Para Rosa (2014), as incubadoras atuam como um ator articulador desses agentes no chamado Sistema Tríplice Hélice, na medida em que sua contribuição reside em sua natureza distinta, a qual pode ter finalidades e formas de ações variadas. De acordo com Faria et al. (2008), a maneira mais assertiva para associar educação, comunidade científica, empreendedorismo e inovação tecnológica, se dá através das incubadoras tecnológicas.

Segundo o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI):

Uma Incubadora é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades (MCTI, 2015).

Nesse sentido, Datta (2014) acredita que inovação, empreendedorismo e mercados competitivos são peças efetivas na economia atual com foco em negócios baseados no conhecimento. Para o autor, o fruto dessa combinação vem a ser as incubadoras de base tecnológicas, as quais encontram-se, em sua maioria, alocadas em parques tecnológicos e universidades e que proporcionam conhecimento e orientação para as empresas incubadas, contribuindo para mantê-las motivadas e sustentáveis em suas fases iniciais. Na maioria das vezes, esse apoio converte para a sociedade e economia em forma de novos produtos, tecnologias e empreendimentos.

Segundo a National Business Incubation Association (NBIA), a primeira incubadora surgiu na cidade de Batavia, New York, em 1959. De acordo com Aranha (2008), foi nos Estados Unidos que nasceram os programas de incubação de empresas e repercutiram do surgimento de três diferentes movimentos desenvolvidos concomitantemente: condomínios de empresas, investimentos em novas empresas de tecnologia e programas de empreendedorismo. Conforme o autor, a primeira incubadora de empresas do Brasil e da América Latina foi fundada em 1984. Na ocasião, foram instaladas quatro empresas no ParqTec de São Carlos (SP). Foi nesse ano que com o desígnio de ser uma ferramenta de transferência de tecnologia das universidades para o setor produtivo, instituíram-se cinco fundações tecnológicas em cinco estados brasileiros, nas cidades de Campina Grande (PB), São Carlos (SP), Porto Alegre (RS), Manaus (AM) e Florianópolis (SC).

Estima-se que existam cerca de 3500 incubadoras em todo o mundo, sendo um terço localizado na América do Norte, cerca de 30 por cento na Europa, e o restante de 40 por cento, nos países em desenvolvimento, dos quais a maioria está em Brasil e China. Considera-se que as incubadoras refletem a estrutura institucional, criatividade e capacidade de inovação política em uma sociedade, logo, a partir do entendimento de que a inovação cria valor agregado, as incubadoras em países em desenvolvimento devem ser inovadoras para atingirem seus objetivos, na medida em que a maioria das incubadoras de empresas de sucesso apresentam características criativas e inovadoras na abordagem dos problemas (AKÇOMAK, 2009).

2.2 INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (IEBT'S)

As empresas de base tecnológica (EBT's) exercem uma função de extremo valor para o desenvolvimento econômico e social do país, visto que promovem o incentivo a inovações em produtos de amplo potencial no mercado e, dessa maneira, contribuem também para gerar empregos qualificados, estimular o processo de desenvolvimento da ciência e da tecnologia e estreitar as relações entre diversos órgãos e setores da economia (MORAES, LIMA e LOBOSCO, 2011).

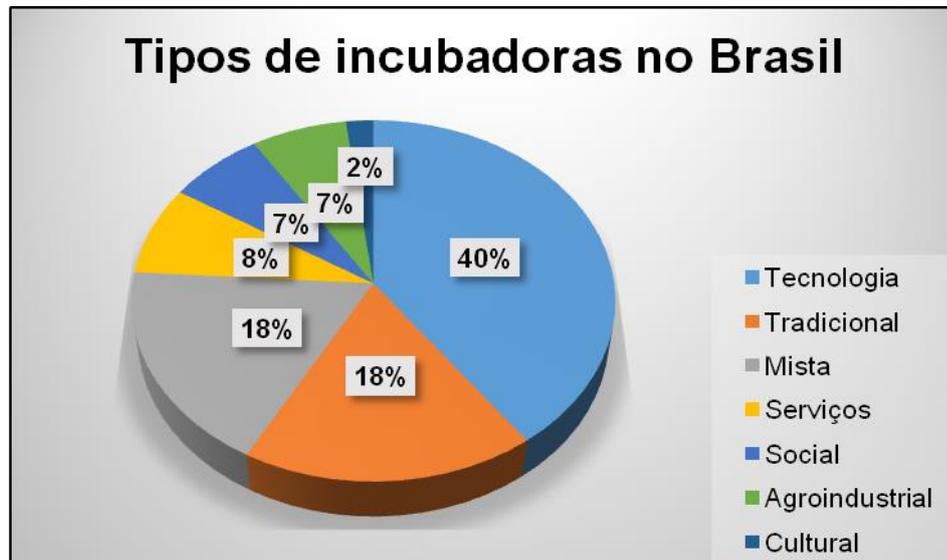
Segundo Pinho et al. (2005), se entende como sendo EBT's pequenas e médias empresas atuantes em campos de elevada tecnologia que procuram alcançar significativos esforços tecnológicos e convergindo suas operações na fabricação de novos produtos e realizando inovações incrementais, resultado da imitação, adaptação ou engenharia reversa, sendo essas consideradas características evidentes em EBT's nos países em desenvolvimento.

Sabe-se que a inovação é importante para a sustentabilidade das organizações, independentemente de seu tamanho ou ramo de negócios. Logo, nas EBT's, onde a base é o conhecimento aplicado à tecnologia, a produção de inovação tende a ser maior (SERRA et al., 2008). Para Reis et al. (2014), as Empresas de Base Tecnológica de Origem Acadêmica (EBT's de OA) são constituídas com o intuito de utilizar a propriedade intelectual concebida nas Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT's).

Conforme o Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE), a princípio as incubadoras se mantiveram focadas em setores ativos em conhecimento científico-tecnológico, como informática, biotecnologia e automação industrial, o que repercutiu na denominação de incubadoras tecnológicas. Contudo, esse conceito ampliou e repercutiu em variados setores, tais como: tecnologia, tradicional, cultural, social, agroindustrial e de serviços, além de mistas, que são incubadoras que envolvem mais de um setor (CERNE, 2014).

Conforme ANPROTEC (2012), a presença de incubadoras nesses setores, no Brasil, apresenta as proporções indicadas no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Proporção dos tipos de incubadoras no Brasil



Fonte: ANPROTEC (2012).

Assim sendo, a classificação de uma Incubadora de Empresas pode ser de acordo com o setor econômico em que ela atua ou com a área em que se especializa. Além disso, observa-se no Gráfico 1, que 40% das incubadoras são de tecnologia.

De acordo com Barquette (2000), empresas de base tecnológica têm participação essencial para o desenvolvimento regional, crescimento do setor industrial, geração de empregos, renda, acirramento da concorrência, criação de tecnologias autônomas, entre outras contribuições. O autor ressalta a importância de dispositivos de auxílio para as EBT's que propiciem um ambiente adequado para o seu desenvolvimento e que minimizem a ação de fatores que limitam suas atuações.

Apesar de estarem inseridas em um ambiente de inovação, que é agente promotor do desenvolvimento, as Empresas de Base Tecnológica (EBT's) confrontam o risco de insucesso. Desse modo, Tumelero (2012), informa que isso ocorre ao passo que são empregadas novas tecnologias e essas passam a atuar em setores com maiores barreiras de entrada, gerando incertezas. Alguns problemas se destacam nesse contexto, tais como: deficiências da tecnologia empregada, carência de recursos financeiros para manutenção e investimento, além do desconhecimento quanto ao mercado de atuação (RIBEIRO et al., 2016).

Para Lobosco et al. (2015), é recomendável que ao criar e estruturar o modelo de negócios de uma IEBT seja feita uma análise do perfil empreendedor de sua região para alinhar suas atividades ao seu público. Segundo os autores, o modelo de negócios da incubadora assinala qual sua disposição na cadeia de valor, como ela se mantém, desempenha seus negócios, e se gera receitas suficientes para ser autossustentável, sem ter que depender de mantenedores, tanto públicos como privados.

Os pesquisadores Sun, Ni e Leung (2007) desenvolveram um modelo para analisar fatores críticos do sucesso de incubadoras de base tecnológicas em Hong Kong, propondo uma divisão em três grandes categorias, as quais relacionam esses fatores ao ambiente, ao incubado e à incubadora. Na primeira, os autores desenvolvem os aspectos como elementos socioculturais voltados ao empreendedorismo e governamentais de suporte aos novos empreendimentos e novas tecnologias. A segunda categoria abrange fatores pertinentes ao incubado, fundamenta-se com informações que despontam o nível de educação e experiência, tanto da equipe quanto do gestor e quanto aos aspectos empreendedores pessoais. Na terceira divisão, encontram-se fatores correspondentes à incubadora, como infraestrutura da incubadora, serviço e suporte providos para empresas incubadas, relacionamento e networking social, cooperação com universidades e outros centros de pesquisa e gestão da incubadora e sua estrutura organizacional.

2.3 PROCESSO DE INCUBAÇÃO E EMPRESAS GRADUADAS

De acordo com Silva (2015), o processo de incubação de empresas, intenta formar empreendedores com domínio do conjunto de habilidades necessárias para alcançar a capacidade gerencial, já que a incubação tende a ajudar os empreendedores a adquirirem a capacidade de análise e resolução de problemas. Para o autor, diante da dinamicidade do mercado, as empresas estão sujeitas às contingências que se apresentam, o que demanda dos gestores considerável habilidade de adaptação.

Os tipos de estrutura disponibilizados e a proporção com os serviços oferecidos às empresas são característicos das incubadoras. Dessa maneira, os tipos de suporte, sejam administrativos, financeiro, estruturais, ou outros, contribuem para desenvolver as características empreendedoras dos incubados.

Adicionalmente, as incubadoras procuram, por meio de programas específicos, desenvolver características empreendedoras (RAUPP e BEUREN, 2006).

No geral, as incubadoras seguem etapas para realização do processo de incubação. De acordo com a ANPROTEC, normalmente, o tempo que uma empresa permanece na incubadora, costuma ser de 6 (seis) meses, no Programa de Pré-Incubação. Após, passa 3 anos na fase de Incubação e ao se graduar, essa empresa poderá participar do Programa de Pós-Incubação durante um ano, sendo que, nesse período, ainda, ela poderá desfrutar dos serviços da Incubadora, mesmo não estando fisicamente nas instalações da instituição. Sendo assim, uma empresa graduada é aquela que já passou por todas as etapas da incubadora, que já se encontra em condições de arcar com as próprias estruturas e que está apta a encarar as contingências do mercado (ANPROTEC, 2013).

No que diz respeito aos recursos e serviços que são disponibilizados pelas incubadoras para as empresas incubadas durante o processo de incubação, Xu (2010) em um estudo sobre incubadoras de base tecnológica na região de Shangai, na China, avaliou que os recursos e serviços das incubadoras podem ser divididos em oito categorias de variáveis, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Recursos e Serviços Oferecidos por Incubadoras

(continua)

Categorias	Variáveis
Recursos Físicos ou Serviços relacionados à infraestrutura	Espaço e Infraestrutura Flexível e acessível, Material de Escritório Serviços de Escritório Compartilhados (Recepção etc.)
Serviços de aprimoramento de credibilidade e visibilidade	Agregar valor a marca e a empresa
Interação com a Gestão da Incubadora	Aconselhamento ou Tutorias Encaminhamento para recursos dentro e fora da Incubadora
Interação com Incubados	Compartilhamento de Informações, Experiências e Problemas Condução de negócios com outros Incubados

(conclusão)

Acessibilidade e networking com recursos externos à incubadora	Pessoas relacionadas ao negócio no mercado, governo etc. Recursos de informação externos
Serviços de Treinamento e Capacitação	Plano de Negócios ou Planejamento Estratégico, Vendas e Marketing, Gestão Financeira
Assistência específica de Negócio	Regulações e Licitações Governamentais, Desenvolvimento do Produto, Propriedade intelectual e Patentes, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Gestão de Pessoal
Assistência para obtenção de financiamento externo	Assistência com financiamentos governamentais Assistência para atrair investidores externos

Fonte: adaptado de XU (2010).

O estudo identificou que os serviços mais efetivos fornecidos pelas incubadoras incluem instalações prediais, realce da credibilidade e visibilidade, formação e educação, gestão financeira, assistência com a obtenção de subsídios do governo e empréstimos, serviços de equipamentos de escritório, entre outros. Um fato em destaque é que ao trazer os empreendimentos sob o mesmo teto, incubadoras de empresas apresentam um ambiente propício à partilha de conhecimentos e até mesmo oportunidades de negócios entre os incubados. Desse modo, os serviços prestados são variados e vão desde a troca de experiências até a assistência para ampliar as capacidades de negócios existentes dos incubados (XU, 2010).

Raupp e Beuren (2011) averiguaram o suporte que as incubadoras brasileiras oferecem às empresas incubadas nas diversas fases do processo de incubação. Esse estudo realizado com incubadoras em diversas regiões do Brasil apresenta os tipos de suporte que as incubadoras brasileiras oferecem às empresas incubadas agrupados em cinco categorias: suporte administrativo, suporte financeiro, suporte de estrutura, suporte por meio de programas desenvolvidos pelas incubadoras, e suporte por meio de programas de agentes de desenvolvimento junto às incubadoras, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Suporte que as incubadoras brasileiras oferecem às empresas incubadas

Suporte	Aspectos que contribuem
ADMINISTRATIVO	Apoio jurídico Assessoria contábil Assessoria financeira Assistência em marketing e gestão Orientação empresarial e mercadológica Serviços de secretaria
FINANCEIRO	Captação de recursos Aplicação dos recursos Obtenção de capital de risco Juros subsidiados Custos compartilhados
ESTRUTURA	Módulos individuais <i>Show room</i> Recepção Salas de reunião Serviços de apoio Serviços de treinamento Serviços de comunicação Serviços de limpeza e segurança Sanitários e copa
PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS INCUBADORAS	Utilização de laboratórios Utilização de bibliotecas e instalações Contratação de consultores para as empresas Contratos de pesquisa entre universidades e empresas Participação de pesquisadores e alunos universitários nas incubadoras Participação dos empresários em eventos Realização de seminários sobre o tema incubadoras
PROGRAMAS DE AGENTES DE DESENVOLVIMENTO JUNTO ÀS INCUBADORAS	Programa Nacional de Apoio à Incubadoras de Empresas Projeto Inovar Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas Programa SOFTEX SEBRAEtec Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas Programa de Capacitação Tecnológica Programa Brasil Empreendedor

Fonte: Adaptado de Raupp e Beuren (2011).

De acordo com a pesquisa, verificou-se que os suportes administrativos mais disponibilizados pelas incubadoras às empresas incubadas, nas diferentes fases, são apoio jurídico, orientação empresarial e mercadológica e serviços de secretaria. Já os suportes financeiros que mais se destacaram foram apoio na captação de

recursos e custos compartilhados durante o processo de incubação. Quanto aos serviços de estrutura, os mais disponibilizados são os serviços de treinamento e a utilização de salas de reunião. Os números de cada categoria de suporte disponibilizada são bastante próximos entre as diferentes fases do processo de incubação (RAUPP e BEUREN, 2011).

Conforme ANPROTEC, as formas de incubação estudadas no Brasil apresentam similaridades que possibilitam inteirar-se melhor das possibilidades e diretrizes das empresas após a graduação. Além disso, propõe que em determinado período do processo de incubação os empreendimentos necessitam tomar iniciativas de se formalizar como pessoa jurídica, sendo que o andamento em que essa formalização acontece tende a variar em função da metodologia adotada pela incubadora. Após esse procedimento, as empresas incidem na comercialização de seus produtos e serviços sob supervisão das incubadoras (ANPROTEC, 2016).

As fases do processo de incubação são: Seleção, Incubação, Desenvolvimento, Crescimento e Liberação (MOREIRA, 2002), as quais determinam as etapas do ciclo de vida das empresas que passam pelo processo de incubação, iniciando o processo através da seleção para ingressar na incubadora e concluindo com a sua graduação, período em que a empresa é considerada apta para atuar sozinha no mercado (RAUPP e BEUREN, 2006, 2009).

De acordo com Abreu, Souza e Gonçalo (2006), a última fase do Processo de Incubação é denominada graduação ou pós-incubação e é nesse momento que o negócio reduz o vínculo ou desvincula-se da incubadora transição e posterior execução de suas atividades com recursos próprios. Quando isso ocorre, o empreendimento passa a ser reconhecido como empresa pós-incubada ou graduada.

Conforme dados da ANPROTEC, na relação entre as empresas incubadas e graduadas, o desenvolvimento local pode ser legitimado a partir de uma breve avaliação do perfil desses empreendimentos brasileiros. É possível analisar que o percentual de micro e pequenas empresas decresce na comparação de incubadas (96%) e graduadas (85,9%). Além disso, pode-se aferir que as empresas egressas de incubadoras passam a contratar mais funcionários após a graduação.

Esses números confirmam o desenvolvimento de empreendimentos que passam pelos programas de incubação (ANPROTEC 2016). É possível constatar alguns desses dados no Quadro 4.

Quadro 4 - Geração de emprego em empresas incubadas e graduadas

Classificação	Incubadas (%)	Graduadas (%)
Até 4 empregados	82,3	64,6
5 - 9	11,3	15,5
10 -19	3,7	9,8
20 - 49	2,3	7,0
50 - 99	0,2	1,4
100 - 249	0,0	1,0
240 - 499	0,2	0,4
Acima de 499	0,0	0,3
TOTAL	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pela FGV, a partir dos dados da RAIS.

Portanto, no que se refere à geração de empregos, contribuição socioeconômica e ao tamanho médio das empresas ou empreendimentos incubados, existe, de fato, um crescimento das empresas após a sua graduação (ANPROTEC, 2016).

Por outro lado, a fase de pós incubação impõe desafios à atuação das EBT's, uma vez que a sobrevivência dessas empresas passa a ser dever exclusivo do empreendedor, que até então podia contar com o apoio da incubadora especialmente com recursos que anteriormente provinham de mobilização da incubadora. Isto é, na nova fase, os recursos passam a ser encargo do gestor, o que o induz a manter esforços para a geração de lucros e para a sobrevivência da empresa (TUMELERO, SANTOS, KUNIYOSHI, 2016).

Para Lazzarotti et al. (2015), ao levar em conta o ciclo de vida das empresas graduadas, as quais já passaram pelos desafios iniciais e se mantiveram vivas, pode ser que tais organizações tenham aprendido a administrar o risco, ou até mesmo não estejam tão predispostas a aceitarem novos riscos, ao passo que não se encontram mais no ambiente seguro e protetor da incubadora. O autor sugere que essas empresas tendem a apresentar competitividade menos agressiva e intensidade inovadora, procurando formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas.

Segundo Rubin, Aas e Stead (2015), dentre os benefícios percebidos no que diz respeito ao processo de incubação, é possível identificar o aumento de

conhecimento por parte das empresas incubadas em relação à tecnologia e mercado, provindos da cooperação entre incubadas, gerência da incubadora e graduadas, sendo estas um canal de conhecimento.

2.4 COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO EMPREENDEDOR: CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS

A diversidade e qualidade de oportunidades percebidas tendem a ser alavancadas pelas condições nacionais, tais como crescimento econômico, crescimento da população, cultura e políticas nacionais de fomento ao empreendedorismo (BOSMA; LEVIE, 2010). O estudo do empreendedorismo inclui a análise do ser humano no que se refere ao desenvolvimento e execução de ideias e oportunidades, bem como a criação de negócios pelas iniciativas de indivíduos empreendedores (BLOCK; MACMILLAN, 2002).

O indivíduo empreendedor, devido a sua inclinação em se antecipar e sua percepção para novas oportunidades, se destaca pela capacidade cognitiva no desenvolvimento de estruturas mentais. Segundo Valliere (2013), o domínio cognitivo sobre o alerta empreendedor beneficia esse indivíduo na percepção para novas oportunidades, devido à maneira como esse é capaz de perceber e mapear as mudanças ambientais. Nesse sentido, Fillion (2000) propõe que os indivíduos empreendedores tendem a ser resultado de seu ambiente. O autor atenta que a influência sobre o comportamento do indivíduo empreendedor poderá ser mais desenvolvida na medida em que lhe são apresentadas influências de uma cultura empreendedora.

Evidencia-se que, além dos aspectos econômicos e sociais, a cultura é considerada um elemento de grande influência na atividade empreendedora, o que, segundo Lundström e Stevenson (2001), contribui para que os indivíduos sejam influenciados pelo contexto em que vivem, bem como pelos aspectos culturais relacionados à sua formação. Nesse sentido, Oosterbeek et al. (2010) afirmam que promover o espírito empreendedor, assim como identificar as habilidades, comportamentos, atitudes e intenções para empreender e, assim, suscitar aptidões em indivíduos, é um papel a ser desempenhado pela educação com a incumbência de contribuir para o desenvolvimento de cidadãos empreendedores (PAÇO et al., 2013).

Em relação às habilidades empreendedoras, Birley e Muzyka (2001) afirmam que a chave para a capacidade empreendedora é a habilidade de identificar e aproveitar as oportunidades de negócio, processo que demanda atitudes. De acordo com Boava e Macedo (2011), o empreendedorismo relaciona ideias com ações comprometidas que transformam a atitude natural das pessoas.

De acordo com Allemand (2011), o propósito de estudos científicos que norteiam seus esforços em compreender o comportamento empreendedor busca dimensionar comportamentos, ações e atitudes que conferem a tais indivíduos características pessoais diferenciadas dos demais. Segundo o autor, dentre os estudiosos do comportamento empreendedor, destacam-se Mintzberg (2001), por estudos que relacionavam o empreendedorismo e o processo da estratégia do negócio, e McClelland (1961), sendo que, esse último se destacou por seus estudos aprimorados em 1982, quando a USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas), a Management Systems International (MSI) e a McBeer & Company, empresa de consultoria de McClelland, iniciaram um projeto para estudos mais abrangentes acerca das características do comportamento empreendedor. O projeto iniciou-se por um estudo em 34 países, identificando uma dezena de características do comportamento empreendedor, comuns aos empreendedores de sucesso. Inicialmente, esses estudos trouxeram 20 características comportamentais empreendedoras agrupadas em três: sucesso, afiliação e poder (ALLEMAND 2011; MANSFIELD,1987; MCCLELLAND,1987).

Tal estudo foi modificado no final de 1985 e início de 1986, sendo finalmente projetado para se concentrar em dez características empreendedoras pessoais. Estas características comportamentais empreendedoras foram escolhidas por meio de um processo de quatro etapas. Em primeiro lugar, uma revisão minuciosa da literatura foi feita da pesquisa conduzida por McBeer & Company, para determinar as características que emergiram da sua pesquisa na Índia, Equador e Malawi. Esta investigação produziu uma lista inicial de vinte características, que foram modificadas para quinze e reduzidas a uma lista final de dez (MSI,1990).

Referente aos últimos estudos da MSI para chegar à lista reduzida das dez características empreendedoras, capazes de formatar uma nova nomenclatura e subdivisão de grupos, foram feitos novos módulos e exercícios, posteriormente, testados em campo, incorporando-os em programas existentes no Quênia, Senegal Inglaterra e Estados Unidos. Mais adiante, novas revisões foram feitas à luz desta

experiência e o pacote final completo das dez características comportamentais empreendedoras foi montado para aplicação no Malawi, em julho de 1986 (MSI, 1990).

As características comportamentais empreendedoras (CCE's) foram reagrupadas em três categorias de competências pessoais diferentes: realização, planejamento e poder e referem-se às seguintes dimensões, conforme Quadro 5 (MSI, 1990).

Quadro 5 - Características Comportamentais Empreendedoras

(continua)

Categoria	Características	Comportamentos
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias; Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
	Correr riscos calculados	Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente; Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Persistência	Age diante de um obstáculo significativo; Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
	Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.
Planejamento	Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.
	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; Define metas de longo prazo, claras e específicas; Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Categoria	Características	Comportamentos
Poder	Persuasão e redes de contato	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; Age para desenvolver e manter relações comerciais.
	Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado de MSI (1990).

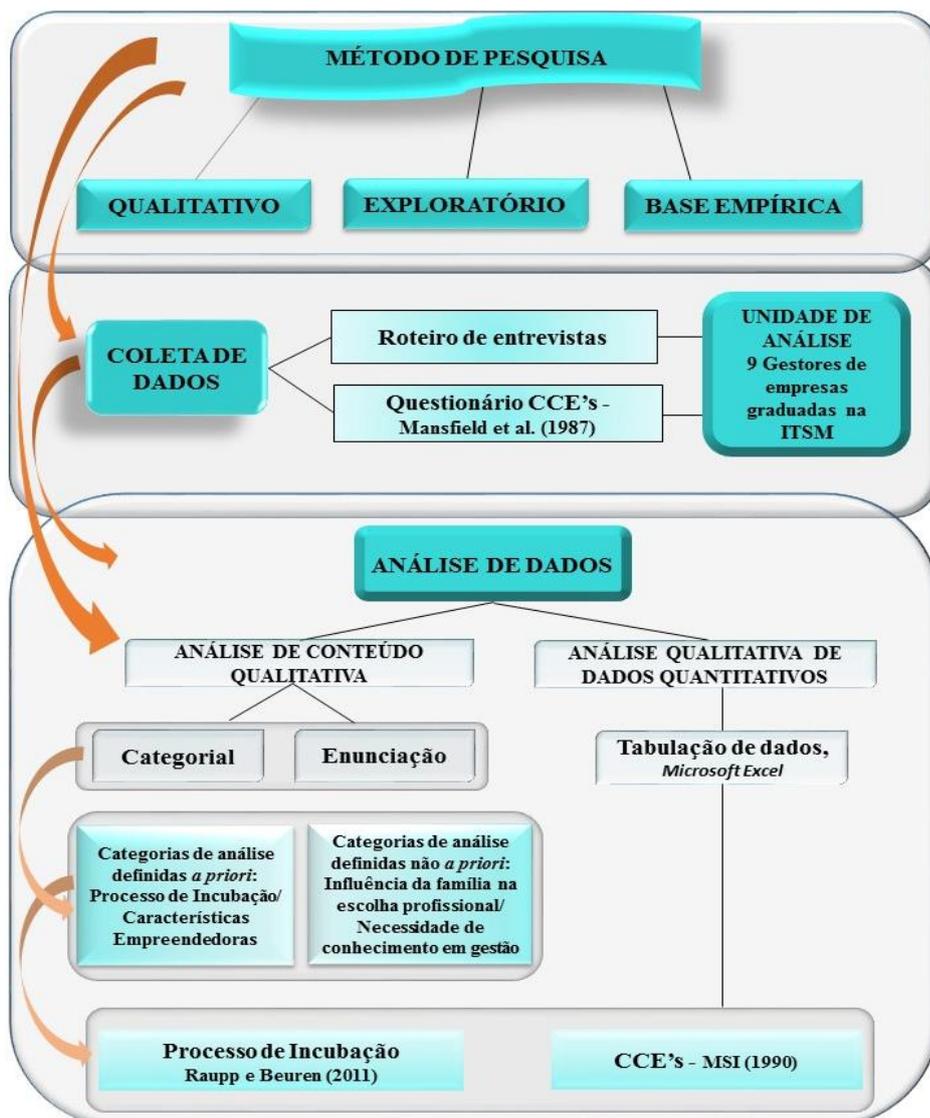
O quadro mostra comportamentos que podem ser desenvolvidos para fortalecer cada uma das características empreendedoras. Além dos mencionados, para McClelland (1987), os fatores sociais e ambientais também são responsáveis por estimular os motivos ocultos e traduzir os arranjos mentais em modelos de comportamento. Na perspectiva do autor, o desejo de realizar algo significa a vontade do ser humano de se superar e de se diferenciar, atrelando um conjunto de características psicológicas e comportamentais que são, dentre outras, gostar de correr risco moderado e ter iniciativa e desejo de reconhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo apresenta os delineamentos da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos aqui propostos. Primeiramente, aborda-se o delineamento da pesquisa que abrange a utilização do método, do tipo e da estratégia de pesquisa. Na sequência, as unidades de análise e a análise dos dados.

A Figura 3 apresenta a estrutura metodológica resultante da combinação das referidas técnicas de análise.

Figura 3 - Processo metodológico de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A partir do objetivo definido para esta pesquisa – analisar como o processo de incubação afeta as características empreendedoras, na percepção de gestores de EBT's graduadas na ITSM – sugere-se uma abordagem qualitativa, do tipo exploratório, com base em pesquisa teórica empírica.

No que se refere à abordagem qualitativa, tal técnica se sobressai entre as diversas existentes, ao considerar o contexto subjetivo do indivíduo e as experiências vivenciadas, a partir de seus sentimentos, crenças, ideais e proposições (ANTONELLO e GODOY 2011).

Na visão de Richardson (2011), a pesquisa qualitativa analisa situações complexas a fim de compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar, em nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Tal abordagem é aderente a esta proposta de pesquisa. Isto se sustenta em função de que o conhecimento acerca das características comportamentais empreendedoras, bem como o processo de incubação vivenciado pelos sujeitos de pesquisa, pode proporcionar maior facilidade de compreensão das situações que repercutem diretamente no comportamento do indivíduo empreendedor e nas relações sociais desse sujeito, durante a fase de incubação e sua influência no comportamento do gestor, enquanto empresa graduada; o que confere coerência em relação à adoção da abordagem qualitativa.

Com relação ao caráter exploratório, um estudo pode ser classificado como tal, dentre outros aspectos, quando aborda um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, que apresenta muitas dúvidas ou não foi abordado antes (SAMPIERI et al., 2013). Nesse sentido, Vergara (2012), propõe que o estudo se caracteriza como exploratório quando há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema proposto.

Dessa maneira, o estudo em questão confere adequabilidade ao tipo exploratório, visto que são raros os estudos referentes ao comportamento de empreendedores, especialmente no caso de gestores de empresas graduadas de incubadoras tecnológicas.

Apresentam-se, a seguir, a população e unidades de análise, bem como as técnicas propostas para coleta de dados e os passos seguidos para a análise dos dados.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

Segundo Yin (2016), a definição de unidade de análise vai depender do enfoque que o pesquisador dá ao estudo e do modo como a questão de pesquisa é definida. Na perspectiva de Sampieri, Collado e Lucio (2006), o significado da unidade de análise é o de encontrar resposta à questão sobre “que” ou “quem” serão coletados os dados, o que dependerá da abordagem, do problema de pesquisa e do tipo de estudo escolhidos. Na visão de Creswell (2010), a ideia que está por trás da pesquisa qualitativa e que ajuda o pesquisador a compreender o problema e a questão de pesquisa é a seleção intencional dos participantes ou dos locais da pesquisa. Segundo o autor, isso não sugere, necessariamente, uma amostragem ou seleção aleatória de um grande número de participantes e locais, diferentemente do que ocorre em pesquisas quantitativas.

Desta forma, evidencia-se pertinência e adequabilidade em se adotar a unidade de análise para esta proposta, visto que os indivíduos empreendedores que vivenciaram a experiência do processo de incubação e que estão à frente de empresas que não residem mais nas instalações da incubadora se enquadram nessa perspectiva, fundamentada nas reflexões teóricas sobre o tema. Tal caracterização, em particular, encontra aderência e suporte para a adoção da abordagem qualitativa, considerando que não se pretende generalizar os resultados que obtidos.

Nesse sentido, no intuito de atender ao objetivo do estudo, a definição dos sujeitos de pesquisa foi feita de forma aleatória e não intencional, visto que tais sujeitos precisam estar predispostos a participar da pesquisa, sendo a facilidade de acesso aos mesmos um dos aspectos mais contundentes para a referida seleção. Para tanto, foram realizadas 10 entrevistas com gestores de empresas graduadas que vivenciaram o processo de incubação na ITSM, contudo, apenas 9 foram analisadas devido ao fato de que um dos entrevistados, apesar de ser sócio do negócio que esteve incubado, não vivenciou o referido processo.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a execução deste trabalho, a coleta de dados foi realizada em duas fases distintas, porém, convergentes, que são: entrevista semiestruturada e questionário estruturado.

3.3.1 Entrevista

A entrevista, de acordo com Ribeiro (2008, p.141) é:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

Sendo assim, para a segunda fase da coleta de dados, foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas previamente agendadas com gestores de empresas graduadas na ITSM.

Conforme Richardson (2011), a utilização de um roteiro com questões previamente formuladas no momento da entrevista pode ser pertinente pelo fato de delimitar o problema ou informação coletada, o que permite identificar casos representativos ou não representativos, em nível grupal ou individual. Dessa maneira, para a realização das entrevistas, adotou-se como ferramenta um roteiro (Apêndice B), como guia nas entrevistas realizadas durante o processo de pesquisa. Cada entrevista foi previamente agendada com os interlocutores, sendo gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra.

3.3.2 Questionário

O questionário CCE's de Mansfield et al. (1987), (Anexo A) é composto por 55 (cinquenta e cinco) assertivas que se fundamentam em 10 Características Comportamentais Empreendedoras: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos e; independência e

autoconfiança. Há, ainda, um fator de correção. Cada uma dessas características é seguida por uma escala *Likert* de 5 pontos: sendo 1= Nunca, 2= Raras vezes, 3= Algumas vezes, 4= Usualmente e 5= sempre. O questionário foi aplicado aos mesmos gestores de empresas graduadas que participaram das entrevistas.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a presente pesquisa, a análise de dados seguiu um roteiro de entrevistas e de análise de conteúdo. Para tanto, foram adotados alguns passos de análise:

1. Leitura flutuante
2. Sumarização das entrevistas
3. Elaboração do quadro Protocolo de Entrevistas;
4. Definição das Categorias de Análise **a priori** – categorial e enunciação;
5. Definição das Categorias de Análise **não a priori** - categorial e enunciação;
6. Análise qualitativa dos dados coletados por meio do questionário CCE's;
7. Cruzamento dos resultados da análise do questionário, com as falas dos entrevistados.

Passos 1 - Leitura Flutuante

A leitura flutuante inicia o que se denomina de técnica de impregnação, isto é, a leitura em profundidade de cada um dos relatos até dominar o todo de um mesmo depoimento (SCHRAIBER, 1995).

Desse modo, é possível detectar os elementos que enunciam a lógica subjacente à fala do sujeito e elaborar um esquema provisório de interpretação (uma síntese de cada depoimento), à luz do referencial teórico que orienta a pesquisa e das categorias empíricas ou núcleos temáticos que emergem ou são identificados com base na leitura reiterada das entrevistas (MINAYO, 1992).

Passo 2 – Sumarização das entrevistas

Mayring (2000) indica três formas de análise de conteúdo qualitativa: sumarização, explicação e estruturação. Neste estudo, foi aplicada a sumarização, cujo objetivo da análise é reduzir o material de tal forma que emane apenas conteúdos essenciais. Conforme Madeira et al. (2011), a repetição de falas é uma das similitudes recorrentes na fala espontânea, característica que indica que as pessoas dizem o que já haviam dito, sob outra forma, ou literalmente. Segundo os autores, a sumarização das entrevistas representa a possibilidade de diminuir a proporção de informações, porém sem causar prejuízos ou danos aos conteúdos relevantes. Além disso, esse passo contribui para reduzir a heterogeneidade expressiva e o volume dos textos, organizando o material para a continuidade do tratamento das informações, com vistas a sua conversão em categorias de falas (MADEIRA et al., 2011).

Passo 3 – Elaboração do quadro Protocolo de Entrevistas

Os tópicos que se repetem com assiduidade são recortados “do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (BARDIN, 2011, p.100).

A categorização possibilita reunir maior número de informações e, através de uma esquematização, relacionar classes de eventos para ordená-los. A análise textual concretiza-se a partir de um conjunto de documentos denominado por Bardin (2011), como corpus. Esse conjunto representa as informações da pesquisa para a obtenção de resultados válidos e confiáveis, por isso, requer uma seleção e delimitação rigorosa, sendo necessário definir uma amostra a partir de um conjunto maior de textos (BARDIN, 2011).

Passos 4 - Definição das Categorias de Análise **a priori** – categorial e enunciação

As categorias de análise *a priori* serão definidas com base em dois enfoques teóricos, denominados de quadros de referência. De acordo com Eisenhardt (1989), a utilização de quadros de referências para definição das categorias de análise

contribui para que o pesquisador reduza as possibilidades de incidir em conclusões precipitadas ou inadequadas.

Nesse sentido, foram escolhidos dois quadros de referência teórica: o primeiro deles, com base em Raupp e Beuren (2011), referente ao processo de incubação e, por fim, o quadro de referência que contempla as características comportamentais empreendedoras, de MSI (1990).

Passos 5 - Definição das Categorias de Análise não a priori - categorial e enunciação;

De acordo com Bardin (2011), as categorias podem ser criadas a priori ou a posteriori, isto é, a partir da teoria ou após a coleta de dados.

Nesta etapa, são analisadas possíveis similaridades nos relatos dos entrevistados para a definição das categorias de análise não a priori.

A seguir, é apresentado o Quadro 6 de referências construído com base nas categorias de análise a priori.

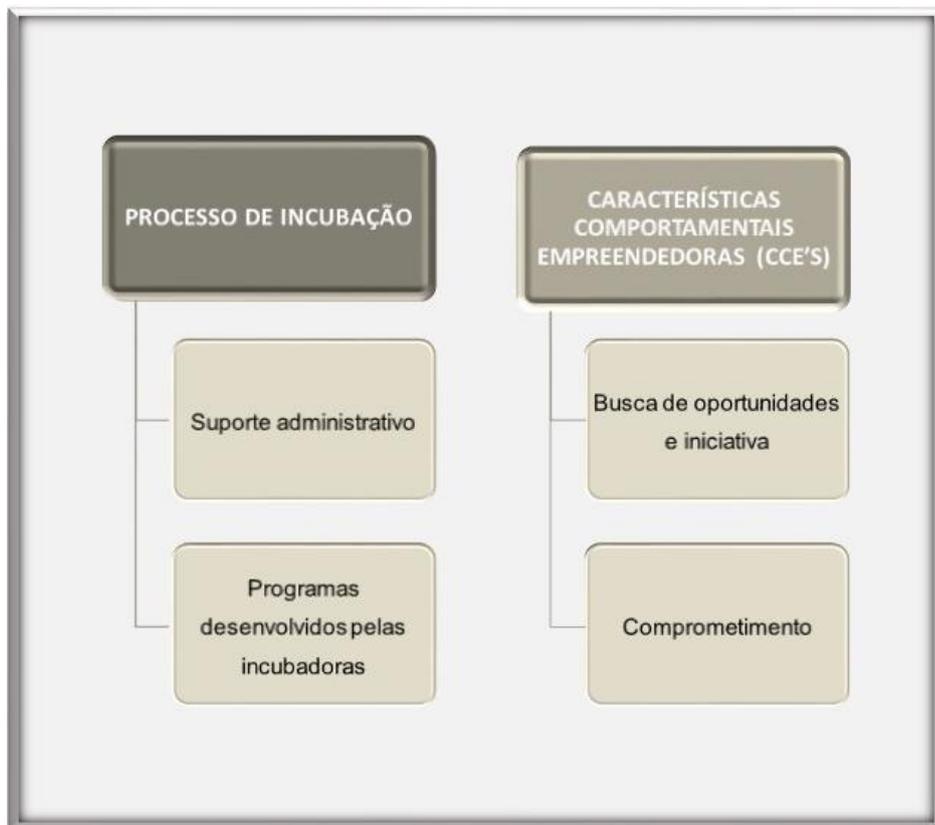
Quadro 6 - Quadro de Referência para definição das categorias a priori

PROCESSO DE INCUBAÇÃO / SERVIÇOS - FACILIDADES E DIFICULDADES	CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCE'S)
<p style="text-align: center;">Suporte Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoio jurídico • Assessoria contábil • Assessoria financeira • Assistência em marketing e gestão • Orientação empresarial e mercadológica • Serviços de secretaria 	<p style="text-align: center;">Realização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca de oportunidades e iniciativa • Correr riscos calculados • Persistência • Exigência de qualidade e eficiência • Comprometimento
<p style="text-align: center;">Programas desenvolvidos pelas incubadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilização de laboratórios • Utilização de bibliotecas e instalações • Contratação de consultores para as empresas • Contratos de pesquisa entre universidades e empresas • Participação de pesquisadores e alunos universitários nas incubadoras • Participação dos empresários em eventos • Realização de seminários sobre o tema incubadoras 	<p style="text-align: center;">Planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca de informações • Estabelecimento de metas • Planejamento e monitoramento sistemáticos
	<p style="text-align: center;">Poder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Independência e autoconfiança • Persuasão e redes de contato

Fonte: Raupp e Beuren (2011) e MSI (1990).

A partir destes dois quadros de referência, escolhidos com base no objetivo deste projeto, a Figura 4 apresenta as categorias de análise a priori, para nortear a execução deste estudo.

Figura 4 - Categorias de análise a priori



Fonte: Elaborado pelo autor, Raupp e Beuren (2011) e MSI (1990).

Passo 6 – Análise qualitativa do questionário sobre CCE

Após a aplicação do questionário sobre as CCE's, foi feita tabulação dos dados, utilizando o programa de computador *Microsoft Excel*, o que possibilitou a organização e tratamento dos dados numéricos, seguindo as orientações do autor do instrumento para verificação da existência, ou não, de características empreendedoras nos respondentes. Tais informações são pertinentes para análise qualitativa dos dados coletados através desse instrumento. Cabe notabilizar que, devido ao baixo número de respondentes (09), torna-se inviável adotar uma análise quantitativa com intenções de generalizações.

O questionário de CCE's de Mansfield et al., 1987 (Anexo A) que foi aplicado aos mesmos 09 gestores de empresas graduadas, os quais participaram das entrevistas, é destinado ao levantamento das características comportamentais empreendedoras predominantes nesses indivíduos. O questionário é composto por

55 afirmações e foi desenvolvido a partir das pesquisas originais de McClelland (MCCLELLAND, 1972, 1978, 1987; MANSFIELD et al., 1987).

Os gestores respondentes podem atribuir um valor de 1 a 5, em uma escala do tipo Likert, correspondendo à seguinte gradação: 1 = nunca, 2 = raras vezes, 3 = às vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre. As 10 dimensões das CCE's são avaliadas por meio de respectivas questões, conforme o Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 - Dimensões e questões do instrumento das CCE's

DIMENSÕES	QUESTÕES				
Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45
Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46
Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49
Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50
Busca de informações	Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52
Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53
Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54

Fonte: Autor, baseado em MANSFIELD et al. (1987).

* Questões negativas.

Neste quadro, o símbolo de asterisco (*) corresponde às questões negativas em que a pontuação deve ser subtraída do resultado final da respectiva característica e deve-se acrescentar 6 (seis) pontos ao final do somatório. As questões de número 11, 22, 33, 44 e 55 correspondem ao “Fator de Correção”, utilizado para evitar que, muitas vezes de modo inconsciente, o respondente apresente uma autoimagem excessivamente favorável (MANSFIELD et al. (1987). O Fator de Correção é utilizado se o somatório da pontuação dessas questões for igual ou superior a 20 (vinte) pontos. Se isso ocorrer, todas as CCE's deverão ser corrigidas com a subtração dos pontos correspondentes conforme o Quadro 8.

Quadro 8 - Fator de correção para o questionário das CCE's

Se o total de pontos de Fator de Correção for...	...diminuir o número abaixo da pontuação de cada uma das CCE's
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 ou 23	3
19 ou menos	0

Fonte: Autor, baseado em Mansfield et al. (1987).

A pontuação final após a aplicação do Fator de Correção identifica a intensidade de cada uma das dez características empreendedoras. A pontuação máxima é de 25 (vinte e cinco) pontos para cada uma das características.

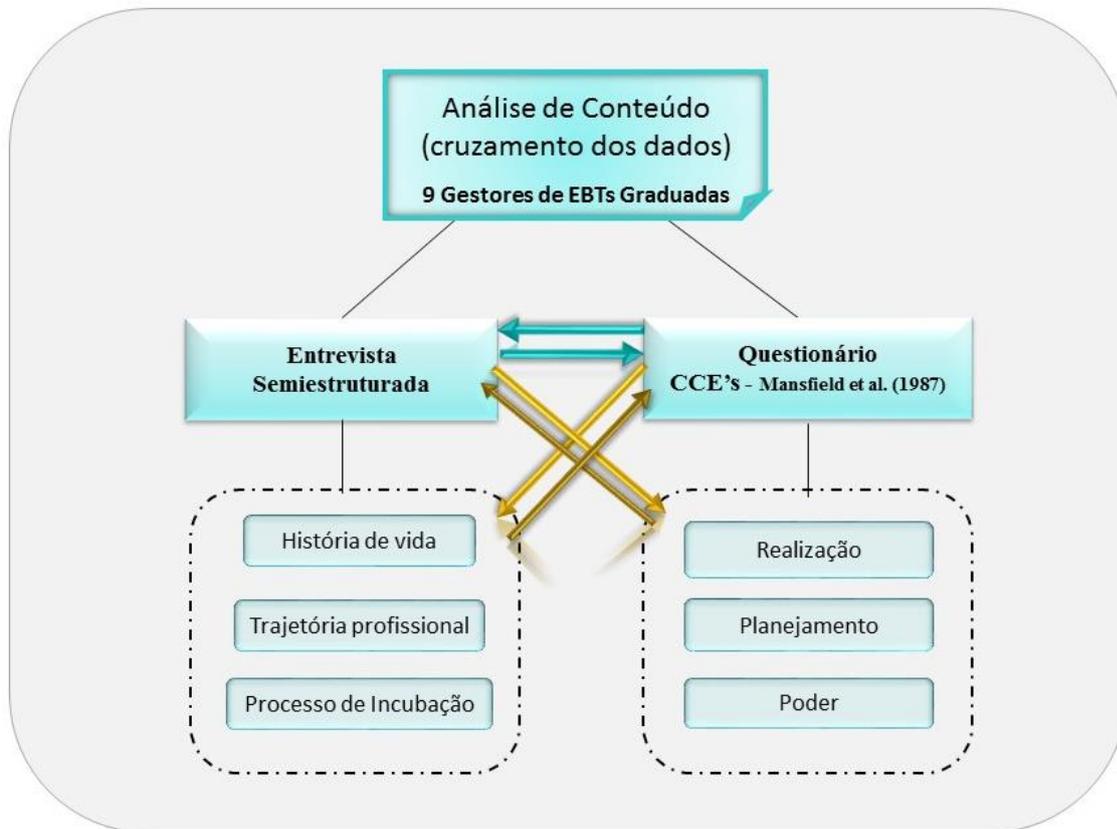
Passo 7 – Cruzamento dos resultados da análise dos questionários, com as falas dos entrevistados

A última etapa da análise de conteúdo foi feita com base nas entrevistas semiestruturadas e no questionário CCE's. Nessa fase, o procedimento foi cruzar as informações averiguadas nas falas dos entrevistados com os da análise qualitativa do questionário e, a partir desse momento, gerar uma nova apreciação.

Nessa etapa, algumas informações advindas da análise das entrevistas foram associadas às CCE's abordadas no questionário, sendo que, para melhor entendimento de tais informações, apresenta-se na análise de resultados uma abordagem detalhada da referida associação.

Sendo assim, a Figura 5 ilustra o cruzamento dos resultados de ambos instrumentos de coleta utilizados neste estudo.

Figura 5 - Cruzamento de análise das entrevistas e questionários



Fonte: Elaborada pela autora.

Dessa maneira, o último passo de análise de conteúdo foi o cruzamento das informações analisadas através da entrevista semiestruturada na qual o roteiro trabalhou os tópicos apresentados na Figura 5, ou seja, história de vida, trajetória profissional e processo de incubação. O outro instrumento foi o questionário, figurando como suporte para a pesquisa, que conduziu a contribuições no que tange às características do comportamento dos empreendedores.

3.4.1 Análise de Conteúdo

As informações coletadas e gravadas nas entrevistas foram transcritas na íntegra, resultando em material empírico. Para a análise deste material, optou-se por utilizar a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Para a autora, a técnica de análise de conteúdo categorial é, na prática, a mais utilizada, sendo que

“funciona por desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 2011, p. 202).

Godoy (1995) afirma que, na sua origem, a análise de conteúdo tem privilegiado as formas de comunicação oral e escrita, o que não deve excluir outros meios de comunicação. Conforme a autora, qualquer comunicação que vincule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em princípio, ser traduzida pelas técnicas de análise de conteúdo, sendo a análise categorial e a enunciação duas dessas técnicas.

No que se refere ao processo de categorização não a priori, adotaram-se os critérios léxicos, portanto, foram conferidos significado e sentido às narrativas dos entrevistados. Este procedimento permite a junção de um número significativo de dados dispostos em duas etapas: inventário, onde se isolam os elementos comuns, e classificação, onde os elementos são divididos e organizados. Posteriormente, estas informações são incorporadas em um quadro denominado protocolo de entrevistas.

A análise de conteúdo categorial aborda a apreciação do material coletado, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos, procurando desmembrar as falas em categorias. Assim, os critérios de escolha e de delimitação serão norteados pela averiguação dos temas relacionados ao objetivo de pesquisa, identificados nos discursos dos sujeitos pesquisados (BARDIN, 2011).

Quanto à análise de enunciação, essa investiga a compreensão do ponto de vista do entrevistado, bem como de suas referências. Tal análise proporciona duas grandes distinções das demais técnicas de análise de conteúdo. Está apoiada em uma concepção de comunicação como processo e não como dado, desviando-se das estruturas e dos elementos formais (BARDIN, 2011). A autora informa ainda que, na enunciação, o plano de análise divide-se em codificação inicial, categorização e inferência.

Para o referido estudo, a codificação inicial consiste na leitura flutuante das transcrições das entrevistas com os gestores das empresas graduadas na ITSM, identificando as unidades de registro, ou seja, significa uma unidade a se codificar, podendo esta ser um tema, uma palavra ou uma frase.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE SANTA MARIA (ITSM)

O presente capítulo apresenta a Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM) quanto à infraestrutura, modelo de gestão, visão, missão e valores. Além disso, procura-se trazer número total de empresas nessa instituição e algumas informações quanto ao processo de incubação. As informações que seguem foram, em sua maioria, colhidas junto à coordenação da ITSM ou pelo *site* da Universidade Federal de Santa Maria.

A ITSM foi instituída, em 1999, como projeto de extensão do Centro de Tecnologia (CT) da Universidade Federal de Santa Maria, região central do estado do Rio Grande do Sul. Essa instituição se propõe a contribuir com desenvolvimento regional e a apoiar novos empreendedores, de forma comprometida com a realidade social.

Infraestrutura

O prédio que abriga a Incubadora Tecnológica de Santa Maria tem cerca de 1000m², divididos da seguinte maneira:

- 20 salas individuais destinadas às empresas;
- sala de reuniões;
- cozinha;
- centro de conveniência;
- auditório com equipamento multimídia;
- sala para cursos de capacitação; e
- suporte administrativo.

Modelo de Gestão

A gestão da incubadora é exercida pela Coordenação Geral, pelo Gerente e pelo Conselho de Administração. A ênfase da atuação é direcionada para a prospecção de oportunidades nas áreas tecnológicas, apoio nos processos de gestão, capacitação empresarial e, em especial, ao permanente controle na execução do Plano de Negócios, tanto das empresas incubadas, como dos projetos

em pré-incubação. Na ITSM, há constante capacitação das empresas para o mercado, assim, o modelo de gestão adotado é fortemente inspirado nas empresas, fazendo valer as responsabilidades de cada um, e o comprometimento de todos.

A Incubadora Tecnológica de Santa Maria possui estrutura organizacional enxuta. Pode-se descrever a estrutura atual da seguinte forma:

- Conselho de Administração, formado por 4 (quatro) representantes da Universidade, 1 (um) da Prefeitura Municipal e 1 (um) da Câmara de Comércio e Indústria;

- Coordenador Geral;
- Gerente da Incubadora.

Visão

Ser reconhecida como referência em incubação e pré-incubação de empresas emergentes de base tecnológica, no estado do Rio Grande do Sul, proporcionando aos empreendedores que buscam iniciar novos negócios a sinergia e o apoio tecnológico necessário para crescer e consolidar-se no mercado.

Missão

Atuar através de parcerias e esforços compartilhados, colocando competências, instalações e infraestrutura operacional à disposição dos empreendedores, criando ambiente favorável ao surgimento e consolidação de empresas inovadoras e competitivas.

Valores

- Bom ambiente de trabalho: Garantir a todas as pessoas que frequentam a ITSM um ambiente saudável, seguro, respeitoso e de preservação ambiental.

- Ética: É condição fundamental para a permanência na Incubadora, atitudes que preservem os preceitos da ética e sejam comprometidas com os aspectos sociais e legais.

- Empreendedorismo: Todas as ações da ITSM têm como princípio fundamental a difusão de atitudes empreendedoras, a educação empreendedora e o desenvolvimento do comportamento empreendedor.

- Respeito às necessidades do cliente: A ITSM está atenta às necessidades de seus clientes (empreendedores) e pauta suas ações no sentido de atendê-las.

- Ciência com as necessidades do mercado: O mercado é alvo permanente das ações da ITSM, visando atendê-lo através do desenvolvimento de tecnologias inovadoras capazes de proporcionar maior produtividade e resultados para as organizações.

Número total de empresas até a data de conclusão do presente estudo:

- Empresas incubadas atualmente: 11

- Empresas graduadas: 37

Processo de Incubação

Conforme a disponibilidade de espaços para novas empresas, a ITSM lança editais de seleção. A empresa selecionada pode ingressar nas categorias pré-incubação ou incubação. Seguem algumas especificações que determinam a diferença entre essas:

A Categoria de Pré-Incubação

Projetos em fase de ideia, sob a orientação de um professor tutor que passarão por um processo de acompanhamento e avaliação técnica e econômica para percepção de sua viabilidade. Tal processo auxiliará o empreendedor a obter uma análise mais aprofundada da tecnologia que desenvolve, do ponto de vista mercadológico e de desenvolvimento do produto, processo ou serviço. Nessa fase, é realizado o acompanhamento da equipe da ITSM/UFSM que auxilia o empreendedor a vislumbrar a evolução e planejar a gestão do novo empreendimento.

Categoria de Incubação

Empresas que já possuem produtos ou serviços desenvolvidos e prontos para serem colocados no mercado. Nessa categoria propõe-se a um apoio que permita às empresas crescer e aumentar sua capacidade competitiva, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico e do empreendedorismo na região, com vistas ao desenvolvimento econômico e social, buscando contribuir para a formação de uma mentalidade empresarial inovadora na região central do Rio Grande do Sul.

Desse modo, após a seleção, a empresa passa pelas seguintes etapas, podendo ou não passar pela etapa de pré-incubação:

- Pré-Incubação: tem duração prevista de até 12 meses, podendo ser esse período prorrogado por mais 6 meses.
- Incubação: as empresas podem permanecer incubadas por um período de até 4 anos, condicionado ao desempenho do projeto.
- Graduação: quando a empresa está desenvolvida o suficiente para ingressar no mercado de trabalho com estabilidade, ela passa a ser uma empresa graduada da ITSM.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos procedimentos metodológicos utilizados, apresentam-se a seguir a análise dos resultados do presente estudo e os meios pertinentes para realizar a referida análise, com base no objetivo – analisar como o processo de incubação afeta as características empreendedoras, na percepção de gestores de EBT's graduadas na ITSM – e, na sequência, o detalhamento de cada um dos procedimentos aplicados neste estudo.

Em um primeiro momento, a pesquisadora realizou entrevistas com 9 gestores de empreendimentos graduados na ITSM, os quais tiveram suas falas gravadas e transcritas na íntegra. Após a leitura flutuante, as transcrições foram sumarizadas e categorizadas, visando a facilitar a análise qualitativa dos dados, tendo por base os objetivos da pesquisa e os quadros de referência adaptados de Raupp e Beuren (2011) e MSI (1990).

Complementarmente, foram analisados os dados oriundos da aplicação do questionário “Caraterísticas Comportamentais Empreendedoras” junto ao mesmo grupo de gestores. Tal instrumento, como citado anteriormente, foi desenvolvido por Mansfield et al. (1987).

5.1 PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

No intuito de contribuir com o decurso da análise, adotou-se o protocolo de entrevistas, composto de dados, informações e elementos colhidos nos relatos de cada entrevistado.

A totalidade das unidades de análise é composta por homens com média de idade de 35 anos, sendo que a maior idade é 43 anos e a menor idade 30 anos.

A pesquisa mostrou que todos os 9 entrevistados possuem nível superior completo, sendo que 4 fizeram MBA e 3 desses além do MBA possuem mestrado; outros 3 fizeram somente mestrado e apenas 2 não possuem especialização alguma.

A seguir, será apresentado o quadro elaborado a partir da sumarização das entrevistas, o qual foi baseado nos quadros de referência que conduziram à definição das categorias de análise a *priori*, adaptado de Raupp e Beuren (2011) e MSI (1990).

Faz-se aqui a ressalva de que o entrevistado E5 não consta nas análises que seguem devido ao fato de que o mesmo era sócio da empresa, porém não vivenciava o processo de incubação, sendo que, o outro sócio que já não se encontra atuante na empresa era quem estava presente na ITSM durante o período que o negócio esteve incubado. Isso ocorria, pois o entrevistado assumia outra profissão, atuando como docente de ensino superior, além de empresário.

Desse modo, optou-se por não manter o E5 nas análises, visto que o mesmo não atende a um dos principais objetivos do estudo que é a percepção do gestor quanto ao processo de incubação.

Quadro 9 - Protocolo de entrevistas

(continuação)

Entrevistado	História de vida			Processo de Incubação					Características Empreendedoras	
	Idade/ Sexo/ Prof. país	Experiênc. marcantes da vida	Experiênc. marcantes da trajet. prof.	Area atuação/ Região de abrangênc.	Tempo na ITSM / Graduada há quanto tempo	Percepção sobre a ITSM	Suporte Administrat.	Programas desenvolvidos pela incubadora	Busca de oportun.	Comprometim.
E1	30 M -Pai Func. de uma estatal - Mãe dona de casa	Experiência fora do país	Teve experiência fora do Brasil que foi a pesquisa e de noite trabalhava restaurante pizzaria pra se manter lá	Comercializa ção e manutenção maquinas de café/ RS e SP	3 anos/ 5 anos	Boa infraestrut., segurança e TI/ Válida a troca de experiência com outras empresas incubadas/	Infraestrutura a um custo em conta A direção da ITSM deu muito apoio	Recebeu recursos de órgãos de fomento/ Poucas consultorias	Busca de conhecimen tos fora da ITSM e do país/ Buscava recurso através de editais/ Mudaram de produto para serviço- "A gente teve que se reinventar"	Assume responsabilidades / Acredita que ainda tem que crescer/ Cada sócio fez MBA em um setor (comercial, estratégia e gestão empresarial)
E2	31 -Pai instrutor agrícola -Mãe professo ra aposent ada.	Quando passou no vestibular, sem precisar ficar um ano fazendo cursinho. Considera que isso foi bem determinant e na sua trajetória	Experiência de intercambio na Alemanha, momento que considera marcante, pois reforçou a ideia do negócio	Computação aplicada a saúde/ Brasil	4 anos/ 4 anos	Existia uma preocupação por parte da direção de como poderiam melhorar o ambiente pras empresas se desenvolvere m mais/ / Falta recursos para a incubadora	Baixo custo infraestrut., inter net, telefone, luz/Faltam recursos mais voltados pra parte de gestão/Falta acompanham. no processo de qualificação das empresas no ponto de vista administrativo	Benefício de ter contato com professores com grupos de pesquisa/ Recebeu recursos de órgãos de fomento/ Poucos cursos e consultorias	Pesquisou para desenvolver um produto inovador/ Buscava editais de fomento/ Está expandindo para outros estados do Brasil.	Procurou se especializar e obter conhecimento nas áreas de gestão; cursou administração e fez Mest. Eng. Prod./Reconhece a iniciativa das pessoas que estavam com ele no momento de desenvolver o produto

(continuação)

Entrevistado	História de vida			Processo de Incubação				Características Empreendedoras		
	Idade/ Sexo/ Prof. país	Experiênc. marcantes da vida	Experiênc. marcantes da trajet. prof.	Área atuação/ Região de abrangênc .	Tempo na ITSM / Gradua da há quanto tempo	Percepção sobre a ITSM	Suporte Administrat.	Programas desenvolvid os pela incubadora	Busca de oportun.	Comprometim.
E3	43 M -Pai prof. aposentado de Veterinária -Mãe profes. aposentada e Medicina	Família muito unida/ Perda de alguns familiares próximos, tanto na infância (tia), quanto na adolescência (tio) e recentemente a perda do padrinho	Sempre sentiu uma ligação com a Engenharia, "sempre gostei muito de mexer em tudo que era coisa" e cresceu com essa ideia.	Projetos elétricos e telecomunic./ Centro do RS	4 anos/ 13 anos	Fácil acesso à informações, "a gente tinha um respaldo de bastante gente lá, ou como conseguir informação aonde ir"/ Baixo custo para se manter	Apoio do SEBRAE em relação formatação na parte de contratos	Apenas essa consultoria do SEBRAE foi ofertada na época	Buscou por demandas da sociedade/ O produto ainda era novo no país, mas já era usado no exterior	Especializaram-se na área de telecomunicação (treinamentos em SP, não tinha aqui) / Relação próxima com os colaboradores (alguns há mais de 10 anos)
E4	38 M -Pai agricultor empreendedor -Mãe professora municipal	Fazer o técnico agrícola que considera "divisor de águas"/ Sair da casa dos pais e ir para um internato antes de completar 14 anos (foi muito traumático devido a distância da família)	Cultivava na lavoura e ganhava uma bolsa de mestrado para manter-se com a família, quando a empresa ainda não dava lucro	Agronegócio/ RS e algumas regiões do Brasil	4 anos / 8 anos	Propiciou credibilidade a empresa/ Custo baixo e boa infraestrutura	Ajudou muito a assessoria "informal" do gestor da incubadora na época/ Supriu a maioria das necessidades/ Falta repassar as empresas conhecimento em gestão	Receberam recursos de projeto encaminhado pela ITSM/ Tiveram algumas consultorias	Montou o negócio com base em conhecimentos da graduação do mestrado/ Inicialmente tinham apenas um cliente, então analisou onde teria demanda e buscou os clientes	Procura se especializar, fez MBA em gestão empresarial/ Valores pessoais dos sócios são compatíveis/ Se coloca no lugar do cliente

(continuação)

Entrevistado	História de vida			Processo de Incubação				Características Empreendedoras		
	Idade/ Sexo/ Prof. pais	Experiênc. marcantes da vida	Experiênc. marcantes da trajet. prof.	Área atuação/ Região de abrangência	Tempo na ITSM / Gradua da há quanto tempo	Percepção sobre a ITSM	Suporte Administrativo	Programas desenvolvidos pela incubadora	Busca de oportunidade	Comprometimento
E6	38 M -Pai comercia nte -Mãe manicure	Infância difícil/ Pai alcoólatra/ Aos 15 anos passou na universidade e não teve recursos para ir/ Pais se divorciaram/ Pai foi embora para Uruguai/ Assumi responsabilidades do pai/ Quando foi morar com um amigo, limpava o apartamento pois não tinha como pagar aluguel, foi desrespeitado pelo outro companheiro que morava com eles. Esse fato marcou "nunca mais alguém iria me pisa "/ Foi morar no quartel	Ter sido oficial do exército, considera que contribui até hoje/ Ser empreendedor "estava no sangue, desde pequeno"/ Ter 3 empresas em 3 ramos diferentes e ainda administrar outras/ Ter deixado o cargo de CEO de uma multinacional e aceitar o desafio de vir para a incubadora, tendo o salário reduzido em 70%/ Garantir a confiança de clientes por confiar na sua equipe	Energias Renováveis/ Mundial	3 anos/ 8 meses	Contribuiu para a empresa iniciar / Falhas na organização, algumas coisas não funcionavam bem (impressora, internet, interfone)/ Falta uma sala de reunião adequada/ Prejudicava no atendimento ao cliente no local/ Faltavam reuniões entre incubados para se conhecerem	Foi só o local/ Relacionamento com a direção foi bom / Falta as empresas terem mais contato entre si.	-	Aos 12 anos incentivou o pai a abrir o próprio negócio/ Profissional multitarefa/ Aproveita o conhecimento adquirido para abrir novos negócios/ Age para expandir o negócio "o ano passado o crescimento da empresa deu 400%" / " a questão da inovação que fez a empresa crescer"	Acredita na equipe/ Corre risco e assume responsabilidade pessoal/ Honestidade e confiança com os clientes/ Precisa de desafios/ Reconhece o trabalho dos demais

(continuação)

Entrevistado	História de vida			Processo de Incubação				Características Empreendedoras		
	Idade/ Sexo/ Prof. pais	Experiênc. marcantes da vida	Experiênc. marcantes da trajet. prof.	Área atuação/ Região de abrangên- cia	Tempo na ITSM / Gradua- da há quanto tempo	Percepção sobre a ITSM	Suporte Administ.	Programas desenvolv. pela incubadora	Busca de oportunidade	Compromet.
E7	36 M -Pai aposenta do ajudava a -Mãe, fazia salgados pra vender	Ter entrado na faculdade/ Ter passado no mestrado/ A mãe hoje tem Alzheimer	Conseguir começar a trabalhar cedo / Montar o negócio cedo (com 23 anos) / Convidou dois colegas pra serem sócios, mas esses desistiram depois/ Ter iniciado sem orientação e sem base ainda	Serviços na área ambiental / RS	3 anos / 8 anos	Foi importantíssima, ajudou alavancar a empresa/ O nome da UFSM dava muita credibilidade/Acr edita que tanto a ITSM quanto a universidade pecam por estarem distantes do mercado	Facilidade de um local, ter uma estrutura, internet , telefone/ Troca de ideias com gestor da ITSM na época/ Um serviço de assessoria comercial	Não tinha um trabalho bem estruturado de consultoria/ Tinha acesso a laboratórios/ Recebeu auxilio da direção para angariar recurso de um projeto da FINEPE	Visão- acreditou em nicho que era pouco conhecido na época/ Buscou e conseguiu projetos de fomento para empresa/ A empresa está com franquias "nós somos a primeira franquia de meio ambiente no Brasil"	Fez da dissertação de mestrado a empresa/ Já visava empreender/ Fez MBA pois começou o negócio sem muito conhecimento/ Hoje é professor de empreendedorismo
E8	34 M -Pai trabalhav a numa distribuid ora de combustí vel - Mãe professor a	Falecimento do pai/ Quando o pai estava internado a mãe foi assaltada e quebrou o braço, nisso a irmã veio e no caminho capotou o carro; considera que foi momento de reflexão e ação	Ter empreendido/ Prêmios e recursos fomentados para empresa/ Recentemente ter recebido o um indicativo de aporte da Endeavor	Software, loja virtual (ecommer ce)/ RS/SC/S P	4 anos / 4 anos	A proatividade pra buscar ajuda era da empresa/Recebi am incentivo para iniciarem as vendas/ O gerente contribuía fazendo "apresentações" para potenciais clientes	Informações para começar o negócio (registro de marca, contrato social da empresa, contrato dos clientes, parte jurídica, contábil) / Tutoria direto com o gerente	Alguns treinamentos	Proatividade nas atividades/ Vê possibilidade de expandir em outras Regiões/ Busca reconhecimento e aceleração do negócio/ Cria produto que os próprios concorrentes adquirem	Estuda, se especializa para criar uma base sólida/ Trabalhou também como professor, sentiu que chegou um momento de dedicar-se só à empresa

(conclusão)

Entrevistado	História de vida			Processo de Incubação					Características Empreendedoras	
	Idade/ Sexo/ Prof. pais	Experiênc. marcantes da vida	Experiênc. marcantes da trajet. prof.	Área atuação/ Região de abrangência	Tempo na ITSM / Graduada há quanto tempo	Percepção sobre a ITSM	Suporte Administivo	Programas desenvolvid os pela incubadora	Busca de oportunidade	Compromet.
E9	33 M -Pai escritor e professor universitá rio de literatura -Mãe jornalista (ambos aposenta dos)	Ter a família muito unida, principalment e na infância, onde a casa era "a casa da bagunça"/ Acredita que ser o irmão mais velho influenciou em uma postura de liderança em outros aspectos da vida	A influência artística do pai e da família/ Já saber desde criança com o que queria trabalhar/ / A pós- graduação foi importante para encontrar o foco do negócio/ A experiência de aceleração foi marcante- "ter sido selecionado e ter ido passa três meses na Malásia e três meses no Vale do Silício"	Jogos de realidade virtual e aplicativos/ Mundial	6 anos/ Menos de 1 ano	A incubadora permitiu a empresa se manter viva e se descobrir	Ótimo relacionamento com a direção/ Alguns atritos com os funcionários/ Teve momentos que trabalharam com todos os outros incubados/ Em algumas épocas faltavam recurso para incubadora	A incubadora providenciav a cursos do SEBRAE/ Recebeu apoio de gestão e auxílio da direção de como trazer recursos, como trazer oportunidade s	Se arrisca num mercado inovador / Busca oportunidade de negócio e investidores- programas de aceleração, através desses adquiri assessoramento de marketing, de gestão, direção de arte, programação, entre outros/ Participa de feiras de jogos e startup, onde aprende sobre o mercado e faz relacionamento	Assume responsabilid ades e procura meios de resolver/ Quando recebe projeto de cliente se dedica e aceita os desafios
E10	31 M-Pai professor universitá rio de engenhari a - Mãe professor a de história	Quando tinha 14 anos e ajudou o avô a conseguir fornecedores para a loja da família/Ver o exemplo do pai engenheiro que quando ficou desemprega do foi vender roupa de porta em porta	Terem tido uma ideia "simples" de como testar os equipamentos/ Eleita em 2013 uma das 45 principais startups do Brasil / A época da crise de 2015, quando tiveram dificuldades de entra no mercado. / Foram aprovados como promessas Endeavor	Pecuária de precisão/ Nacional	2 anos/ 2 anos	A ITSM foi a base para o nascimento e crescimento da empresa/ Acredita que a incubadora deveria ter um acompanhame nto de resultado das empresas/ Acha que ITSM faz um bom trabalho e recebe pouco recurso para realiza-lo	Infraestrutura a preço acessível/ Contatos com outras empresas/ Acesso a mão de obra qualificada/ Era importante ter mais funcionários na ITSM, se possível financeiramente	A incubadora se esforçava bastante para oferece treinamentos (fizeram alguns)	Buscava editais de fomento/ Na fase de desenvolvimento perceberam quando era necessário mudar o foco do produto/ Produto totalmente inovador/ Já com o produto no mercado encontraram dificuldades e transformaram em oportunidade (mudaram todo o plano de negócio).	Estuda, se especializa para criar uma base sólida/ Trabalhou também como professor, sentiu que chegou um momento de dedicar-se só à empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, expõe-se a seguir, análise das categorias definidas a priori.

5.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS DEFINIDAS A PRIORI

As categorias de análise a priori, foram definidas com base nos enfoques teóricos sobre Processo de Incubação de Raupp e Beuren (2011) e Características Comportamentais Empreendedoras de MSI (1990).

Para auxiliar na visualização das categorias definidas a priori que fundamentaram a presente análise, a Figura 4 foi resgatada da metodologia.

Figura 6 - Resgate da Figura 4 - Categorias de análise a priori



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Raupp e Beuren (2011) e MSI (1990).

Apresenta-se a seguir a análise das categorias definidas a priori.

5.2.1 Processo de incubação

As incubadoras de empresas representam o mecanismo mais tradicional de geração de empreendimentos inovadores e tem por objetivo proporcionar suporte a

empreendedores para que esses venham a contribuir com o desenvolvimento de novas ideias e, assim, conseguir transformá-las em negócios prósperos. Para tanto, oferecem infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa (ANPROTEC, 2016).

Para Raupp e Beuren (2011), através do suporte administrativo, financeiro e de estrutura ofertados pelas incubadoras, as empresas dispõem de mecanismos para a redução de instabilidades no momento da transição dos empreendimentos para atuarem sozinhas no mercado. Sendo assim, para garantir o desenvolvimento dos negócios, durante o processo de incubação, além da infraestrutura, as incubadoras procuram promover apoio técnico, administrativo e operacional.

Alguns destes aspectos são abordados pelos entrevistados E3, E9 e E10. A seguir apresentam-se trechos das falas desses indivíduos que expressam suas percepções acerca da importância do processo de incubação:

[...] o processo de incubação foi muito importante, porque primeiro, a gente estava num lugar onde o acesso à informação era muito fácil a gente tinha um respaldo de bastante gente lá, ou como conseguir informação aonde ir; segundo, o custo era muito baixo, então, para uma empresa que está começando, que basicamente não tem nem cliente pra ser sustentar né então, o custo é muito importante, nessa altura da vida da empresa né, a gente tinha era um custo mínimo, que era muito tranquilo da gente se manter, pra fazer aquele estudo, fazer pela pesquisa e fazer o nosso aperfeiçoamento profissional (E3).

[...] se a gente tivesse fora da incubadora a gente certamente teria quebrado e fechado de fato né o... o fato da gente tá dentro da incubadora é... até esses negócio de aprende com o erro (E9).

[...] Acho que o processo de incubação assim, sendo muito honesto contigo tá, se a incubadora ITSM não existisse isso é, tem que dá os parabéns pra professora Fulana que encabeçou esse projeto né, eu sou fã da Fulana... A empresa não existira por que foi a passagem de dois estudantes que não tinham nada de dinheiro e queriam empreende, e viram ali na incubadora um lugar pra bota a tua empresa a um custo razoável assim pra ti começa a te desenvolve, eu acho que isso foi muito legal. Foi base assim pro nosso crescimento (E10).

De acordo com Grimaldi e Grandi (2005), as incubadoras se apresentam como um meio eficaz de associar tecnologia, capital e *know-how*, com o propósito de impulsionar o talento empreendedor, acelerar a exploração de novas tecnologias e o desenvolvimento de novas empresas. Para tanto, as incubadoras ajudam as

empresas emergentes fornecendo serviços de apoio, tais como assistência no desenvolvimento de planos de marketing e construção de equipes de gestão.

Assim, o convívio, as trocas e relações que empreendedores vivenciam durante o processo de incubação, desenvolvem uma interação e rede de relacionamentos, não somente entre os incubados, mas também com a gestão da incubadora, o que pode ser constatado nas falas de E1, E2, E4, E7, E8 e E10:

[...] o nosso processo de incubação, o grande ganho assim, que a gente teve com o processo da incubadora foi a troca de experiência né, eu acho que a gente tinha ali na época empresas que a gente tava interno sem cliente apenas produzindo no outro lado tinha uma empresa que na época tinha 20,30 colaboradores dentro da incubadora né... e tinha uma equipe de gestão que a gente se dava muito bem assim, muito próximo e... e eles nos ajudavam muito assim sabe tipo eles estavam no estágio com clientes nos não tínhamos clientes, eles estavam no estágio de problemas com gestão de pessoas a gente não tinha colaborador então eles nos passavam algumas questões que a gente passou a desde cedo entende e depois nos ajudou sempre né, então acho que a troca de experiências foi muito válida (E1).

[...] a gente sempre teve uma relação muito boa com a administração da incubadora né com o Beltrano na época né professora Fulana... A gente discutia de forma bem recorrente com eles assim o andamento da empresa e como que as coisas estavam funcionando apesar da incubadora não, não te serviços que pudessem auxiliar mais ainda as empresas como eu comentei na questão anterior existia sim uma preocupação por parte desses profissionais de tipo como eles poderiam... Melhorar o ambiente pras empresas se desenvolverem mais a gente sabe que dentro de uma universidade pública existem alguns outros entraves que impedem né que eles façam todas as melhorias todas as... Tudo que fosse necessário né efetivamente pras empresas despontarem né (E2).

[...] o gestor da incubadora na época, que era o professor Beltrano, que era professor de empreendedorismo, ele era um cara muito direto e franco, então ele sempre nos dava uns toque “oh guris, tenham cuidado com isso; não imobilizem dinheiro”, né, então ele sempre numa conversa informal ele era sempre meio o pai assim com visão administrativa do negócio e nos dava uma boa, um bom direcionamento assim pra nós, no meu ponto de vista foi sempre uma referência (E4).

[...] a relação com os outros incubados sempre foi boa, muito tranquila, muito bom...inclusive, tem gente que é meu parceiro hoje ainda porque eu conheci lá, por exemplo, o pessoal que cuida do site da empresa é de lá, eu tenho...e outras relações de parceria que surgiu lá da incubadora que eu trago até hoje assim (E7).

[...] tinha um gerente lá, que era o Prof. Beltrano, e a diretora, que era a Profª. Fulana e com o Beltrano a gente conversava diariamente né, trocava informação diariamente e com a Fulana eventualmente quando ela tava lá, então a gente conversava com ela também...e inclusive ele, principalmente no início ali a gente ia perguntar, ele dava dica, ele tinha uma rede de contato dele que às vezes ele nos apresentava pra uma ou outra pessoa (E 8)

[...] Sempre fui muito amigo da Fulana né, dos gestores todos e eu sempre usei eles quando eu tava lá como... Não digo mentores assim, mas era aquele cara que eu conversava pra troca uma ideia quando eu tinha dúvida sobre alguma coisa e eles, sabe essa troca de experiências foi uma coisa muito boa pra mim assim, foi muito boa. Aprendi bastante com eles na época, com a opinião deles, com a amizade deles, o carinho que eles tinham pela empresa, não era só uma coisa comercial, então isso era uma coisa que me deixava bem a vontade com os gestores de lá... Os demais incubados, tem empresas muito bacanas que saíram de lá assim, tu vê que foi uma geração assim legal, tem várias empresas cada uma com seu negócio diferente, mas todas cresceram muito bem, principalmente pela troca, por que um ajudava o outro, as vezes não era ajuda financeira, era uma ajuda do dia-a-dia uma opinião, uma ideia, uma coisa que tava no ar, um contato que um fazia pro outro que encurtava esse caminho né, então isso foi muito bom assim (E10).

A incubadora de empresas é um espaço físico ou instalação que acomoda um processo de incubação de negócios. De acordo com Tumelero, Santos e Kuniyoshi, (2012), as incubadoras proporcionam suporte a EBT no estágio de estruturação das empresas, através de auxílio no momento de origem do negócio e resguardando o funcionamento desses empreendimentos por meio do fornecimento de infraestrutura, assessorias, treinamentos e *networking* com entidades governamentais e investidores potenciais.

Diante disso, no intuito de proporcionar uma visão mais clara e abrangente dessa influência apresentam-se a seguir, os quadros 10 e 11 que mostram trechos das falas dos entrevistados relacionados a aspectos mencionados anteriormente que, na percepção dos mesmos, caracterizam o processo de incubação da ITSM; os quais foram divididos em subcategorias: suporte administrativo e serviços oferecidos pelas incubadoras.

Quadro 10 - Subcategoria suporte administrativo

(continua)

Subcategorias	Trechos das falas	Entrevistado
Suporte administrativo	a gente não tem muito a reclama assim da questão de infraestrutura, segurança é... TI, isso sempre funciona muito bem, a questão de apoio que eu acredito que uma incubadora deva dar como consultorias e tal, isso a gente teve muito pouco né me lembro de um caso só nesses 2 anos.	E1

	<p>a incubadora naquele momento que a gente participou do processo de incubação ela não tinha assim atividades muito recorrentes né de... De auxílio as empresas né poderia se ter alguns recursos mais voltados pra parte de gestão por que é a grande maioria das pessoas que entram pra incubadora tecnológica elas tem perfil mais técnico e o que falta muito é uma noção de gestão de administração de questões financeiras questões jurídicas né tudo que envolve a, a criação né de uma de uma empresa não é só te o produto final que tu vai comercializar no nosso caso... Só, só de te o espaço onde colocar a empresa dentro da universidade de onde permitia ter um contato maior com professores com grupos de pesquisa com outros ali da universidade já foi digamos assim um determinante pra empresa ter uma estruturação um aparato inicial pra criação então tudo isso que eu comentei agora seria algo a mais que poderia ter ajudado mais a empresa lá no início.</p>	E2
Suporte administrativo	<p>tinha a questão do local, tinha uma infraestrutura básica né inicial que era um ramal de telefone, internet muito boa né, não, não tinha custo; tinha essa assessoria, digamos assim, informal, do professor Beltrano, tivemos uma questão de um recurso que, foi um projeto que foi encaminhado pela incubadora e que daí foi, a empresa destinava como gostaria de gastar né. Nós contratamos daí uma assessoria pra desenvolver toda parte de nome, identidade visual, logomarca; então a gente conseguiu contratar isso e já ter de cara isso né, desenvolver um site. Ah, e também depois nós tivemos mais uma outra, um projeto que veio que nós compramos, que veio mesas e cadeiras, né, então e gente conseguiu não ter custo com isso. E também teve uma assessoria né, um consultor que foi lá e ele tinha tipo uma hora a cada quinze dias lá pra tirar dúvidas e fazer consultas e tal.</p>	E4
	<p>A influência da incubação, muito importante, a incubação foi o que deu o primeiro passo pra empresa, pra eles não desisti... O serviço que incubadora prestou foi serviço básico cedeu o local e alguma, foi bem pouca questão de ajuda assim... foi pouco mesmo então foi um serviço básico questão de ceder o local mas foi básico se analisa foi básico.</p>	E 6
	<p>Na época, eu me lembro, eles prestaram um serviço de assessoria comercial, eles contrataram uma empresa...que eu me lembre, mais marcante assim foi isso. Lá...claro, tu acabava conversando com o gerente da incubadora, trocando uma ideia e tal, mas era uma coisa muito...a consultoria não era uma coisa muito...não era bem definido, era uma conversa, tu tinha uma pessoa pra trocar uma ideia, o Beltrano era um cara muito legal, eu conversava bastante com ele...mas que eu me lembre de ação efetiva assim, de trabalho de consultoria foi essa consultoria comercial que eles contrataram na época uma empresa pra nos orientar, nos ajudar nessa parte comercial.</p>	E7

Quadro 11 - Subcategoria serviços oferecidos pelas incubadoras

(continua)

Subcategorias	Trechos das falas	Entrevistados
	com os órgãos de fomento eu acho que o ambiente que tá próximo a eles né fez com que a gente conseguisse é, tem a comunicação fácil de saber oportunidades e de aplica pra elas tanto é que a gente foi contemplado com o PRIME em 2012 se eu não me engano, não acho que foi antes um pouco 2011 ou 2012 e então essa comunicação da direção com órgão de fomento com a outra empresa esse conjunto ai fez cria uma facilidade assim pra aplica a esses editais	E1
Serviços oferecidos pelas incubadoras	Então dentro do processo de incubação ainda a empresa, ela teve a oportunidade de participar de um convenio um edital financiamento e esses edital ele apporto capital não reembolsável por empresas do Brasil inteiro a empresa foi contemplada e recebeu recursos e esse recurso auxilio a empresa nos primeiros anos de vida né então deu também uma folga pra gente pode desenvolve bem o produto não se preocupa tanto com receita inicial e também deu uma tranquilidade pra gente pode nos primeiros anos da empresa né. Foca mais no desenvolvimento de um produto deixa esse produto mais pronto mais completo pra depois quando chega no mercado te maior chance de sobrevive a longo prazo... depois disso dentro da incubadora ainda ela participou de mais um edital recebeu recursos CNPq também pra aplica em pesquisas tudo no âmbito né da relação universidade empresa incubadora né mas também todos os editais e recursos que a empresa conseguiu eles foram pleiteados por iniciativa própria né então os recursos eram disponíveis governo federal governo estadual e as empresas por si só deviriam submeter propostas pra, pra angaria esse tipo de recurso mas não tinha digamos assim uma, um auxílio muito direto da incubadora	E2
	Órgãos de fomento a gente tinha algum apoio do SEBRAE em relação, que nos ajudou, mais na formação e na formatação depois na parte de contratos de, de próprio parte jurídica da empresa né. Isso era o que tinha dentro de auxílio pra gente na época.	E3
	na época a incubadora, ela proporcionou uma coisa que foi muito importante pra empresa, que a incubadora proporcionou pra gente participar de um projeto da FINEPE, de concorrer num projeto da FINEPE tá...e isso que eu me lembro, quem encabeçou isso na época foi a Fulana, foi o pessoal da incubadora e a empresa participou desse projeto, a empresa foi selecionada, recebeu na época um recurso de R\$ 120.000,00 pra desenvolver um projeto de inovação...então, o que eu me lembro, foi uma ação encabeçada pela incubadora	E7

Serviços oferecidos pelas incubadoras	Pra nós ali então, durante a maior parte do nosso período foi bem bacana porque tinha alguns treinamentos né e tipo uma tutoria direto ali com o gerente né, então, também nos ajudaram a, foi ele que nos mostrou esse edital que tava aberto e tal, então, sempre tinha um contato bem próximo né, e os treinamento direto, aí isso ajudou bastante... Tinha desde plano de negócios, tinha, teve de plano de gestão, teve até de coisa de, trouxe assim de PGQP, ISO, coisa ambiental, custos, desde formação de custos teve, e daí, teve praticamente tudo que a gente pedia né, era trazido né. ... eu escrevi o projeto esse aí, junto com o pessoal, pro PRIME, que era o programa Primeira Empresa Inovadora, daí a gente recebeu o aporte em 2010...em 2012...daí em 2010 a gente recebeu também o premiozinho do PGQP, de qualidade, em 2011 também e daí em 2012, quando a gente se graduou, a gente foi escolhido a melhor <i>startup</i> do RS	E8
	o nosso primeiro edital foi um pouquinho antes de sai da incubadora que foi com o ITSM então não era exatamente agencia de fomento, era aqui interno da universidade, o CTISM na verdade, desculpa, com o CTISM que é o colégio técnico e... mas a gente sempre teve uma relação muito boa, a gente sempre participo muito, eu já devo ter feito todos os cursos do SEBRAE que existem por que a incubadora sempre providenciava isso pra gente, e a gente participava muito desse tipo de coisa	E9
	Com os órgãos de fomento a gente sempre, foi cara uma das formas que a gente viu assim, como financia o desenvolvimento do meu produto, pra eu não fica três, quatro anos desenvolvendo um produto, não é fácil né requer muita grana, então a gente fez duas coisas, a primeira foi i atrás de órgãos de fomento, que fomentassem isso aí a gente ganho muito dinheiro com isso, a gente ganho mais de seis, sete editais de fomento ao longo desse processo né, e é interessante por que o pessoal né, a o que que tu faz, como é que foi, eu usava, eu pegava o dinheiro e aplicava ele todo no projeto e desenvolvia, e aí o que acontecia, cada etapa que a gente desenvolvia a gente dizia, ó tu me deu dinheiro e eu fiz isso, se tu me der mais dinheiro eu vou fazer melhor, ai a gente sempre conseguiu mais por que a gente mostrava o resultado do nosso trabalho	E10

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Lezana e Lanza (1996), é perceptível em pequenas EBT's certa vulnerabilidade relativa à própria produção de tecnologia e inovação, complementar a isso, reconhece-se, habitualmente em empresas de porte reduzido alguns aspectos característicos, tais como, fatores externos (região geográfica onde a empresa está localizada, oferta e demanda, fatores de produção); fatores internos (aspectos gerenciais e administrativos) e características do empreendedor (personalidade, habilidades e experiências).

O próximo tópico visa analisar as características empreendedoras dos entrevistados.

5.2.2 Características Empreendedoras

De acordo com relatório divulgado pela Anprotec em 2016, os determinantes de sucesso de empreendimentos estão atrelados a aspectos relativos ao empreendedor, tais como, a maturidade individual, a capacidade de trabalhar em equipe, o amadurecimento para constituir sociedade, o conhecimento técnico sobre o produto que está sendo desenvolvido e as habilidades gerenciais. Cientes desses desafios, a maior parte dos programas de incubação do Brasil e do exterior procura aprimorar e expandir ações que visem o desenvolvimento do próprio empreendedor (ANPROTEC, 2016).

Nesse sentido, torna-se pertinente a análise das características comportamentais empreendedoras de tais indivíduos. Segundo Fillion (1999), o indivíduo empreendedor é provido de grande imaginação e criatividade, além disso, é eficaz em estabelecer objetivos e determinado em atingi-los. Mantém uma visão realista do ambiente em que vive, o que lhe agrega uma grande capacidade para detectar oportunidades, assumir riscos moderados, procurar minimizar as incertezas pertinentes aos seus negócios e buscar, continuamente, informações sobre o seu empreendimento, estando, assim, em constante busca por novas oportunidades de negócios.

Na visão de Frey e Benz (2004), esse indivíduo tende a valorizar, não somente os resultados alcançados através de suas ações, mas do mesmo modo, as condições e o processo que o permitem liderar a geração destes resultados. Segundo McClelland (1987), os indivíduos empreendedores que demonstram sucesso em suas atividades, apresentam elevada motivação para a realização ou um alto nível de impulso para gerar melhorias em seus empreendimentos. Estes atributos podem ser observados nos trechos das falas de E2 e E6.

[...] Faze com que esse produto fosse considerado pelo nosso cliente né nosso mercado de atuação e efetivamente a gente conseguiu fecha contratos evolui começa a te um fluxo de recursos entrando na empresa permitiu a gente contratar profissionais remunera os sócios enfim né faze com que a empresa crescesse e permitiu com que ela pudesse se gradua sai da incubadora vir pro... Pro pra nova sede né que...Que a gente ta hoje e ta numa perspectiva de crescimento bom ai para os próximos anos né então continua investindo continua... Gerando recursos né pra pode aumenta ainda a capacidade mais da empresa de oferecer mais produtos mais tecnologia vinculada a esse tipo de... De solução onde a gente atua e basicamente isso, sucesso é a empresa onde ela conseguiu chega nesse momento né (E2).

[...] chega em reunião com grandes diretores de empresa leva uma empresa a empresa "A", que não é nem conhecida, empresa incubada e diz pra eles que nos poderia fazer sabendo que o conhecimento dos meus técnicos eles teriam né sabia que a minha equipe o meu sócio principalmente pode desenvolver isso mas nós não tínhamos e chega pra eles e diz que nós já tínhamos desenvolvido e aí consegui fazer um negócio numa coisa que nós tínhamos que correr de atrás acho que isso aí é muito marcante principalmente pra empresa e outro fator que eu acho que marca muito consegui as pessoas te confiança em mim no trabalho (E6).

Segundo os estudos de McClelland (1987), o indivíduo empreendedor, tem uma estrutura motivacional diferenciada e busca constantemente a realização. Para esse indivíduo, a necessidade de realização e o sucesso empresarial não consistem apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, tais como finanças, *marketing*, produção, e outras, nem apenas em incentivos creditícios e ou fiscais, mas também nas habilidades atitudinais empreendedoras e no aperfeiçoamento de tais características. Dessa maneira, ele se caracteriza pela busca de objetivos que envolvam atividades desafiantes e se preocupa sempre em fazer bem e melhor, o que não é determinado somente pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro. Esse enfoque pode ser contatado nos trechos das falas de E6, E7 e E10:

[...] eu larguei como era CEO de uma multinacional vim pra empresa "A" quando a empresa "A" estourou em 6 meses eu consegui fazer a empresa "A" estourou eu recebi várias propostas pra ir embora de outras empresas e nisso eu recebi a proposta de ficar como sócio da empresa e aí criou outra empresa minha que eu recebi o convite de ser sócio da empresa pra mim não sei e me dedica a empresa então essa terceira empresa foi por uma... vamos dizer assim por um mérito meu como empregado como fui contratado então é mais ou menos por aí essas empresas, e hoje eu já tenho planos de abrir uma empresa de consultoria totalmente diferenciada tipo uma startup para startups e empresas isso é um projeto que eu tenho aqui em mente que eu acho que vai dar muito certo principalmente então tudo vem de visão de oportunidade (E6).

[...]. Aí eu comecei a ver...não, eu quero fazer mestrado nessa área, eu fiquei em dúvida uma época sobre fazer alguma coisa relacionada com qualidade ou com meio ambiente e eu acabei indo pro lado ambiental porque eu vi que, assim, como a qualidade tinha um mercado bom, só que o meio ambiente parece que ele leva uma coisa maior, ele leva...ele tem um propósito maior...eu tô trabalhando pra reduzir o impacto que as empresas, que as organizações geram ao meio ambiente, então parece que o propósito é um pouco maior (E7).

[...]. a gente foi eleito em 2013 uma das 45 principais startups do Brasil com maior potencial, até foi interessante veio diversas aceleradoras nos procurar, Microsoft veio nos procurar queria comprar a gente é, a gente entrou no índice de empresas a serem observadas pela bolsa da Dow Jones.... A gente lançou a coleira em 2013 na Expointer, outras cidades vieram nos procurar pra nós tirar de Santa Maria, no dia da Expointer até a prefeitura de Santa Cruz mandou uma comitiva com cinco pessoas da cidade com uma proposta em mãos assim pra nós que eles iam nos ceder um espaço pra

gente muda toda nossa estrutura pra lá, ai a gente acabo não indo né, ficando em Santa Maria por causa da relação próxima com a universidade que a gente tem e por que pra nós é estratégico tá aqui dentro, tem uma mão de obra muito qualificada (E10).

O empreendedorismo sugere gerar coisas novas, diferentes, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor (DORNELAS, 2008). Sendo assim, empreendedores estimulados pela oportunidade e capazes de enfrentar desafios e incertezas de mercados inexplorados são os atores responsáveis pelo mundo empresarial (DRUCKER, 1997). Para Heilbrobner (1996), a condição de haver inovação é existir alguém inovador, capaz de inserir inovações tecnológicas ou organizacionais, caracterizando-se novas formas mais baratas de produzir coisas ou jeitos inteiramente diferentes de fabricar. Essas ideias podem ser constatadas nas falas de E2, E8 e E10.

[...] com base em pesquisa né a gente visualizou uma possibilidade de aplica esse conhecimento que a gente detinha lá naquele momento pra atuação num mercado específico que era de imagens diagnósticas né clinica e hospitais que realizam esse tipo de procedimento e foi atrás das informações necessárias e também os conhecimentos técnicos necessários pra gente consegui modela e desenvolve esse produto que é um software (E2)

[...] a gente vê que o mercado, hoje, ele tá sendo bem especialista sabe, então tu consegue brigar com uma empresa grande, tipo hoje a gente ganha da UOL, da Locaweb na questão do e-commerce, porque quem quer uma solução assim mais especialista, falar com um especialista, acaba que fala com a gente. O cliente que é generalista, que não tá muito envolvido com nada, ele vai pegar alguma coisa assim, mas o que que a gente percebe...que um cliente que pega uma coisa generalista, quando ele cresce um pouquinho, o mercado exige também dele que ele se profissionalize e daí ele acaba voltando pro nosso, então a gente fica posicionado num ponto que o cara que quiser vender de verdade, ele vai ter que buscar uma solução especialista (E8).

[...] Uma das nossas propostas de valor é a inovação né, é fazer produto que realmente naveguem pelo oceano azul né então a gente investe muito em P&D, desenvolvimento de novos serviços, soluções e tal, 2015 a gente entro no mercado de vez com o produto, esse produto 2015 ele entro no mercado ainda insipiente sem modelo comercial consolidado então a gente sofreu bastante ainda mais que veio a crise de 2015 então foi bem difícil de vende o produto né, e a formação de uma grande oportunidade por que é... Dessa dificuldade né, nasceu o primeiro serviço (E10).

É reconhecida no empreendedor a capacidade para reaver clientes, criatividade suficiente para superar os concorrentes, atuação para conseguir financiamentos e comprometimento para pagá-los no prazo, além desses e outros

comprometimentos com o negócio, o empreendedor também se autocompromete, assumindo responsabilidades consigo e se dedicando quase que exclusivamente ao empreendimento (GREATTI, 2003).

Dentre os atributos perceptíveis no empreendedor, atenta-se para a capacidade de se comprometer e assumir responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos. Ele se coloca no lugar dos funcionários e esforça-se para garantir a satisfação dos clientes. Para tanto, garante o bom relacionamento, em vez de apenas focar no lucro em curto prazo (MSI, 1990). Tais aspectos podem ser observados nas falas de E1 e E4.

[...] A gente... Terminei os estudos e entrou de cabeça na empresa os dois sócios ainda estavam na faculdade eu só o que me formei primeiro então eles demoraram acho que um ou dois anos pra se forma então eles seguiram com os estudos e a empresa, mas eu me lembro assim que era muito foco na empresa sabe o estudo era quase que segundo plano.. Então a gente fico em torno de cinco anos depois de formado meu caso 3 a quatro anos os outros sócios assim ó sem mais estudo focação assim no... Na empresa e... Depois a gente fez MBA meio junto assim os três cada um em um setor a gente escolheu assim um faz em comercial outro faz em estratégia outro em geral assim em gestão geral, geral empresarial e daí a gente estudo de novo foi muito proveitoso assim a gente cresceu bastante como empresa (E1).

[...] Então deu certo a gente, acho que assim, essa nossa característica de colono, de pessoa séria, ah, fez a diferença né, as pessoas criaram, mesmo sendo uma multinacional criou uma confiança em nós né, foi isso que puxou depois o contrato com uma outra multinacional também, e depois a gente começou a ir visitar os agricultores e a confiança eu acho que ajudou a eles nos contratarem e a gente ter o nosso lugar hoje no mercado. Então acho que eram os nossos valores, seriedade, honestidade, eu acho que isso que fez a diferença. Hoje a gente tem concorrentes em outras empresas, mas a gente é perseverante e sempre manteve esses valores e acho que isso que fez a diferença no mercado sabe. Tem empresas que fazem a mesma coisa que nós né, mas a gente sempre procura ter um capital financeiro e essa, esse, oh se colocar no lugar do cara que tu tá tratando lá, o que tu gostaria de receber né, e a gente tenta fazer isso (E4).

Os impactos e mudanças acarretados pelo empreendedorismo nas oportunidades transforma a força das relações dos indivíduos com as instituições, mas, além disso, fortalece a interação das pessoas em seus círculos de relacionamento (BLAKE, 2006).

Nesse sentido, os Quadros 12 e 13 destacam trechos das falas dos entrevistados que se referem às subcategorias busca de oportunidades e iniciativa, e comprometimento.

Quadro 12 - Subcategoria busca de oportunidades e iniciativa

(continua)

Subcategorias	Trechos das falas	Entrevistado
	os dois faziam pesquisa ali no INPE né... No instituto ali de pesquisas espaciais e, e numa dessas ele foi apresenta um trabalho na Itália e ai ele, ele viu muita máquina de café lá nas universidades que ele teve lá e tal e eu tava fora do país e ai nesse meio tempo quando eu voltei pra me forma ele já tava com o negócio meio que estruturado assim sabe a tipo tem muita máquina lá aqui não tem pode se uma oportunidade... E aí eu voltei na época sem aquela transição sai da faculdade será que vai pra indústria se... Se seguia lá numa área que era mais pesquisa na Austrália se, é ficava em qual cidade tal período de transição decidi fica apoiando essa ideia dele que no início era uma ideia bem teórica assim sabe e a ideia era fazer a máquina de café e a gente começo a fazer meio que é... No primeiro momento em casa comprando equipamento e... Importando peça coisa e tal e depois a gente foi pro projeto da incubadora e... E aí foi aceito lá então... É nisso deu uma guinada assim sabe...	E1
Busca de oportunidades e iniciativa	sempre pensei ah vo monta minha empresa de informática TI trabalha com isso que é uma coisa que me motivava bastante sempre tive interesse tanto é que me levou a fazer o curso de computação né e outra coisa que também me, me motivo muito a criar a empresa foi que durante a o curso de graduação em computação eu tive a oportunidade de ficar seis meses no intercambio na Alemanha. E lá a gente percebeu que existia muito essa interação universidade empresa o que era desenvolvido nos grupos de pesquisa eram direcionados para o mercado né... E aproveitando também o contexto da universidade que tinha incubadora tecnológica né.	E2
	uma coisa a gente tem pra gente, eu e o meu sócio né, bom nós que somos os gestores, nós temos que nos qualificar né, então a gente sempre tá atrás disso né, pra a cada ano a empresa tá melhor e tal e um, não sei se é qualidade ou defeito, a gente nunca consegue parar, a gente tá sempre em uma atividade nova e sempre correndo atrás, então, nunca consegue estabilizar e dizer, bom agora tem um planejamento e a gente vai ter isso e aquilo, mas sempre tem oportunidades novas e a gente tá sempre aproveitando.	E4
	um acerto que eu tive foi de trabalhar com um negócio que na época parecia utopia, que era meio ambiente...ver que aquilo ali poderia ter um futuro, poderia ter um futuro profissional e um futuro como negócio. Quando eu comecei com a empresa as pessoas não entendiam o que eu fazia, até hoje elas tem dificuldade de entender né, só que não entendiam como é que eu ia...não entendiam nem porque, como é que eu ia vender aquilo. Hoje não, ao longo do tempo a sustentabilidade foi entrando na moda, essa preocupação com o meio ambiente e tal, e além de entrar na moda foi aumentando as exigências, porque realmente, a gente precisa ter ações mais efetivas né, e a empresa nesse tempo todo já tava...como ela começou cedo, ela já foi se posicionando. Então, hoje...o que que foi talvez o grande acerto que eu tive, foi ter montado o negócio, que a tendência desse negócio, do mercado, é só aumentar...	E7

(conclusão)

Busca de oportunidades e iniciativa	um ano atrás a gente tava na Malásia a gente ficou três meses lá numa aceleradora chamada gamefounders, a gamefounders é originalmente da Estônia, que é um país do leste europeu e é o país mais digital do mundo hoje, a gente hoje é ex-cidadão da Estônia, então a gente é um cidadão digital da Estônia e a gente tem a nossa empresa registrada na Europa então a gente tem uma segunda empresa hoje, que na verdade é uma empresa espelho que fica na Europa onde a gente esses outros sócios internacionais que são os aceleradores, a gamefounders é uma aceleradora de mentoria pra empresas de jogos então... a gente teve 67 mentores da área de jogos durante a nossa estadia de três meses lá de todas as áreas de marketing, de gestão, de área legal... direção de arte, programação, enfim, todas as áreas muitos desses a gente tem contato direito ainda hoje, o nosso network aumentou exponencialmente, a gente pode conhece o mercado do sudeste asiático, a gente também foi pra China... foi pra Finlândia, enfim, a gente teve muita oportunidade por conta disso e tão logo a gente voltou para o Brasil dessa incubação a gente foi selecionado pra uma segunda, que se chama Boost VC fica no Vale do Silício	E9
-------------------------------------	---	----

Fonte: Protocolo de entrevistas.

Quadro 13 - Subcategoria comprometimento

(continua)

Subcategorias	Trechos das falas	Entrevistado
Comprometimento	a gente tem um objetivo muito forte de ser uma empresa muito grande a gente tem o sonho de ser uma empresa incrivelmente maior do que a gente é hoje e que foi na incubadora então isso ta no sangue assim sabe a gente acredita que tem que cresce, tem que cresce, sempre cuidando pra da o passo firme até por que o nosso... a nossa estrutura ela foi montada em cima de um cenário lá no inicio que não era aquele cenário assim de.... a tem um investidor, a vamos investir capital de algum lugar, não foi sempre um capital de terceiro né e... a gente sempre avalio isso como... a gente não pode erra, por que tipo se nós erra a gente vai cria uma dívida no nosso nome e a gente vai te que da um jeito de paga isso né, então a gente nunca, pra essa parte de financeira que alavanca o crescimento a gente sempre foi muito cauteloso mas não abrindo mão digamos do sonho de ser uma instituição grande	E1
	é eu atribuo basicamente né uma iniciativa das pessoas que estavam junto comigo naquele momento de busca todo conhecimento que foi necessário pra gente pode desenvolve o produto né que tá principalmente vinculado né ao crescimento desenvolvimento da empresa	E2
	tenho um relacionamento bom com os empregados, eu tenho empregados aí há 10, 12 anos já comigo, ah nunca tive um problema trabalhista, nunca tive um problema de, de um caso de desonestidade com clientes. Então eu acho que isso é uma das coisas que eu preso mais em si e é uma coisa que eu acho que a gente faz muito certo, é ter uma relação humana muito próxima com os colaboradores da empresa	E3

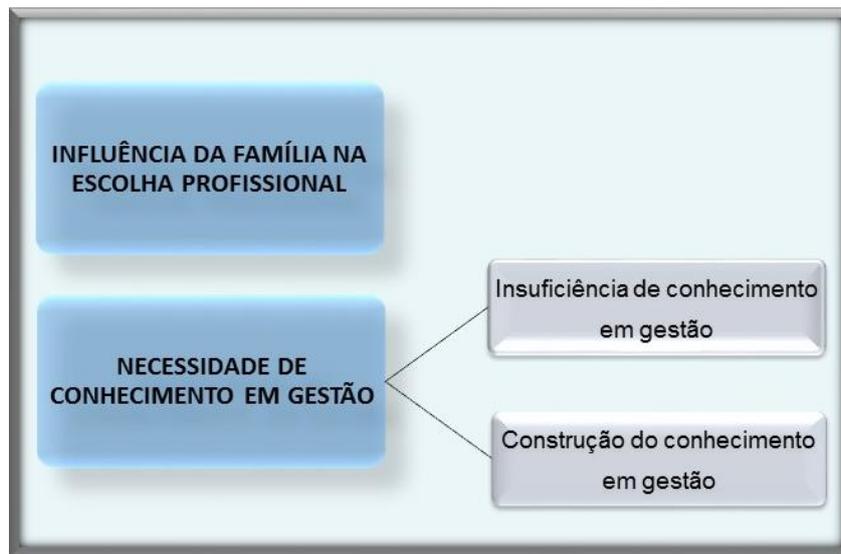
	<p>eu sabia que eu tinha que estuda e que eu tinha que se honesto e limpo com as coisas que isso tudo é um... e o processo da honestidade hoje no Brasil tá complicado e as vezes a pessoa na área comercial ela que te uma vantagem aqui mas mais pra frente tu vai perde então e isso me deixou um nome grande que aonde eu passei eu tenho as portas abertas exemplo é que cada empresa que eu passo que se eu preciso negocia com o empresário eu ligo pra lá eu tenho a porta aberta por que ele sabe quem eu sou</p>	E6
Comprometimento	<p>Uma coisa que eu acho bacana também, que a gente como loja virtual, como sistema, a gente é um sistema pra empresa mas que acaba que eles não enxergam a gente como centro de custo, porque apesar de ter o custo, na verdade a gente gera receita pra eles, o cara vendendo pela internet ela tá usando o nosso sistema...e daí é muito comum até a gente virar quase um parceiro dos lojistas, porque eles pedem tipo, dicas, a gente vai lá, ajuda, eu vou lá, converso...eles encaram diferente, por exemplo, um sistema de gestão, um ERP, que é obrigatório por lei ter, pra emitir as notas, mas que as empresas às vezes, tipo, a empresa de ERP e o lojista fica num pé de guerra assim, dando problema e tal, então sempre acaba que nos enxergam por um lado positivo e tal, então por isso eu acho que no fim é um ambiente bacana, de tu ir conversar com o lojista, ele tá ganhando dinheiro com a tua ferramenta, o cliente que tá comprando dele também tá satisfeito...então, tu vive num ambiente onde todos tão ganhando e, tipo, quanto mais eles usarem mais felizes eles estão e quanto mais as pessoas comprarem pela internet, mas a gente fica feliz aqui</p>	E8

Fonte: Protocolo de entrevistas.

5.3 ANÁLISE DAS CATEGORIAS DEFINIDAS NÃO A PRIORI

Nesta seção, será apresentada a análise das categorias definidas não a priori, com base nos relatos dos entrevistados. As categorias de análise definidas não a priori são: Influência da família na escolha profissional, e Necessidade de conhecimento em gestão. Segue a Figura 7, a qual ilustra essas categorias.

Figura 7 - Categorias de análise não a priori



Fonte: Elaborado pela autora.

Os tópicos que seguem abordarão as categorias e subcategorias apresentadas previamente na Figura 7.

5.3.1 Influência da família na escolha profissional

Este aspecto foi um muito frequente nos relatos dos entrevistados. Em algum momento em suas falas, emanava a questão da influência de algum membro da família no que diz respeito à decisão da escolha profissional, sendo que, em muitos casos, mais de uma vez era feita essa constatação. Vale ressaltar, que a escolha da profissão mencionada, diz respeito à formação profissional escolhida por esses indivíduos e não se restringe ao fato de terem se tornados empreendedores. Segundo Minello (2014), a família transmite a tradição, que gera a esfera do imaginário cultural, com as interpretações dos ritos e mitos, tanto do presente como do passado, arquitetando sua história particular e assinalando as relações, os vínculos afetivos e sociais, com o desígnio de conceber alicerces ao universo psicológico dos membros do grupo familiar.

Em se tratando do ambiente familiar relacionado com situações que propiciem o incentivo do surgimento de empreendedores, Fillion (1999) faz referência às diretrizes psicológicas, que podem ser entendidas, perante os comportamentos e

atitudes assimiladas pelas crianças, através dos pais e demais pessoas com quem convivem. Nessa mesma ideia, estudos do Management Systems International (1999), indicam que é importante ponderar fatores estruturais e psicológicos, para a compreensão da atitude empreendedora.

De acordo com Lezana e Tonelli (1998), a capacidade de autoconhecimento e o alcance de entendimento dos próprios sentimentos e necessidades, levam o indivíduo ao entendimento de seus comportamentos, atitudes e desejos, potencializando, assim, sua motivação para alcançar seus objetivos. Para Filion (1999), o sistema de relações representa o ponto mais influente para explicar o desenvolvimento da visão do empreendedor, visto que a família é a base de todos os relacionamentos, sendo assim, em muitos casos, a primeira motivação empreendedora é implicação das relações do empreendedor com a família.

Entre os estudos de McClelland (apud MURRAUY, 1973), encontramos a sugestão de que as crianças motivadas por suas mães deram resultados mais positivos quando se tornaram adultos e empresários. Para Tonelli (1997), essa discussão sobre ser um empreendedor inato ou não, é vasta. No entanto, ele afirma que a influência da educação familiar e do meio cultural tem parcela significativa na formação de empreendedores.

Diante da constatação de que o ambiente familiar pode influenciar no direcionamento a ser tomado pelo indivíduo quanto à decisão profissional, seguem trechos das falas dos entrevistados que corroboram com tais argumentações:

[...] eu acho que um grande acerto assim, foi o incentivo da minha mãe pra mim seguir estudando, né. Fazer o técnico agrícola que foi um divisor de águas pra mim no sentido de não estudar e virar cdf né. Eu acho que isso pra mim foi divisor de águas (E4).

[...] o meu pai era alcoólatra mas na época ele era um excelente vendedor ele tinha... ele trabalhou muitos até os meus 12 anos ele trabalhava como funcionário, vendia pra algumas veterinárias, trabalhava no ramo veterinário..

[...]. Quando eu tive mais ou menos os 12 anos eu falei pra ele para de trabalha como empregado e monta sua própria veterinária tudo isso vinha pra mim um sangue que eu tinha no futuro... o futuro adivinhando pra mim né que eu já era um empreendedor desde essa época já a visão mas não tinha me dado conta disso, então com 12 anos eu fiz ele abri uma veterinária aos pouquinhos ele abriu e até os meus 15 anos foi o ápice da minha vida vamos dizer assim financeiramente que ele teve bem, que ele conseguiu o negócio foi, mas o maldito álcool e a separação com a minha mãe aos 15 anos fez ele ir embora de uma hora pra outra, ele foi embora pro Uruguai e a veterinária teve que fecha, tudo foi meio abandonado mas

profissionalmente seria um grande vendedor uma pessoa bem inteligente (E6).

[...] meu vô sempre teve uma loja né em Santiago, era uma loja bem grande assim, tinha uma das maiores lojas que tinha na cidade e eu cresci naquele meio de... empresarial né, no meio é... Daquele mundo de compra, venda, mercadoria que chega, mercadoria que sai, e sempre fui muito apaixonado por isso, muito apaixonado pela história do meu avô que começo um negócio do zero e se tornou um grande empresário na cidade né (E10).

Segundo Minello, Tonin e Costa (2016), a formação profissional dos indivíduos concentra certa influência advinda de aspecto social relacionado aos grupos familiares. Os autores preconizam, ainda, que, no que se refere às relações sociais, essas tendem a encaminham os indivíduos a processos de construção ou desconstrução de identidades, essa transformação ocorre conforme os valores dos grupos de relacionamentos são aceitos ou não por eles.

Neste sentido, o Quadro 14 apresenta trechos das falas dos entrevistados relacionados à Influência da família na escolha profissional.

Quadro 14 - Influência da família na escolha profissional

(continua)

Categorias	Trechos das falas	Entrevistados
Influência da família na escolha profissional	...eu tinha um tio que era engenheiro e uma tia que era engenheira. Então eu cresci com essa ideia, eu sempre gostei muito de mexer em tudo que era coisa, desmonta coisa e monta coisa, então, sempre tive essa, essa, ligação mesmo, com uma parte da engenharia.	E3
Influência da família na escolha profissional	É bastante por influência da família, né. A família tinha esse “veio”, esse “veio” da, da agricultura né, então, ah, foi bem direcionado por aí, né, pela raiz agrícola da família e eu segui no mesmo ramo... eu fiz o técnico agrícola eu lembro que quando eu tava na , na graduação assim, definir o que eu ia fazer de curso superior, eu cheguei a fazer um vestibular, que é pra experiência, pra administração, que na minha cabeça eu tinha técnico agrícola já e isso já me dava uma base na questão agrícola né, ah, questão de manejo, de culturas e tal, mas que me faltava administração. Então eu cheguei a fazer um vestibular pra administração, mas depois por, confesso que não me lembro se foi por influência da família ou coisa assim que eu acabei fazendo agronomia né.	E4

	... até hoje por mais que eu trabalhe em outras empresas ou eu tenho 3 empresas na verdade minhas, são 3 empresas com 3 ramos diferentes e consigo agrega isso também com coordenação de outras empresas e isso me fez multitarefa e isso pro empreendedor é ótimo tu tem que sabe lida com qualquer ponto e outra coisa é o que tava no sangue né desde o meu pai demonstrava essa parte do conhecimento essa inteligência ele tinha que hoje a minha mãe fica brava se eu falo isso mas infelizmente é a verdade, essa inteligência que ele tinha e esse tato na área comercial me influencia pra hoje o que eu sou na área que eu to que é na área administrativa, comercial, executiva já veio de sangue	E6
Influência da família na escolha profissional	... minha mãe sempre trabalhou, fez...fazia salgadinho, ela ajudava, ajudou eu a estudar, trabalhando, fazendo salgadinho, o pai ajudando um pouco, mas a princípio era isso, eles não tinham...eles vieram de fora, acabaram vendendo as coisas que tinham, construíram casa e tudo, perderam algumas coisas que tinham, o pai acabou perdendo, fez uns negócios errados e no final das contas, quem tava segurando as pontas, mesmo, era a minha mãe e, claro, o pai ajudando e tudo...então, eu me criei nesse meio assim e também ajudando eles né, acabei me criando tendo que ajudar, vendendo salgadinhos, entregando e assim por diante.	E7
	... o meu pai trabalhava na Ipiranga ali, na distribuidora de gasolina e diesel e coisa, praticamente sempre trabalhou lá e a minha mãe ela trabalhava num colégio como professora, então, tipo...pra mim era bem, assim, normal ir ali na distribuidora e tal ver o dia-a-dia do comércio e tal, isso até que meio que me motiva assim, eu gostava de ver, tipo, gostava de ir, às vezes sábado quando era mais light o trabalho lá, o meu pai me levava e tal...e daí a gente sempre foi acostumado e nunca tivemos, o que me chama atenção que eu vejo hoje, a gente nunca teve na família assim a parte de funcionário público e tal, então nem me passava na cabeça ir fazer concurso ou alguma coisa assim	E8
 eu comecei a desenha vendo meu pai pinta quando... meu pai hoje em dia já não pinta a muito anos, mas quando eu era criança ele pintava quadros, ele pintava com tinta acrílica, tinta a óleo sabe ele pintava muito bem, e foi certamente o influenciador muito grande de eu... fazer isso ... Meu pai, bom meu pai é escritor e... e professor de literatura aqui na UFSM a... sempre foi uma grande influência especialmente nesse aspecto de... de artístico	E9
	... meus pais são professores da... meu pai é professor aqui da universidade, a minha mãe é professora de ensino fundamental e médio e, mas apesar disso meu pai principalmente ele sempre foi um cara muito empreendedor na vida sabe ele... Apesar dele ser professor da universidade, ele tem diversos projetos que ele busca, já busco não sei quantos milhões pra universidade, projetos com... Exército, com tudo que a gente imagina assim ele já busco algum projeto.	E10

Fonte: Protocolo de entrevistas.

A atitude empreendedora é abordada por meio da Teoria do Comportamento Planejado (*Theory of Planned Behavior*), de Ajzen (1985), definida como uma avaliação frente a um objeto de estímulo, influenciada por crenças. Em relação aos estímulos, Garcia (2001) afirma que especialistas em educação, pedagogos e

psicólogos, indicam que os pais devem incentivar os planos de seus filhos, já que pais demasiados críticos tendem a desencorajar atitudes de iniciativas e, até mesmo, os sonhos dos filhos.

O indivíduo apresenta comportamento mais propenso a fazer algo ou agir de certa maneira, na medida em que percebe aprovação de seus atos por parte de colegas, amigos e parentes. Por outro lado, se perceber que não há apoio, ou que existe desaprovação, por essas mesmas pessoas, a tendência de executar este comportamento diminui (AJZEN,1991). Dessa forma, os grupos familiares possuem influência na decisão e formação profissional dos indivíduos, como pode ser constatado nas falas E1, E4 e E8

[...] A minha mãe é... Foi do lar a maioria do tempo né depois com as crianças mais crescidas que ela entrou no mercado de novo e pai trabalha numa estatal né hoje ele é aposentado, mas durante a minha infância e adolescência ele trabalhava em uma estatal é... Então... Eu sempre fui meio direcionado assim pra te uma carreira mais como colaborar assim sabe tipo passava longe a possibilidade de te uma empresa na minha infância e na minha época de estudos isso... Isso devido à família assim né meu pai saiu de uma família muito humilde se deu bem na vida sendo um funcionário e... Na área assim de... Técnica né... Ele é formado no ctism na área técnica e... Então esse foi o caminho que mais ou menos eles trilharam pra mim e pro meu irmão que é um dos sócios da empresa

[...] É como te falei a gente veio de uma família, os dois sócios da empresa né, que somos irmãos de uma família assim bastante tradicional onde na época te uma empresa era uma loucura sabe tipo a gente foi até pressionado a não i pra esse caminho (E1).

[...]. E eu comecei o mestrado como uma válvula de escape, digamos assim, que tinha a lavoura, e eu não queria ir trabalhar com o pai, pra não criar briga na família porque a minha irmã já tava lá, né, então, foi um uma, digamos assim, inquietude do meu pai porque ele queria que eu fosse lá ajudar ele né. Assumisse a parte dele no mercado, a ajudasse ele pra fora, já que eu tinha formação agrônômica né... Então eu preferi, mesmo sem a aprovação dele, ficar aqui, toca minha vida (E4)

[...] antes de começar a faculdade em si, eu já pensava em trabalhar com tecnologia, achava legal e tal, mas quando cheguei na época de fazer vestibular, era ainda tudo muito novo ali né, em 2005, 2006...é, 2005, nem tinha a questão da internet e essas coisas, então eu lembro que daí, a questão da família assim influenciou bastante né...não, tu não vai fazer isso aí, porque tu vai ficar...computador, isso aí não é futuro e tal...daí, tipo, acabou que era aquela coisa, não, então tuas opções são Contabilidade, Economia ou Administração porque daí tu vai trabalhar na área e tal, por isso que eu acabei indo pra Economia. Mas depois, quando eu comecei a trabalhar...por isso, porque que eu fiz a faculdade depois...quando eu comecei a trabalhar, daí, tipo, pelo menos se era alguma coisa que eu queria, daí o pai e a mãe disseram, se é o que tu quer faz agora, mas pelo menos já tá garantido uma parte, aí eu comecei depois...aí eu fiz e tipo logo que eu acabei o curso de Economia eu praticamente nunca usei assim pra nada, eu fiz Sistemas, fiz mestrado em engenharia e segui na parte de tecnologia (E8).

Os depoimentos levam a entender que, em sua maneira de agir, os indivíduos consideram valores e opiniões da família, porém elegem, mesmo que num segundo momento, ter em suas mãos o seu futuro profissional. Para Filion (1999a), empreendedores agem de maneira a superar os desafios, ainda que para isso tenham que enfrentar resistência e, para tanto, eles mantêm seu ponto de vista e buscam autonomia.

A intenção de atingir as expectativas de familiares em detrimento dos próprios interesses tende a influenciar a decisão e construção dos diferentes papéis profissionais (SOARES, 2002). Na concepção de (Filion, 1999), o suporte advindo da família é especialmente relevante no início do desenvolvimento da visão empreendedora, podendo nortear o rumo inicial que o empreendedor poderá ter na criação de um negócio. Conforme trechos das falas de E4 e E10:

[...] pai agricultor com baixa escolaridade, sempre foi produtor de batata inglês em Silveira Martins e caminhoneiro, então ele sempre teve uma veia pro comércio, sempre foi um exímio negociante né, aprendeu com a vida, tem até hoje o básico da matemática, mas é um.. digamos assim, uma pessoa bem sucedida pela estudo que tem e tal, e pela experiência que adquiriu de vida né, ah, nós sempre moramos em Silveira, o pai sempre foi empreendedor, no sentido da agricultura e do comércio né (E4).

[...] sempre tivemos muito apoio a fazer o que a gente quisesse, então a empreende nosso pai foi um dos mentores assim, foi o cara que nos ajudou muito a começa o negócio... E o exemplo do nosso avô então a gente sempre... Sempre teve muito apoio assim nesse sentido assim né. Pô imagina a gente cresceu dentro de uma loja né, comecei a trabalha com doze anos de idade (E10)

No decorrer da vida de um indivíduo, são diversos os aspectos que podem influenciar a sua formação, a exemplo da escolarização, do meio em que vive, dos conhecimentos adquiridos, entre outros, como o contexto familiar e a influência exercida pela família no desenvolvimento desses indivíduos.

5.3.2 Necessidade de conhecimento em gestão

Segundo Rubin, Aas e Stead (2015), a sugestão da literatura é de que pequenos novos empreendimentos tendem a falhar devido ao fato de não ter experiência de gestão e capacidade de obtenção de capital em um estágio inicial. Para os autores, as incubadoras são meios para superar esses obstáculos,

oferecendo habilidades de monitoramento experientes e melhorando o acesso ao capital, numa fase precoce.

Nesse sentido, Storopoli, Binder e Maccari (2013) acreditam que o processo de incubação tende a ser um meio de disponibilizar aos responsáveis pela gestão dos negócios no aprimoramento de suas capacidades para que, assim, os mesmos possam sustentar o bom desempenho de seus empreendimentos.

Contudo, em se tratando de EBT's, de acordo com Studdard (2006), as empresas de alta tecnologia, normalmente são gerenciadas por pessoas com capacidade técnica elevada, e essas, em sua maioria, não adquiriram as informações e competências necessárias para operar um negócio, como o conhecimento sobre *marketing*, contabilidade, recursos financeiros e humanos.

Alguns relatos dos entrevistados evidenciam que havia uma carência de conhecimento em gestão, especialmente na fase inicial da vida como empreendedor, sendo essa característica uma das dificuldades mais recorrentes relatadas por E1, E4, E7, E8, E9 e E10:

Quadro 15 - Falta de conhecimento em gestão

(continua)

Subcategoria	Trechos das falas	Entrevistados
Falta de conhecimento em gestão	... acho que talvez a escolha da graduação foi um erro também querendo ou não a gente sempre usa muito mas hoje no dia a dia se eu tivesse feito um curso mais voltada pra gestão teria acelerado muitas coisas que a graduação não de engenharia elétrica não... não é focada pra isso né acho que o erro foi ter entrado muito jovem na faculdade eu e o meu irmão entramos pelo PEIS na época a gente entrou com 15, 16 anos e acho que isso... isso é um crime sabe a gente tinha que entende um pouco mais das coisas pra escolhe uma faculdade e não perde tempo daí né acaba estudando um monte de coisa que hoje não ajuda muito, mas tudo é valido	E1
	...Acho que a principal dificuldade é gestão né, é a nossa principal dificuldade por não ter ninguém da área de gestão e administração. Ah, essa é a principal dificuldade que a gente tem até hoje. A gente vem procurando sanar com assessorias e tal, mas, assim eu gostaria muito de ter índices na mão, de ter sabe, mas, ah, essa falta dessa base que um curso de administração traz, eu sinto falta, diariamente	E4
	... começar muito cru, eu comecei muito novo e sem orientação nenhuma, eu não vinha de uma família de empreendedores, de empresários...nada...eu vim de uma família que a minha mãe vendia salgadinho, entendeu...a minha mãe ela vivia, pagava as contas vendendo pastel, que eu vendia, eu entregava...então assim ó, eu não tive essa preparação.	E7
	a gente vê é a questão saber lidar né, com os clientes, com as	

Falta de conhecimento em gestão	<p>peessoas e tal, porque tu não aprende isso nos livros né, por mais que leia, leia, leia, às vezes tu tem 10 clientes e a dificuldade é uma, tu tem 20 e a dificuldade é outra, aí tem 100 clientes, tem 400, 500, vai tipo...vai subindo de nível e aí tu não tem instruções que diga isso né...e daí depois, por isso que eu penso né, como o cara estuda bastante, pesquisei e tal, dei aula, eu vejo assim que tem muita coisa que é da vida real que tu não aprende nos cursos e nada, e daí, o que vejo essa dificuldade que às vezes a gente vai buscar informação</p>	E8
	<p>... a dificuldade de não ter ninguém especialista ou até com... nível básico de informação sobre administração, gestão e tudo mais no início eu acho que as maiores dificuldades foram essas de ...Não ter alguém especialista e depois a inexperiência assim, a gente quebra muito a cabeça e nesse ponto a incubadora foi sempre muito a... mãezona pra gente assim de... a gente teve alguns momentos de quase quebra</p>	E9
	<p>na verdade eu não terminei os estudos né, por que eu me formei em engenharia fiz mestrado em computação, e aí depois que eu fiz o mestrado em computação eu acabei indo. Eu queria ter um conhecimento maior sobre gestão...</p>	E10

Fonte: Protocolo de entrevistas.

Segundo Eisenhardt e Santos (2000), o conhecimento individualizado é decorrente da integração de distintas fontes para constituir novo conhecimento ou para aplicar o existente na criação de algo novo. De acordo com os autores a visão baseada em conhecimento se respalda na busca, na transferência interna, na transferência externa e na integração do conhecimento.

De acordo com Ikujiro e Nonaka (2008), são inúmeras as adversidades até a construção do conhecimento, visto que, esse processo depende muito das extravagâncias das relações humanas e das capacidades intelectuais diferenciadas. Seguem trechos das falas de E4 e E8:

[...] a gente buscou profissionalizar a empresa né. Sempre comento que, ah, é uma empresa de dois agrônomos né, e a nossa formação em gestão é uma cadeira de administração rural e uma de economia rural, então, a gente sempre encontrou muita dificuldade, nessa questão de gestão de pessoas, gestão da empresa né, e agente buscou empresas terceiras pra suprir e nos transferir conhecimento [...](E4)

[...] a gente vai buscar informação e tem professores ainda, os mais antigos, que acham que tudo tá nos livros né...aí uma vez um cara me falou assim, tá mas, se tudo tá nos livros, eu pegaria, vou pegar um livro de futebol então, vou decorar tudo que é tipo de chute...aqui ó, chute e coisa, cobrança de falta e aí vou lá jogar a copa do mundo né...não tem, não tem sentido, ou vou ler um livro de MMA e vou ir lutar lá, tipo, ah, isso aqui é os golpes e tal, o cara vê e defendo assim e daí vou subir no ringue? Mas não tem como né...e daí eu acho que empreendendo é meio assim, tu não consegue aprender sem tomar lá um soco na cara, passando pelas situações[...] (E8)

Brown e Duguid (1991) sugerem uma visão que agrega trabalho, aprendizado e inovação, e conecta os níveis de conhecimento individual e organizacional. Para os autores, a construção de novo conhecimento relaciona-se às atividades diárias, sendo essa edificação social, ao passo que, ocorrendo informalmente, o conhecimento é livre para ser compartilhado. Tal perspectiva, na aprendizagem organizacional e inovação, implica uma visão das organizações como múltiplas comunidades de práticas, as quais abrangem atividades experimentais adaptadas ao ambiente da qual elas emergem.

A capacidade dos entrevistados em enfrentarem a carência de conhecimento em gestão ficou evidente através da construção do conhecimento por meio da busca por aprimoramento, procurando se especializar em gestão ou áreas afins e/ou da adquirindo experiência prática. Essa perspectiva é apresentada nos trechos das falas dos entrevistados no Quadro 16:

Quadro 16 - Construção do conhecimento em gestão

(continua)

Subcategoria	Trechos das falas	Entrevistados
Construção do conhecimento em gestão	a gente fez MBA meio junto assim os três cada um em um setor a gente escolheu assim um faz em comercial outro faz em estratégia outro em geral assim em gestão geral, geral empresarial e daí a gente estudo de novo foi muito proveitoso assim a gente cresceu bastante como empresa	E1
	... Eu cheguei num momento lá, ah pensar em fazer administração, e isso vem hoje eu que cuido da parte administrativa da empresa, o meu sócio cuida da parte técnica. Então eu sou um agrônomo de escritório né, tanto que eu fiz MBA, justamente pra lapidar um pouco essa parte gerencial né, e, eu gosto, gosto bastante da área assim né. Então eu me direcionei mais digamos pro ramo da administração de empresas, empreendedorismo	E4
	na verdade eu botei um negócio sem ter preparação nenhuma, depois eu acho que até por, eu acho que eu fiquei tão traumatizado com isso de botar um negócio sem preparação que eu fiz MBA, eu fiz, sou consultor do SEBRAE, eu não sabia nem que existia SEBRAE, quando eu botei o negócio, hoje eu sou consultor do SEBRAE há 10 anos, então eu fiquei tão, acho que talvez até como uma defesa assim ó, que eu tava tão despreparado no início que eu fiz questão de me preparar muito, tanto que hoje eu dou aula de empreendedorismo	E7

Construção do conhecimento em gestão	então, ainda mais assim na educação que a gente tem, formal, no Brasil, que a gente não estuda cases, tu estuda só a teoria, tipo a Teoria da Administração e essas coisas, e daí tu aprende e tal, mas...nas situações do dia a dia tu não consegue, tipo, às vezes tu não tem subsídio né, só quando tu passa...por isso que a gente fala assim, quem empreende é mais às vezes questão de tempo e tu ir amadurecendo, então a dificuldade é essa também, tu tem que se virar e tu vai crescendo, é tipo massa de pão, tu vai crescendo conforme vão batendo, aí tu vai entendendo todo o processo, então eu acho que é por isso que muita gente acaba desistindo ou quebrando né, porque não tem, se o cara não tem foco e se não tem persistência	E8
	hoje em dia eu praticamente já não desenho mais de novo (risos), é o que é estranho, eu não, até não é uma coisa que eu sinta tanta falta, eu sinto falta obvio do ponto de vista criativo e aí eu tento desenha pra mim mesmo e tudo mais, mante a, mante estudando e tudo mais desenho mas, dentro da empresa eu praticamente não desenho mais hoje em dia eu odeio esse termo mais eu sou CEO eu sou, cara de negócios, eu que vou busca dinheiro eu que sou a cara da empresa, busca contatos e parcerias com outras empresas, viaja e tudo mais.	E9
	Eu queria te um conhecimento maior sobre gestão... né então, claro a gente tem muita mentoria na Endeavor então... A própria Endeavor ela é quase um MBA eu digo por que, as mentorias da Endeavor com uns caras fenomenais de mercado, caras que... As pessoas não teriam acesso se não fosse por um meio desses né, e acabei fazendo meu MBA nessa área de psicologia... Psicologia empresarial né, que daí é bem uma área voltada a entende pessoas, mobiliza pessoas e vê como tu mobiliza essas pessoas em prol de um objetivo né, então eu acho que foi bem complementar, enquanto isso meu irmão foi pra uma área mais financeira e comercial	E10

Fonte: Protocolo de entrevistas.

De acordo com Siluk (2007), a aprendizagem com base na experiência vem a ser parte imprescindível das organizações que aprendem, visto que, na prática, é a eficiência com que seus membros aprendem, a partir de situações vivenciadas por eles, que determinará o ritmo com que as organizações aumentam suas capacidades. Segundo o autor, os membros da empresa que apresentam um nível satisfatório de aprendizado devem ter certo nível educacional e se manterem disponíveis para oportunidades que ocasionem em novas experiências, dado que, o aprendizado é facilitado na medida em que o indivíduo acumula e diversifica suas experiências.

5.4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS SOBRE CCE'S

Para atender ao segundo objetivo específico deste estudo – Identificar características comportamentais empreendedoras dos gestores de empresas

graduadas na ITSM – efetuou-se a análise dos resultados das características empreendedoras dos gestores de empresas graduadas na ITSM, verificada por meio de aplicação do questionário CCE's de Mansfield et al. (1987). Observou-se que, de forma geral, os gestores possuem tais características, pois a média geral das características foi de 18,2 pontos.

Enquanto a categoria “Planejamento”, teve maior média entre os respondentes, atingindo 18,5 pontos, o conjunto “Realização” atingiu a média de 18,3 pontos, e a categoria “Poder” atingiu 17,5 pontos na média verificada para as unidades de análise.

Para medir a confiabilidade da consistência da escala, aplicou-se o coeficiente alfa de Cronbach, como descrito por Cronbach (1951), que definiu 0,6 como valor mínimo de aceitação, para pesquisas exploratórias. O coeficiente alfa de Cronbach é calculado pela seguinte equação:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sigma_r^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_r^2} \right]$$

(Equação 1)

onde:

k corresponde ao número de itens do questionário (55);

σ_i^2 corresponde soma das variâncias de cada item (144,18);

σ_r^2 corresponde à variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias (45,06).

Substituindo-se os valores na equação 1, chegou-se ao seguinte coeficiente alfa de Cronbach:

$$\alpha = 0,70$$

Assim, os valores resultantes da aplicação do questionário sobre CCE's com gestores de empresas graduadas na ITSM são confiáveis.

A seguir, apresenta-se a análise das características buscando-se atribuir significado à pontuação obtida pelos respondentes, destacando-se as características com maior e menor pontuação.

Tabela 1 – Pontuação CCE´s E1

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E1						TOTAL
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34	Q45	FC	21
		5	4	5	3	4		
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35	Q46	FC	21
		4	4	5	2	4		
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47	FC	21
		4	5	5	4	3		
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	20	
	5	4	3	4	4			
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38	Q49	FC	19	
	5	4	4	4	4			
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17	Q28	Q39	Q50	FC	22*
		5	1	4	4	4		
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29	Q40	Q51	FC	19
		4	4	2	3	4		
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41	Q52	FC	19	
	4	4	3	2	4			
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20	Q31	Q42	Q53	FC	17**
		4	3	3	4	3		
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21	Q32	Q43	Q54	FC	18
		4	3	4	4	3		

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marinho (2016).

*maior pontuação obtida.

**menor pontuação obtida.

O entrevistado E1 obteve maior pontuação na característica estabelecimento de metas (22 pontos), o que demonstra que este indivíduo é focado em suas metas e objetivos, mas almeja, também para empresa, metas e objetivos desafiantes a médio e longo prazo. Como pode ser observado no trecho extraído da sua fala:

[...] a gente tem um objetivo muito forte de ser uma empresa muito grande a gente tem o sonho de ser uma empresa incrivelmente maior do que a gente é hoje e que foi na incubadora então isso tá no sangue assim sabe a gente acredita que tem que cresce, tem que cresce, sempre cuidando pra da o passo firme até por que o nosso... a nossa estrutura ela foi montada em cima de um cenário lá no início que não era aquele cenário assim de.... a tem um investidor, a vamos investir capital de algum lugar, não foi sempre um capital de terceiro né e... a gente sempre avalio isso como... a gente não pode erra, por que tipo se nós erra a gente vai cria uma dívida no nosso nome e a gente vai te que da um jeito de paga isso né, então a gente nunca, pra essa parte de financeira que alavanca o crescimento a gente sempre foi muito cauteloso mas não abrindo mão digamos do sonho de ser uma instituição grande (E1).

A característica com menor pontuação para E1 foi persuasão e redes de contato (17 pontos). De acordo com McClelland (1972), essa característica é reconhecida naqueles que procuram utilizar pessoas-chave como agentes, para atingir seus próprios objetivos e também agem para ampliar e firmar relações comerciais com seus contatos.

Contudo, apesar de esta ter sido a menor pontuação de E1, pode-se verificar nas falas a seguir que o comportamento do empreendedor mostra-se aberto a e proativo a redes de contatos:

[...] Obvio que a gente conhecia o mercado, conhecia mas a gente não tinha muita capacidade de... de o mercado na época e ainda hoje é basicamente grandes centros que tinha então a gente acabava tendo muito deslocado assim indo muito pra internet trocando ideia por telefone conversando com pessoal tanto do Brasil quanto de fora né (E1).

[...] número de pessoas também eram só 3 sócios no início hoje tem 7 é... a empresa ela se desenvolveu bastante mas sempre foi um... um processo talvez até em alguns momentos mais rápido né uma curva assim mais exponencial (E1).

Tabela 2 – Pontuação CCE´s E2

(continua)

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E2						TOTAL
		Q1	Q12	Q23	Q34	Q45	FC	
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34	Q45	FC	18
		5	4	4	4	3		
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35	Q46	FC	17
		3	3	4	2	3		
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47	FC	18
		4	5	3	4	4		
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	13**	
	3	3	3	2	2			
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38	Q49	FC	18	
	4	3	4	3	4			
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17	Q28	Q39	Q50	FC	21*
		5	2	4	4	4		
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29	Q40	Q51	FC	18
		4	3	3	4	4		
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41	Q52	FC	19
4		4	3	2	4			

(conclusão)

Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20	Q31	Q42	Q53	FC	18
		4	2	3	4	3		
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21	Q32	Q43	Q54	FC	19
			4	3	4	4	3	

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marinho (2016).

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

A característica estabelecimento de metas se destacou com a maior pontuação para o entrevistado E2, com 21 pontos, o que sugere um comportamento com foco nos objetivos pessoais e da empresa, com visão de médio e longo prazo. Indivíduos com tais características perseguem objetivos desafiadores em médio e longo prazo, visando à satisfação pessoal e desenvolvimento dos negócios, com definição clara de onde querem chegar. Essa conduta pode ser constatada nos seguintes trechos da entrevista de E2:

[...] Lá pela 6^o série eu decidi que ia trabalhar com computação tinha o que oito pra nove anos mais ou menos (E2).

[...] sempre pensei ah vo monta minha empresa de informática TI trabalha com isso que é uma coisa que me motivava bastante sempre tive interesse tanto é que me levou a fazer o curso de computação né (E2).

[...] Claro nesse primeiro período aí da gente começa a desenvolver a solução até engrena com os primeiros contatos passou em torno de três anos, nesses três anos a gente também precisava de algum outro recurso não só o do governo então a gente fez alguns bicos na área de informática que era fazer um site fazer uma loja de e-commerce algum sistema sob encomenda a gente fez alguns projetos desses em paralelo né pra manter a roda girando, mas o foco sempre foi ter um produto né específico da empresa e quando a gente lançou a primeira versão do sistema era aquele vai ou racha né então se funciona agora a gente vai deslanchar com a empresa (E2).

Quanto à exigência de qualidade e eficiência, o entrevistado E2 obteve 13 pontos. Esse comportamento é característico de indivíduos que buscam encontrar maneiras de fazer as coisas melhores, mais rápidas ou mais baratas. A baixa pontuação de E2 nessa característica pode ser percebida, de acordo com a fala do entrevistado no trecho:

[...] Na época não existia também um tempo formalizado de... Máximo né que a empresa poderia permanecer na incubadora, mas como o nosso nicho de atuação de mercado e o software em si que a gente desenvolveu ele era muito específico muito detalhado precisou de um tempo muito grande de

monitoração a gente preciso fica mais tempo utilizando essa estrutura né de baixo custo até te condições de com as próprias pernas aluga uma peça maior aqui no centro da cidade né onde a gente ta hoje e pudesse... Também contrata pessoas e começa a desenvolve (E2).

Tabela 3 – Pontuação CCE´s E3

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E3						TOTAL
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34	Q45	FC	19
		5	5	5	5	3		
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35	Q46	FC	20
		3	5	5	2	3		
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47	FC	22
		4	5	5	5	3		
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	20	
	5	3	5	3	4			
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38	Q49	FC	21	
	4	5	5	3	4			
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17	Q28	Q39	Q50	FC	17**
		4	3	5	1	4		
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29	Q40	Q51	FC	21
		5	5	5	5	5		
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41	Q52	FC	23*	
	5	5	5	3	5			
Poder	Persuasão e redes de contato		Q20	Q31	Q42	Q53	FC	17**
		4	4	3	5	3		
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21	Q32	Q43	Q54	FC	18
4		4	5	4	3			

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marinho (2016).

*maior pontuação obtida.

**menor pontuação obtida.

O entrevistado E3 obteve pontuação elevada na característica planejamento e monitoramentos sistemáticos (23 pontos). Dentre os aspectos referentes a tal comportamento, estão à organização e distribuição das tarefas de maneira objetiva e clara, que pode ser verificada no seguinte trecho da fala do referido entrevistado:

[...] Cada um na sua parte, porque essa parte da parte de telecomunicações como era o foco que a gente tinha quando começamos a empresa que era basicamente telecomunicações, tem uma parte muito grande de sistemas, essas coisas envolvidas com essa parte da computação, e o outro sócio gostava muito dessa parte, então ele era basicamente voltado a essa parte; e a parte mais de infraestrutura era comigo e com o terceiro sócio (E3).

Apesar da baixa pontuação na característica estabelecimento de metas (17 pontos) a fala do entrevistado E3 demonstra aspectos que condizem com esse comportamento, como ter visão de onde quer chegar. O que pode ser constatado no trecho da fala do referido entrevistado:

[...] eu e mais dois colegas na época tínhamos muito isso, de termos o nosso próprio negócio, de não querer ir pro lado do ensino, de não querer ser funcionário público, ou não querer, a gente tinha muito isso de querer ter nosso próprio negócio, então isso sempre andou junto com a gente, desde o, sei lá, o quarto semestre da faculdade a gente tinha isso que a gente ia ter a nossa empresa (E3).

Outra característica de menor pontuação (17 pontos) do entrevistado E3 foi persuasão e redes de contato, o que poderia ser indício de uma baixa utilização de estratégias de relacionamento e de persuasão a pessoas para auxiliar na busca por atingir seus objetivos. Contudo como podemos verificar na fala abaixo, o entrevistado demonstra fazer utilização de sua rede de contatos:

[...] Corremos atrás bastante passamos aí, um ou dois anos batendo de porta em porta, fazendo uma coisinha ou outra um servicinho pequenininho mas à medida que a coisa foi que o nome foi aparecendo, claro, eu, por ser da cidade né, já conhecia, conheço muita gente, tinha ligação com outras pessoas que tinham empresa isso facilitou muito pra abrir as portas pra gente (E3).

Tabela 4 – Pontuação CCE's E4

(continuação)

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E4						TOTAL
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34	Q45	FC	21
		5	5	5	3	3		
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35	Q46	FC	17
		4	3	5	4	3		
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47	FC	18
		4	5	5	3	5		
	Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	23*
		5	4	4	5	5		
	Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38	Q49	FC	20
		5	3	5	4	5		

(conclusão)

Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17	Q28	Q39	Q50	FC	23*
		5	1	5	5	3		
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29	Q40	Q51	FC	19
		4	4	3	4	4		
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41	Q52	FC	20
		4	5	4	4	5		
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20	Q31	Q42	Q53	FC	16**
		4	4	3	4	3		
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21	Q32	Q43	Q54	FC	18
		4	4	4	4	4		

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marinho (2016).

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

O entrevistado E4 apresentou alto nível (23 pontos) nas características exigência de qualidade e eficiência, e estabelecimento de metas. A primeira se refere a comportamentos significativos para aqueles indivíduos que demonstram habilidade de fazer as coisas com eficiência e rapidez, se importando com o fato de que o serviço seja terminado a tempo e que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados. Segue o trecho da entrevista de E4 que comprova essa conduta:

[...] E no primeiro momento não foi pensando “ah vai ter um suporte, vai ter isso, vai ter aquilo”, foi pra ter um local que não tivesse custo e que a gente pudesse montar nosso contrato, nossa empresa, o quanto antes pra começar a prestar serviço.

Já a característica estabelecimento de metas, indica um comportamento focado nos objetivos pessoais e da empresa, com visão de médio e longo prazo. Esta característica é considerada importante pelo entrevistado, como pode ser observado no trecho extraído da sua fala:

[...] Hoje a gente tem concorrentes em outras empresas, mas a gente é perseverante e sempre manteve esses valores e acho que isso que fez a diferença no mercado sabe. Tem empresas que fazem a mesma coisa que nós né, mas a gente sempre procura ter um capital financeiro e essa, esse, oh se colocar no lugar do cara que tu tá tratando lá, o que tu gostaria de receber né, e a gente tenta fazer isso.

Em contrapartida, uma das características com menor pontuação para E4 foi persuasão e redes de contato (16 pontos), o que pode refletir uma baixa utilização de estratégias de relacionamento e de persuasão a pessoas que podem auxiliar na busca por atingir seus objetivos.

[...] Na realidade éramos nós os sócios que fomos treinados pra ir a campo e botar a mão na massa né. Então no primeiro momento foi isso, a gente foi aprimorando depois com, com, pegando outras pessoas, a gente foi aprimorando o que a gente conhecia da época de, da, da graduação e do mestrado na área de tecnologias e vendo o que o mercado podia absorver.

Tabela 5 – Pontuação CCE´s E6

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E6						TOTAL
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34	Q45	FC	21*
		5	5	4	2	4		
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35	Q46	FC	16**
		2	2	5	4	4		
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47	FC	16**
		5	5	4	2	5		
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	20	
	3	3	5	4	4			
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38	Q49	FC	19	
	5	5	4	4	4			
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17	Q28	Q39	Q50	FC	16**
		4	4	3	3	4		
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29	Q40	Q51	FC	16**
		4	4	4	4	4		
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41	Q52	FC	19	
	4	4	3	3	4			
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20	Q31	Q42	Q53	FC	19
		5	5	4	4	4		
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21	Q32	Q43	Q54	FC	18
		4	4	4	4	4		

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marinho (2016).

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

A característica busca de oportunidade e iniciativa se destacou como a com maior pontuação para o entrevistado E6, com 21 pontos. Segundo McClelland (1972), tal característica é reconhecida em indivíduos que se esforçam para

expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços e que visualizam oportunidades excepcionais para seus empreendimentos. Esse tipo de comportamento pode ser percebido na fala do entrevistado E6:

[...] hoje eu vejo a nossa empresa pequena tem muito mais mercado que empresas que gastaram milhões em marketing em coisa é tudo uma questão da gestão do negócio e isso a dificuldade que eles tiveram do estágio fez eles aprende da essência do negocio então a gente da essência do negocio do que precisa como que faz, pego um *Knowhow* e isso é o diferencial hoje que muitas empresas quiseram joga por exemplo pra painel que gasta muito, milhões pra fazer fábrica inversores que virou tudo um commodity e as estruturas não, as estruturas é uma personalização de um projeto então isso deu muito *Knowhow* e isso deu um diferencial que é hoje a empresa a questão estrutural de fornecimento personalização e todo esse *Knowhow* que a empresa tem (E6).

Nos comportamentos persistência e comprometimento, da categoria realização, o entrevistado E6 apresentou 16 pontos. O mesmo descreveu seu comportamento, sob tais aspectos, da seguinte forma:

[...] eu não sei fica parado não adianta eu tenho que tá com desafios novos e alguma coisa, uma vez eu fiz um teste psicológico profissional porque eu trabalhei também na área do exército na área... eu trabalhei em órgãos de segurança e questão de área de inteligência e numa prova que eu fiz psicológico, psicotécnica me informaram que... dali eles não podia nem aprova pra mim entra lá mas aprovaram por que eles sabiam que eu ia pega aquele desafio ia domina toma o conhecimento extremo sobre aquilo e ia querer outra coisa já abri mão daquilo ali pra ir pra outro setor e realmente eu me vejo assim hoje se não tem desafio... se a coisa se torna muito fácil pra mim eu já quero muda (E6).

Igualmente (16 pontos) foi o desempenho apresentado por E6 para os comportamentos estabelecimento de metas e busca de informações, sendo que ambos se referem à categoria planejamento.

[...] se eu te disser que até hoje na vida eu não sei o que eu quero mesmo realmente eu vou falar a verdade então não sei até o que eu quero eu sei que eu faço desafio conforme vem eu vo levando eu não tinha assim uma coisa eu sabia que eu tinha que estuda a única coisa que eu sabia é que eu tinha que estuda e eu tinha que ser um bom profissional por que eu não tinha herança eu não tinha nada passei trabalho e... então o meu foco era estuda na verdade (E6).

Tabela 6 – Pontuação CCE´s E7

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E7						TOTAL
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34	Q45	FC	19
		5	4	4	4	4		
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35	Q46	FC	17**
		2	4	4	3	4		
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47	FC	21
		4	5	4	4	2		
	Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	20
		5	4	4	4	3		
	Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38	Q49	FC	18
		4	4	4	4	4		
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17	Q28	Q39	Q50	FC	22*
		5	1	4	4	4		
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29	Q40	Q51	FC	18
		4	3	3	4	4		
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41	Q52	FC	17**
4		3	3	3	4			
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20	Q31	Q42	Q53	FC	17**
		4	3	3	4	3		
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21	Q32	Q43	Q54	FC	19
		4	3	4	4	4		

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marinho (2016).

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

Os indivíduos que possuem a característica estabelecimento de metas perseguem objetivos desafiadores em médio e longo prazo, visando à satisfação pessoal e, atentos às necessidades futuras para o progresso do negócio, com definição clara de onde querem chegar. Por outro lado, uma das características com baixa pontuação (17 pontos) para E7 foi planejamento e monitoramento sistemáticos, que envolve organização e distribuição das tarefas de maneira objetiva e clara, com prazos bem definidos. A baixa pontuação identificada pelo questionário para esta característica parece ser divergente da maior pontuação na característica estabelecimento de metas, tal resultado pode refletir que apesar de o entrevistado não manter um planejamento para cada tarefa especificamente com seus devidos prazos, ainda faz uma projeção de seus objetivos e metas e se esforça para atingi-los, como pode ser visto na fala do próprio entrevistado:

[...] a minha pesquisa era acadêmica, mas aquilo ali era uma coisa que tinha muita importância pra indústria, pras empresas, e eu pensei, bom...de repente isso aqui pode virar um negócio, só que claro, no início não era claro nem pra mim como que eu ia prestar aquele serviço, eu não sabia nem como prestar aquele serviço[...].

[...] eu sabia que de certa forma eu tava começando daquele jeito, mas que se eu trabalhasse certinho e tendo a visão que eu tava tendo, eu tinha a impressão que eu ia conseguir sair, eu ia passar daquela fase (E7).

[...] eu acho que vai tornar a empresa, talvez o meu horizonte hoje é maior do que quando eu comecei, então não é aquela coisa, ah quero ser isso e daí tu vê que não é bem assim e depois te acomoda, não, pelo contrário, eu comecei com alguns objetivos, alguns valores, alguns ideais, sigo com esses mesmos ideais, esses mesmos valores, mas eu tô vendo que os meus objetivos, muitos deles eu já atingi [...] (E7).

A outra característica com menor pontuação para E7 foi persuasão e redes de contato (17 pontos), o que pode sugerir baixa utilização de estratégias de relacionamento e de persuasão a pessoas que podem auxiliar na busca por atingir seus objetivos. A baixa pontuação nessa característica não reflete as ações indicadas na fala de E7:

[...] nós somos a primeira franquia de meio ambiente no Brasil, então assim ô, isso aí é um outro mundo que abre, eu já vendi, eu já tenho franqueado trabalhando, então assim, as coisas, elas tão, até então eu tinha uma visão, de que eu ia trabalhar sozinho, que eu ia construir, não sei o quê, não sei o quê...hoje eu já vejo que eu posso, eu posso me tornar muito maior, por exemplo, com franqueados, eu já fechei o meu primeiro franqueado, eu tô dando treinamento pra ele...é lá de Rio Grande, já tenho outras propostas de gente querendo comprar a franquia (E7).

Tabela 7 – Pontuação CCE´s E8

(continua)

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E8						TOTAL
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34	Q45	FC	23*
		5	5	4	2	5		
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35	Q46	FC	18
		3	2	4	1	4		
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47	FC	19
		4	5	3	4	3		
	Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	19
		3	4	4	4	4		
	Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38	Q49	FC	13**
		2	2	4	4	3		

(conclusão)

Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17	Q28	Q39	Q50	FC	21
		4	2	5	4	4		
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29	Q40	Q51	FC	15
		3	3	3	3	3		
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41	Q52	FC	14
		3	3	2	4	4		
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20	Q31	Q42	Q53	FC	18
		4	3	3	4	4		
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21	Q32	Q43	Q54	FC	18
		4	3	3	4	4		

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marinho (2016).

*maior pontuação obtida.

**menor pontuação obtida.

De acordo com os resultados do questionário, a característica busca de oportunidade e iniciativa, se destacou como a com maior pontuação (23 pontos) para o entrevistado E8. Isto indica que o indivíduo aproveita as oportunidades para progredir e enxergar possibilidades de desenvolvimento do negócio, o que pode ser observado no trecho da fala de E8:

[...] acreditar que eu conseguiria também criar um negócio, sustentável e tal e que poderia também criar um ecossistema onde tipo, eu tivesse envolvido mas que também tivessem pessoas envolvidas com a gente, aqui comigo e empresas num ecossistema que daqui a pouco perdue por, tipo, além da gente sabe, que a coisa consiga ir além e a gente não dependa de um ou de outro, daqui a pouco tu vai tá lá com 60 anos e daqui a pouco perder tudo...ou daqui a pouco tipo, ir pro lado do funcionalismo público e ficar estagnado aí e virar um cara reacionário de rede social, querendo aumento e tal, então é mais na verdade o cara ser protagonista da própria vida né, vai lá e faz, quanto mais a gente se esforçar mais a gente pode ganhar, quanto mais a gente ajudar os outros mais vão nos perceber em termos de valor e a coisa vai indo né, e sem depender de ninguém, só da gente, a coisa vai indo, então esse foi um dos motivos de empreender, gerar um impacto tanto pra nós quanto pra quem estiver envolvido no ecossistema (E8).

Na característica correr riscos calculados, o entrevistado E8 apresentou sua menor pontuação (13 pontos). Os indivíduos que possuem este atributo assumem desafios moderados, buscando reduzir as chances de fracasso. Para isso, buscam maneiras de validar ou testar produtos ou serviços que pretendem introduzir no mercado, minimizando riscos. Abaixo segue trecho da fala de E8 que reflete a baixa pontuação para essa característica:

[...] ele tá sendo bem especialista sabe, então tu consegue brigar com uma empresa grande, tipo hoje a gente ganha da UOL, da Locaweb na questão do e-commerce, porque quem quer uma solução assim mais especialista, falar com um especialista, acaba que fala com a gente (E8).

[...] nesse meio tempo que a gente tem da empresa, a gente tentou fazer uma época, focar em diversos produtos, fazer site, servidor de e-mail, ter um mix pra concorrer, tipo uma UOL, sabe, e acabou que não, que tipo, não deu certo né, obviamente...porque os caras tem uma estrutura bem diferente da nossa, então, dos erros assim que a gente vê, se eu for pegar, é sempre a falta de foco...é focar e é bem difícil a gente dizer não, porque o cara sempre acha que vai dar certo as coisas e a gente perdeu bastante dinheiro nisso e tempo né, porque daqui a pouco a gente podia já tá alguns passos na frente, mas daí a gente considera até assim isso, eu considero particularmente como um aprendizado sabe (E8).

Tabela 8 – Pontuação CCE´s E9

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E9						TOTAL
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34	Q45	FC	21*
		4	4	5	2	4		
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35	Q46	FC	12**
		2	2	3	4	3		
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47	FC	16
		3	4	3	3	3		
	Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	17
		3	3	3	4	4		
	Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38	Q49	FC	15
		4	2	3	4	4		
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17	Q28	Q39	Q50	FC	17
		4	2	2	4	3		
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29	Q40	Q51	FC	21*
		4	5	3	4	5		
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41	Q52	FC	19
3		4	3	2	5			
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20	Q31	Q42	Q53	FC	19
		4	1	3	4	3		
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21	Q32	Q43	Q54	FC	17
		3	3	5	3	3		

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marinho (2016).

*maior pontuação obtida.

**menor pontuação obtida.

A característica busca de oportunidades e iniciativa foi uma das com maior pontuação para o entrevistado E9 (21 pontos). Segundo McClelland (1972), tal

característica representa, dentre outras possibilidades, o esforço do empreendedor em expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços, e aproveitar as oportunidades de trabalhar no crescimento e desenvolvimento do negócio. O trecho abaixo, extraído da fala de E9, demonstra um comportamento compatível com esta característica:

[...] Um ano atrás a gente tava na Malásia a gente ficou três meses lá numa aceleradora ...

[...] a gente teve 67 mentores da área de jogos durante a nossa estadia de três meses lá de todas as áreas de marketing, de gestão, de área legal... direção de arte, programação, enfim, todas as áreas muitos desses a gente tem contato direito ainda hoje, o nosso network aumentou exponencialmente, a gente pode conhece o mercado do sudeste asiático, a gente também foi pra China... foi pra Finlândia, enfim, a gente teve muita oportunidade por conta disso e tão logo a gente voltou para o Brasil dessa incubação a gente foi selecionado pra uma segunda, que se chama Boost VC fica no Vale do Silício

Outra característica que se destacou com a maior pontuação para o entrevistado E9, com 21 pontos, foi a busca de Informações. Esta característica envolve a procura por informações sobre as necessidades dos clientes e conhecimento sobre o mercado no qual seu produto se insere. Essas ações podem ser observadas no trecho da entrevista de E9:

[...] no Vale do Silício e a gente fico esse ano, no começo do ano até maio, a gente esteve lá três meses e meio no vale do silício essa era... a gente decidiu ir pra uma segunda por que essa era bem diferente da outra com o Boost a gente tinha um foco muito maior em aprende a levanta investimento com investidores internacionais, a gente conheceu cerca de 150 investidores do vale do silício e, numa incubadora que é especializada em realidade virtual que é o nosso mercado então... eu acho que nesse último ano a gente aprendeu muito sobre isso (E9).

Em contrapartida, a característica persistência apresentou menor pontuação (12 pontos) para o entrevistado E9. Isso pode indicar que ele não se manteve nos objetivos traçados inicialmente, como indica a fala de E9, no trecho que segue:

[...] eu sabia o que eu queria a gente foi fazer a empresa mas a gente começo a empresa sem foco, o processo de ir pra incubação até é feito exatamente pra isso, mas a gente só foi encontrar o foco mesmo depois na segunda versão da empresa e não foi direto foi uma coisa que ainda levou alguns anos pra gente chegar no ponto de ok, hoje a gente tem foco, a gente sabe o que faz, e agora a gente tá num caminho que parece que tá mais seguro sabe (E9).

Tabela 9 – Pontuação CCE's E10

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E10						TOTAL
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34	Q45	FC	21
		5	5	5	4	4		
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35	Q46	FC	18
		2	5	3	2	4		
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47	FC	17
		3	3	5	4	4		
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	22*	
	4	5	5	4	4			
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38	Q49	FC	14**	
	4	2	4	5	3			
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17	Q28	Q39	Q50	FC	17
		5	4	1	4	5		
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29	Q40	Q51	FC	16
		3	3	3	3	4		
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41	Q52	FC	20	
	5	4	4	3	4			
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20	Q31	Q42	Q53	FC	19
		5	2	1	5	4		
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21	Q32	Q43	Q54	FC	16
		3	3	3	4	3		

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marinho (2016).

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

O Entrevistado E10 obteve elevada pontuação na característica exigência de qualidade e eficiência, que pode ser identificada em indivíduos que apresentam comportamento de querer fazer as atividades com máxima excelência e dentro dos padrões a que se propôs.

[...] A coleira é um equipamento eletrônico que monitora a vaca que se ela cai ela não pode quebra, que se ela molha não pode estraga, e ela ta no sol na chuva, no pior dos mundos possível pra um equipamento eletrônico e a bateria dela dura de quatro a seis anos então tu imagina que pra ti criar tudo isso assim é, tem bastante requisitos técnicos que tem que ser cumpridos, e tu tem que testar isso antes de entrar no mercado, e a gente tava desenvolvendo máquinas pra valida esse produto (E10).

A característica em que o entrevistado E10 obteve pontuação que indicaria ausência da mesma foi correr riscos calculados (14 pontos). Os indivíduos que

possuem este atributo buscam reduzir os riscos ou controlar os resultados. Para isso, buscam maneiras de validar ou testar produtos ou serviços que pretendem introduzir no mercado, minimizando riscos. Apesar da baixa pontuação, esse comportamento pode ser visto no trecho da fala extraído da entrevista de E10:

[...] o produto ele não existia né, então assim tu imagina o produto não existia, a gente botava um gravador no pescoço da vaca e ficava tardes e tardes olhando a vaca pra vê se o que ela fazia a gente ia consegui capta ou se não era ruminção, ou se era atividade o que era, a gente tem quase quatro mil horas de análise de animal assim, e eu fiz a maioria eu acho, então tu imagina que tu tem que valida a coleira, a depois a coleira tem que se comunicar com o computador através de antenas (E10).

A Tabela 10 apresenta as médias das respectivas características empreendedoras para as unidades de análise, com valores discriminados por entrevistado.

Tabela 10 – Média pontuação CCE´s

CATEGORIA	CCE	E1	E2	E3	E4	E6	E7	E8	E9	E10	MÉDIA
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	21	18	19	21	21	19	23	21	21	20,1*
	Persistência	21	17	20	17	16	17	18	12	18	17**
	Comprometimento	21	18	22	18	16**	21	19	16	17	18,3
	Exigência de qualidade e eficiência	20	13**	20	23*	20	20	19	17	22*	19,0
	Correr riscos calculados	19	18	21	20	19	18	13**	15	14**	17,1
Planejamento	Estabelecimento de metas	22*	21*	17**	23*	16**	22*	21	17	17	19,2
	Busca de informações	19	18	21	19	16**	18	15	21*	16	17,8
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	19	19	23*	20	19	17**	14	19	20	18,6
Poder	Persuasão e redes de contato	17**	18	17**	16**	19	17**	18	19	19	17,4
	Independência e autoconfiança	18	19	18	18	18	19	18	17	16	17,6

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marinho (2016).

*maior pontuação obtida;

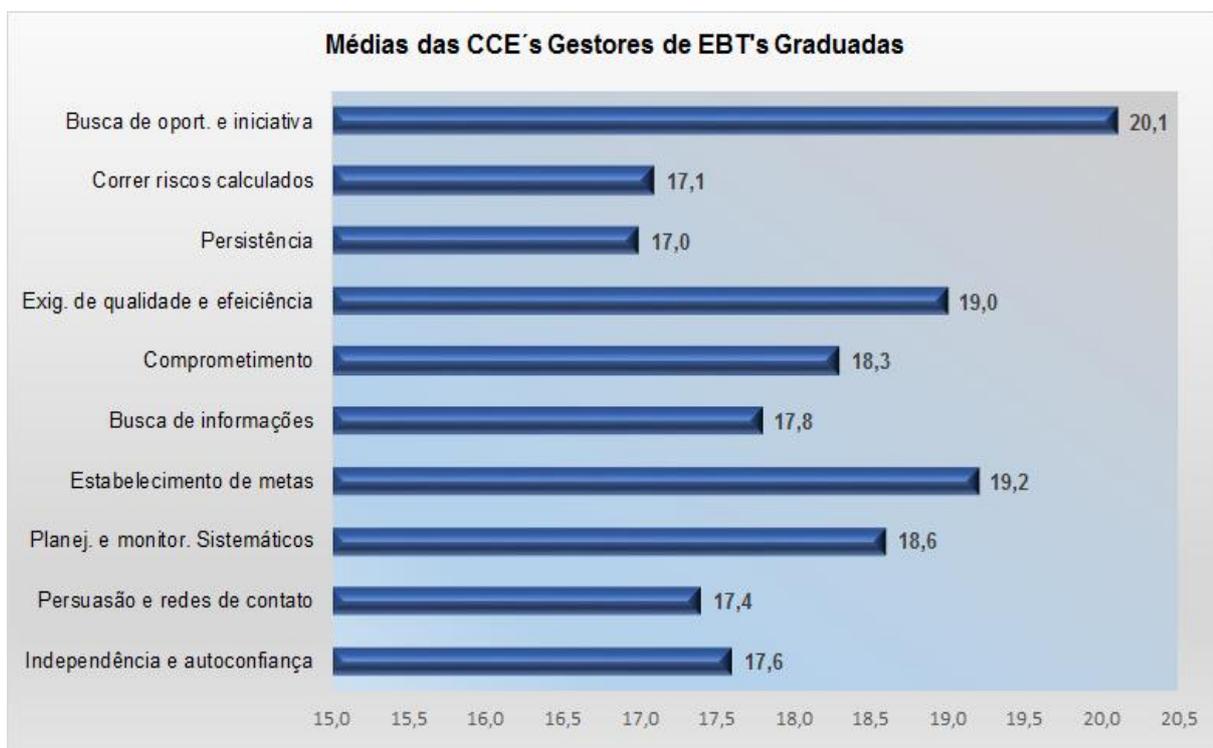
**menor pontuação obtida

Para ilustrar este resultado, o Gráfico 2, apresenta as médias obtidas pelos incubados em cada característica. Cabe ressaltar que, de acordo com Mansfield et al. (1987), apenas características com pontuação abaixo de 15 pontos indicam ausência da respectiva característica.

Portanto, mesmo nas características em que os gestores de EBT's graduadas obtiveram as pontuações mais baixas, não se pode afirmar que o grupo de gestores não apresente tais características. No entanto, este fato pode indicar que as características com menores médias, sejam as menos manifestas nestes indivíduos, da mesma forma que, as médias mais elevadas, indicam forte presença das respectivas características.

Diante disso, elaborou-se o Gráfico 2, baseado nos resultados dos questionários sobre CCE's.

Gráfico 2 - Médias das características comportamentais empreendedoras (CCE's)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados dos questionários sobre CCE's.

O gráfico apresenta as médias das características na sequência dentro dos conjuntos de CCE's, sendo assim, as cinco primeiras referem-se ao conjunto

“Realização”; as três subsequentes fazem parte do conjunto “Planejamento”, e, por fim, as duas últimas são do conjunto “Poder”.

O perfil dos gestores participantes da pesquisa de acordo com a mensuração feita a partir da aplicação do questionário aponta um nível satisfatório de desenvolvimento das CCE's, pois em todas, a média dos respondentes foi superior a 15 pontos que é a pontuação mínima considerada por Mansfield et al. (1987), para que o indivíduo seja considerado empreendedor.

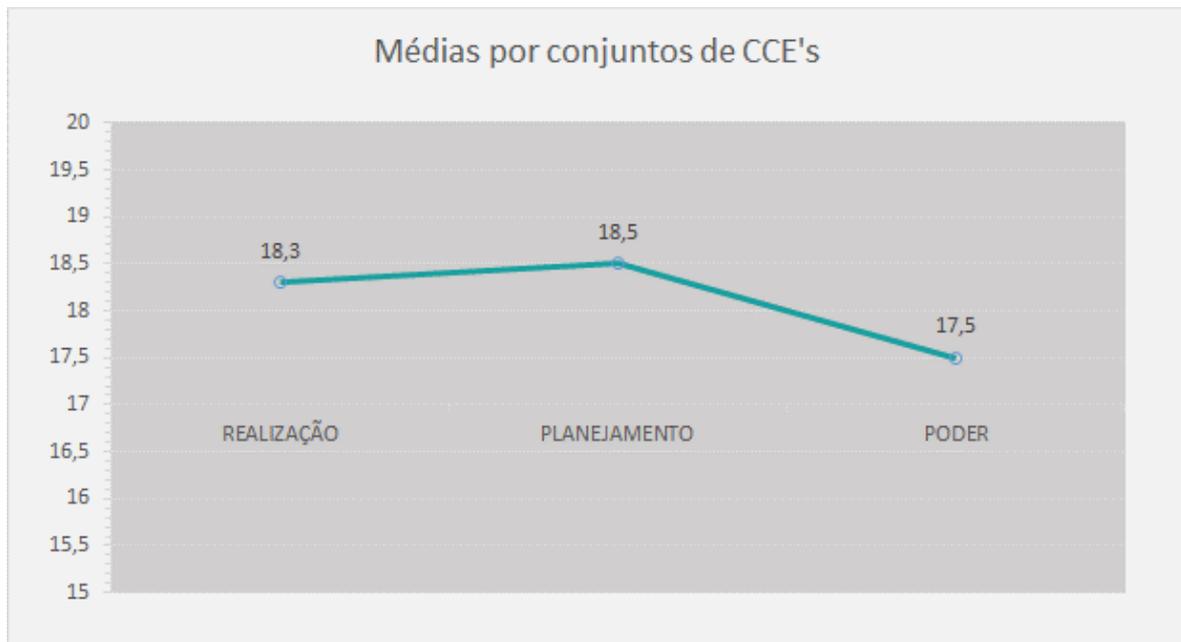
As características relacionadas ao conjunto realização são: busca de oportunidade e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento e exposição a riscos calculados.

A característica que obteve maior média, não apenas nesse conjunto (realização), mas dentre todas as CCE's, foi busca de oportunidade e iniciativa com 20,1 pontos. Ainda dentro desse conjunto, as características exigência de qualidade e eficiência, e comprometimento, apresentaram-se com médias acima de 18 pontos, o que sugere que os entrevistados assumem responsabilidade pessoal para o bom andamento dos negócios e prezam pelo bom relacionamento com seus clientes. Para tanto, se esforçam para garantir o melhor produto e/ou serviço, dentro dos prazos previamente estabelecidos. Já as características correr riscos calculados e persistência, apresentaram as médias baixas, não só dentro desse conjunto (realização), mas dentre todas as dez características. Isso pode indicar uma possível necessidade de serem pontos de melhoria para esses indivíduos.

Na sequência, o conjunto planejamento está retratado no Gráfico 2 pelas características busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemáticos. Dentre essas, estabelecimento de metas e planejamento revelou a maior pontuação, 19,2 pontos, sendo que das outras duas, a mais baixa, com 17,8 pontos, foi busca de informações e depois planejamento e monitoramento sistemáticos, com 18,6 pontos, denotando a importância desse conjunto, planejamento, para os entrevistados.

Por último, o conjunto poder, a partir do Gráfico 2, pode-se constatar que as duas características persuasão e rede de contato e independência e autoconfiança, apresentam as médias baixas, mas ainda assim, acima de 15 pontos. Esse foi o conjunto de características empreendedoras com menor média dos três, conforme o Gráfico 3, que ilustra as médias totais por conjunto de características comportamentais empreendedoras de gestores de EBT's graduadas na ITSM.

Gráfico 3 - Pontuação total das médias por conjunto de CCE's

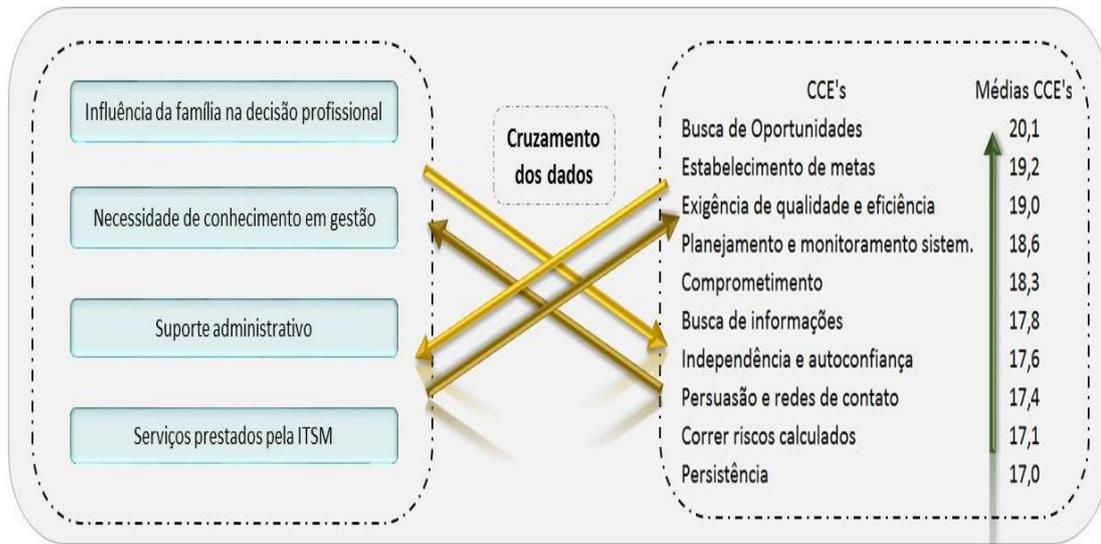


Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados dos questionários sobre CCE's.

A seguir será feita a análise do cruzamento dos dados do questionário CCE's com as informações e análises das entrevistas.

De posse dos resultados obtidos pela análise dos questionários e das entrevistas, foi possível estabelecer uma associação entre os dados coletados, a associação entre as características dos gestores de EBT's graduadas e as análises das entrevistas. Para melhor entendimento, segue a Figura 8.

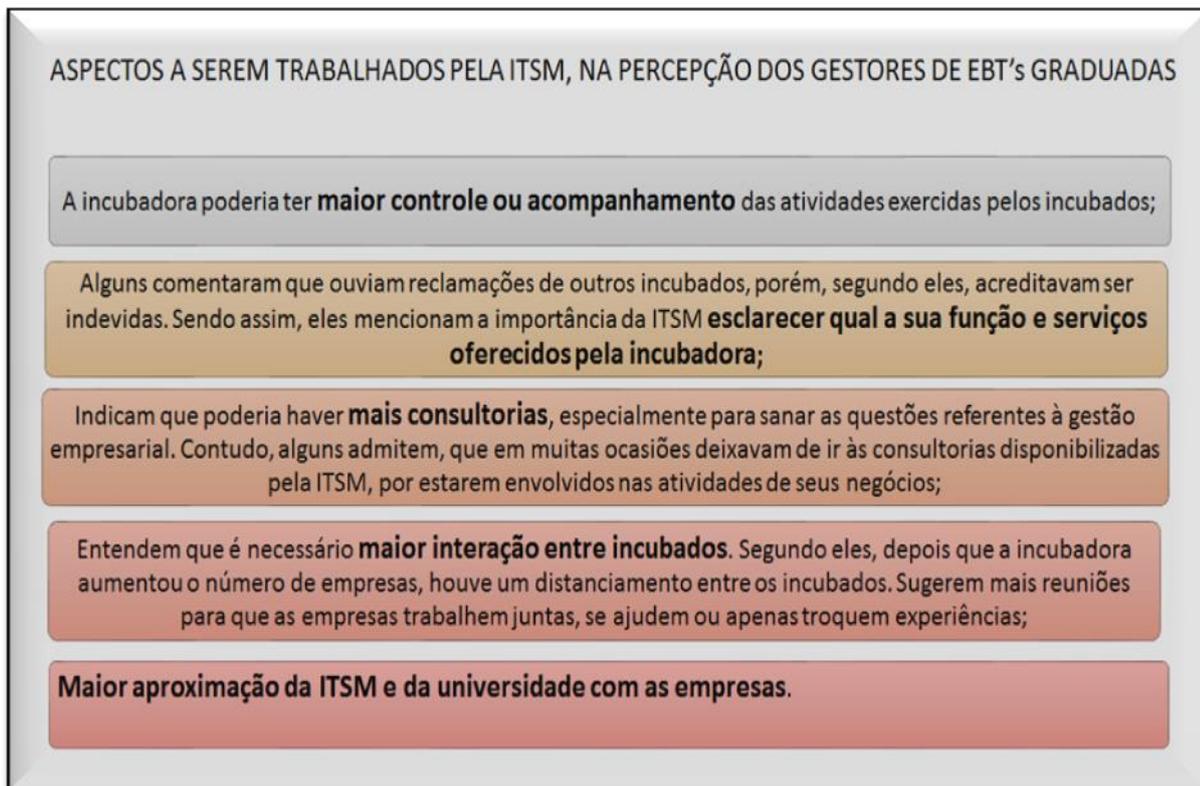
Figura 8 - Cruzamento dos dados coletados



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos resultados da pesquisa.

Conforme indicado nas categorias de análise não a priori, os entrevistados apontaram uma necessidade de conhecimento em gestão, e emergiu ainda que a escolha profissional dos mesmos havia sofrido influência da família. Dentro desse contexto, pode-se informar também que, segundo os entrevistados, durante o processo de incubação, não foi possível sanar o conhecimento insuficiente, no que se refere às atividades de gestão de uma empresa. Desse modo, no que diz respeito ao processo de incubação, os entrevistados levantaram algumas percepções adicionais às que já foram trabalhadas nas análises a priori e não a priori, conforme descrito na Figura 9.

Figura 9 - Aspectos a serem trabalhados pela ITSM, na percepção dos gestores de EBT's graduadas

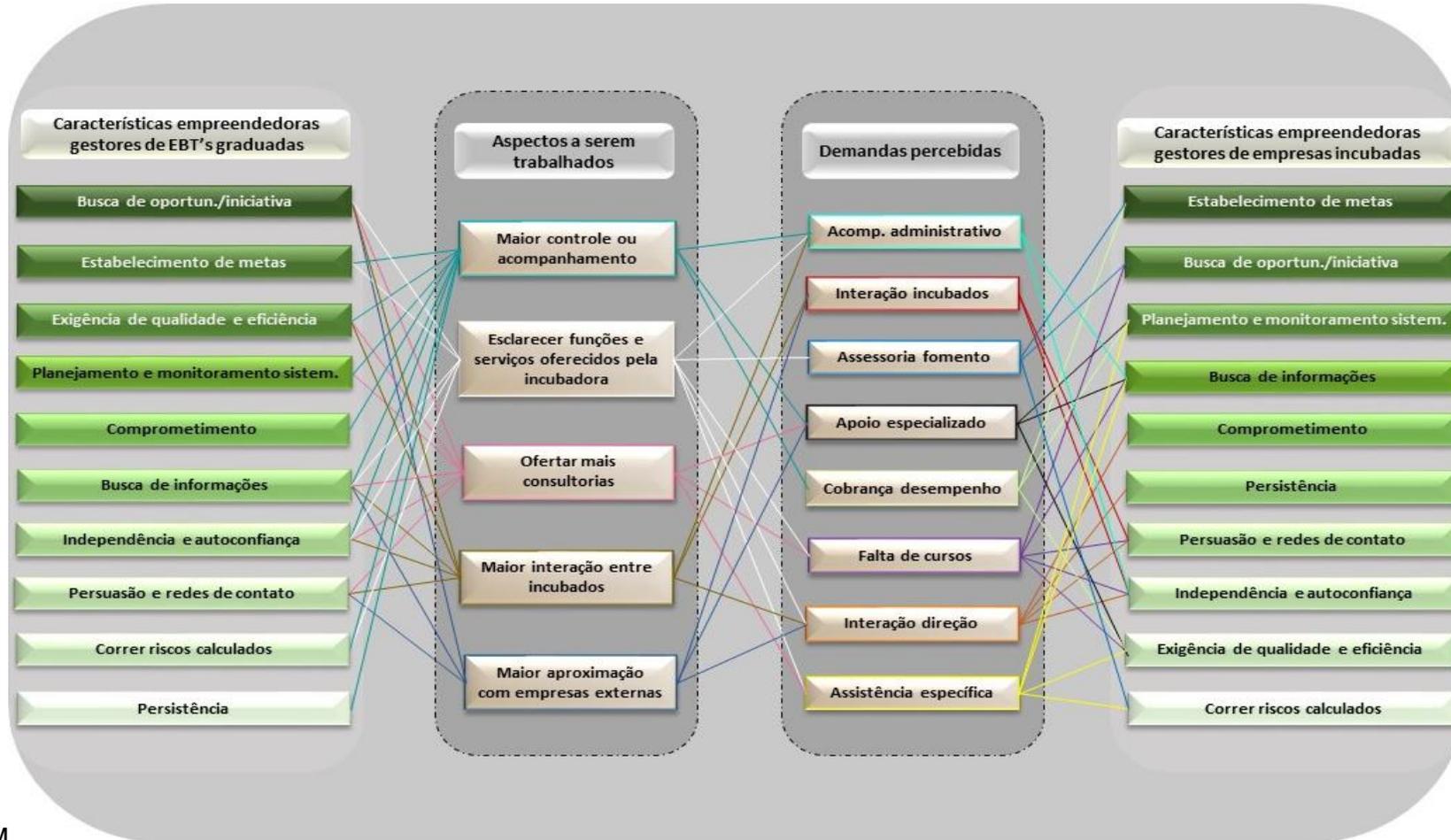


Fonte: Elaborada pela autora, com base nos resultados da pesquisa.

Tais informações (Figura 9) corroboram a análise de Marinho (2016), por meio da qual evidenciou demandas levantadas pelos gestores de negócios de empresas incubadas na ITSM. Nesse sentido, foi possível fazer uma associação das características empreendedoras e das demandas do processo de incubação, na perspectiva dos gestores de empresas incubadas (MARINHO, 2016), e das características empreendedoras e dos aspectos a serem trabalhados, na perspectiva dos gestores de EBT's graduadas na ITSM (Figura 10).

Ressalta-se, contudo, que as CCE's estão apresentadas em ordem decrescente, ou seja, da média com maior pontuação para média com menor pontuação; logo, a característica mais forte nos graduados é "busca de oportunidades" e nos incubados é "estabelecimento de metas".

Figura 10 - Associação entre as CCE's e as percepções de gestores de empresas graduadas e incubadas na



ITSM

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos resultados da pesquisa de Marinho (2016).

Nesse sentido, no intuito de elucidar as relações apresentadas na Figura 10, em um primeiro momento, busca-se, a partir do conceito de cada uma das características empreendedoras (MSI, 1990), associá-las aos aspectos a serem trabalhados em relação ao processo de incubação, percebidos pelos gestores de EBT's graduadas na ITSM, as quais serão discutidas a seguir. Neste momento, são apresentadas, também, as disparidades entre as médias das CCE's dos gestores de empresas graduadas e incubadas, especificamente nas características exigência de qualidade e eficiência e persistência. Na sequência, associam-se os aspectos a serem trabalhados, apontados pelos gestores de EBT's graduadas e as demandas percebidas pelos gestores de negócios incubados.

A seguir, apresenta-se a análise entre as características empreendedoras (MSI, 1990) e os aspectos a serem trabalhados em relação ao processo de incubação, percebidos pelos gestores de EBT's graduadas na ITSM:

- Os indivíduos que apresentam a característica **busca de oportunidades e iniciativa** procuram agir antes e sempre aproveitar as circunstâncias que levam ao desenvolvimento de seus negócios. Para tanto, procuram sempre conhecer o mercado em que atuam, o que facilita na tomada de decisões e antecipação às tendências para colocar à disposição do mercado os produtos demandados. Desse modo, essa característica está relacionada ao aspecto a ser trabalhado pela ITSM: ofertar mais consultorias. Considerando a vida profissional dos indivíduos que passaram pelo processo de incubação na ITSM, esses reconheceram fortemente que os possíveis benefícios trazidos por consultorias, especialmente no que diz respeito a gestão empresarial, não foram supridos pela sua formação profissional inicial e nem pela experiência do processo de incubação, tornando-se um ponto a ser aprimorado por eles de outras maneiras no decorrer de suas carreiras como gestores, conforme já mencionado na categoria de análise não a priori "necessidade de conhecimento em gestão" do presente estudo.

Ainda no que diz respeito à característica busca de oportunidade, também se ligam os aspectos a serem trabalhados, esclarecer funções e serviços oferecidos pela incubadora e maior interação entre incubados. Outro aspecto que se relaciona a essa característica é maior aproximação com empresas externas, o qual não foi demandado pelos incubados.

- A característica **estabelecimento de metas** envolve certos comportamentos como traçar objetivos desafiadores de médio e longo prazo, sendo assim, para que o empreendedor se mantenha consciente dos passos necessários para atingir tais objetivos, ele costuma manter ordem e organização em suas atividades. Esta característica está ligada aos aspectos esclarecer funções e serviços oferecidos pela incubadora e, maior controle ou acompanhamento percebido pelos gestores de EBT's graduadas, o qual corrobora com a demanda cobrança de desempenho, identificado pelos gestores de incubadas. Desse modo, entende-se que uma atuação, por parte da incubadora, de acompanhamento de desempenho dos negócios incubados serviria para nortear os indivíduos e seus negócios no estabelecimento de suas metas, contribuindo, assim, para o desenvolvimento desses empreendimentos.

- No que diz respeito à **exigência de qualidade e eficiência**, indivíduos com essa característica se destacam por agir com rapidez e sempre buscando a melhor maneira de gerir ou executar tarefas, preocupam-se com padrão elevado de qualidade, levam em conta o custo mais baixo para realizar as atividades e no tempo estipulado. Como pode-se observar na Figura 10, de maneira geral, as CCE's dos gestores de empresas incubadas e graduadas apresentaram resultados semelhantes. Contudo, em algumas características é perceptível uma disparidade, como no caso de exigência de qualidade e eficiência. Nesse aspecto, nota-se que os gestores de empresas graduadas apresentam média elevada se comparada com os das empresas incubadas. Esse fato pode ser explicado pelos diferentes momentos em que esses indivíduos se encontram, sendo que os próprios gestores de negócios graduados evidenciaram que, enquanto incubados, acreditavam que tinham mais chances para possíveis erros, desse modo, naquele momento, provavelmente, não mantinham o mesmo padrão de exigência e eficiência enquanto graduados. Conforme trecho da fala de E8:

[...] o fato da gente tá dentro da incubadora é, até esse negócio de aprende com o erro e convive com o erro tem muito a vê com isso também sabe por que esta dentro de uma incubadora e se permitido ok a gente erro, aqui, aqui, aqui, por isso que não deu certo esse projeto aqui e bom mas a gente pode continua com isso aqui, a gente conseguia... foi extremamente importante tá dentro de uma incubadora pra pode te essa vida sabe a gente, em qualquer outro lugar do mercado a gente teria provavelmente fechado a empresa e ido fazer outra coisa qualquer (E8).

A característica exigência de qualidade e eficiência também está diretamente ligada com os aspectos maior controle ou acompanhamento, esclarecer funções e serviços oferecidos pela incubadora e ofertar mais consultorias.

- O indivíduo que possui a característica **planejamento e monitoramento sistemáticos** organiza e divide grandes tarefas em subtarefas, procurando, sempre, rever seus planos, levando em conta os resultados obtidos e eventuais mudanças. Desse modo, implementar um esquema de controle e acompanhamento das atividades desempenhadas pelas empresas, talvez contribua para o planejamento e estruturação desses negócios. Nesse sentido, a oferta de mais consultorias poderia contribuir para que os gestores se organizassem em suas tarefas, recebendo apoio especializado para suprir conhecimentos específicos.

- A característica **comprometimento** sugere que o indivíduo se esforça para alcançar suas metas e objetivos; ele se responsabiliza pelo empreendimento e procurar contribuir com os funcionários, além disso, prioriza a satisfação dos clientes em longo prazo em detrimento do lucro em curto prazo. Um dos aspectos identificados pelos gestores de empresas graduadas, necessários a serem desenvolvidos, é o maior controle ou acompanhamento. Esses gestores manifestam o quanto os mesmos aspiram por uma disposição de medidas diretas, o que aparentemente sinaliza o comprometimento desses indivíduos com seus negócios e com a ITSM.

- A **busca de informações** é comum em indivíduos que se empenham para obter dados de clientes, fornecedores e concorrentes. Para tanto, buscam se informar das especificidades de como fabricar e/ou oferecer determinado produto ou serviço, além disso, tendem a consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial. Sendo assim, essa característica está intimamente ligada à maior controle ou acompanhamento, esclarecer funções e serviços oferecidos pela incubadora, ofertar mais consultorias e maior interação entre incubados. Maior aproximação com empresas também é um aspecto evidenciado para essa característica e representa a percepção desses empreendedores quanto à importância em se conectarem com outras fontes de informações e contatos externos à universidade e à ITSM.

- Na característica **independência e autoconfiança**, identifica-se a busca pela autonomia em relação às normas e controles e manter a opinião mesmo diante de ideias opostas ou de resultados desanimadores. O indivíduo com essa

característica transmite segurança e autoconfiança diante dos desafios. Esclarecer funções e serviços oferecidos pela incubadora, ofertar mais consultorias e maior interação entre incubados, seriam aspectos que fortaleceriam essa característica para esses indivíduos. Além disso, a percepção por maior controle ou acompanhamento, ser um aspecto a ser trabalhado, sugere o intento de se implementar uma base de suporte e segurança nas decisões a serem tomadas por esses indivíduos.

- A característica **persuasão e rede de contatos** se refere à influência que o empreendedor procura exercer sobre seus pares para realizar seus objetivos. Age, então, para expandir sua rede de contatos e desenvolver relações comerciais. Esta característica está relacionada à necessidade de interação com outros incubados e também com empresas externas, uma vez que, possibilita a aproximação e troca de experiência com outros gestores, podendo gerar situações favoráveis aos empreendedores e seus negócios. O aspecto a ser trabalhado, que visa a maior oferta de consultorias, desponta o intento desses indivíduos por novas informações e contribuições para que eles mesmos se desenvolvam e, assim, sejam gestores capazes de prosperar em seus empreendimentos.

- A característica **correr riscos calculados** envolve alguns comportamentos como ponderar as situações e suas possibilidades, de modo a reduzir o risco ou dominar as implicações. Os aspectos, maior controle ou acompanhamento e esclarecer funções e serviços oferecidos pela incubadora, relacionados com essa característica, identificam a intenção desses gestores em garantirem o suporte necessário e, a partir daí, atuarem com mais segurança, inclusive em situações desafiadoras.

- No que diz respeito à característica **persistência**, o indivíduo com esse atributo mostra-se atuante diante das dificuldades e demonstra agilidade em mudar de estratégia sempre que necessário. Desse modo, efetivamente, se esforça para realizar e concluir um trabalho. Como informado anteriormente, a maioria das médias de CCE's apresentou-se semelhante para os gestores graduados e incubados, contudo, duas salientaram certa disparidade. Se por um lado, a característica exigência de qualidade e eficiência apresentou maior média para os gestores de negócios graduados, por outro lado, a característica persistência indica maior média para os gestores de empresas incubadas do que os de graduadas. Tal

fato pode encontrar explicação nas situações vivenciadas pelos empreendedores que se encontram em momentos diferentes na gestão de seus negócios.

Assim, o gestor ainda incubado carece de maior destaque nessa característica, ao passo que deve se manter mais persistente em suas ações e atividades para garantir que o negócio engrenará, visto que, nesse momento de desenvolvimento, o empreendimento se vê mais suscetível às mudanças, exigindo mais habilidade do gestor para lidar com as contingências que se apresentam com mais frequência nessa etapa. Por outro lado, o gestor de negócio já graduado provavelmente passou por essa etapa, mas atualmente encontra guarida em outras habilidades diferenciadas dessa. Conforme trecho da fala dos entrevistados:

[...] Da definição de trajetória da empresa até a gente encontra um nicho de atuação que pudesse permiti que a empresa tivesse um crescimento sustentável né e claro isso ai demoro como a gente atua num setor de mercado bem específico demoro... Quatro pra cinco anos até a gente consegui encaixa o, o produto no nicho no mercado no momento certo (E2).

[...] tu trabalha né, mas um dia, eu sempre digo isso, um dia tu tá trabalhando no teu quarto, numa salinha com coisas antigas quebrando galho sem nada, daí um tempo mais tu tá conversando num prédio gigantesco em São Paulo no último andar com tipo gestores de um banco, então as coisas acontecem muito rápido mesmo, muito rápido (E10).

Outro aspecto a ser trabalhado ligado à característica persistência foi maior controle ou acompanhamento. Essa conduta proporcionaria aos gestores, ainda em fase de incubação, maior segurança e possibilidades para avaliar as situações em que estão e para onde caminharão, garantindo que o gestor possa agir com rapidez quando for preciso e se mantenha persistente nos objetivos almejados.

Por fim, ressalta-se a associação entre aspectos a serem trabalhados pela ITSM na visão dos gestores de EBT's graduadas e as demandas percebidas pelos gestores de empresas incubadas na ITSM, apresentada na Figura 10:

- O aspecto a ser trabalhado **maior controle ou acompanhamento** se relaciona com as demandas acompanhamento administrativo, interação, incubados e cobrança de desempenho. Isso parece evidenciar a inquietude, tanto dos gestores que já vivenciaram o processo de incubação, quanto dos que ainda se encontram com seus negócios incubados, em relação à necessidade de haver maior controle que os mantenham alinhados com as expectativas e perspectivas da ITSM para essas empresas.

- Dentre todos os aspectos a serem trabalhados, **esclarecer funções e serviços oferecidos pela incubadora** é o apresenta maior associação em relação às demandas dos gestores incubados, dentre as quais estão o acompanhamento administrativo, a assessoria de fomento, a falta de cursos, a interação com a direção e a assistência específica.

Os indivíduos de empresas graduadas que vivenciaram o processo de incubação na ITSM salientaram esse aspecto, visto que, segundo eles, é perceptível que muitos incubados faziam questionamentos e que normalmente essas indagações não pareciam coerentes com as reais funções da incubadora. Diante disso, segundo os mesmos, seria apropriado à ITSM apresentar com clareza e especificação quais são as suas funções e os serviços que se propõe a ofertar às empresas incubadas, o que contribuiria para amparar a própria ITSM. Segue trecho da fala de E3 que expõe tal situação:

[...] e eu acho que, uma coisa que talvez tenha que ser mais esclarecido até eu acho pro próprio pessoal que vai pra dentro da incubadora porque o pessoal vem acostumado com uma universidade pública onde a gente ganha tudo né, a gente ganha o ensino a gente ganha um material praticamente que eu digo, claro livro a gente tem que adquirir né, mas na época que a gente entrou a gente tinha alguns colegas de incubadoras que tinham a ideia de que não precisariam pagar pra estar ali, não precisariam pagar pra ter curso não precisariam pagar pra ter nada, queriam tudo no regime da universidade, de de um órgão público enfim, que teria que dar pra eles, eu acho que isso é errado, porque se tu já tá indo pra um caminho que é formar a tua empresa eu acho que tu já tem que ter essa noção né e ambição... Então acho que isso é uma coisa que tem que mudar um pouco lá dentro, é já demonstrar isso lá dentro, e não às vezes e criavam um certo de conflito até, porque “ai tem que me dar isso porque tem que me dar aquilo” e eu acho que, a minha ideia é que não, que a pessoa já tá lá dentro já tem que começar a pensar sua vida como empresa (E3).

- **Ofertar mais consultorias** está ligado às demandas apoio especializado, falta de cursos e assistência específica. Tal fato indica que existe, por parte dos gestores de empresas incubadas e graduadas, a intenção de se preparem mais para as atividades que desempenham como gestores, buscando aprendizado e ajuda de especialistas nas áreas onde eles entendem que lhes falta o conhecimento mais apurado e onde consideram relevante se especializar para que venham a contribuir com o desenvolvimento de seus negócios.

- **Maior interação entre incubados**, esse aspecto a ser trabalhado pela incubadora encontra-se ligado às demandas acompanhamento administrativo, interação incubados e interação direção. Nesse sentido, pode-se dizer que esses

indivíduos, que vivenciaram e os que ainda se encontram em processo de incubação na ITSM, acreditam que ações que proporcionem suporte e atividades que contribuam para a interação de todos os envolvidos no referido processo, seria válido e viria a agregar valor a seus empreendimentos. Uma particularidade levantada pelos sujeitos de pesquisa em relação à interação entre os incubados, se deu pelo fato de haver certa oscilação entre as datas em que os entrevistados estavam com seus empreendimentos incubados, pois constatou-se uma discrepância entre as informações coletadas. Lembrando que, dentre os entrevistados, a empresa mais antiga graduou-se em 2003 e a mais recente em 2016, segue o relato do entrevistado E8 quanto à interação entre os incubados na ITSM.

[...] antes quando era menor, a interação era mais fácil, tanto com a direção como com os outros incubados né, tu tinha um controle maior, quando ela triplicou de tamanho acabou que fizeram uma mega seleção, que entrou uma galera com projeto até meio estranho e muitos nem iam na empresa né, então acabou que tipo, a gente não conseguia interagir muito porque as pessoas não iam né e acabou que, ainda bem que a gente já tava mais pro final da incubação né, porque daí acabou que o ambiente assim, virou mais uma coisa menos de negócio.... Depois ela cresceu assim muito e a gente sentiu até mesmo assim que o elo meio que se cortou né (E8).

Esse fato pode ser identificado da seguinte forma:

- Os entrevistados que iniciaram suas atividades nos primeiros anos da ITSM afirmaram que havia muita interação e que todos se conheciam e mantinham contato, não só profissional, mas pessoal, que dura até os dias de hoje.
- Os que participaram do processo mais adiante informam que houve essa interação inicial, mas após uma seleção, na qual foram selecionadas diversas empresas, essa interação e proximidade que havia antes se perdeu.
- Os que graduaram mais recentemente pactuam com a posição levantada por Marinho (2016) junto aos incubados, de que é uma demanda a ser suprida pela ITSM a interação entre os membros das empresas que estão incubadas.

- O aspecto a ser trabalhado, **maior aproximação com empresas externas** está associado às demandas interação incubados, apoio especializado e interação direção. Salienta-se a importância de se promover um relacionamento com os diversos públicos que venham a possibilitar trocas de informação e conhecimento,

propiciando maior interação entre a universidade e as empresas que estão no mercado. Conforme fala de E7:

[...]a incubadora, na época, não tava assim tão pronta pra dar assessoria pra empresas que tãõ no mercado, porque assim ó, até porque a universidade em si não tá pronta, a universidade é acadêmica, ela tá distante do mercado. Então eu acho que a incubadora nada mais é do que uma própria extensão da universidade, então assim ó, era muito difícil os professores da universidade, naquela época pelo menos, nos ajudar em coisas mais voltadas para o mercado, então essa solução, tu tinha que buscar meio que sozinho...só isso eu acho que pecou assim, não tinha um trabalho bem estruturado de consultoria porque eu acho que não tinha nem, talvez, esse conhecimento de mercado lá dentro, mas o resto pra mim foi uma experiência excelente (E7).

Ao finalizar as análises de resultados, o próximo tópico enseja as conclusões do presente estudo.

6 CONCLUSÃO

A partir da análise dos resultados apresentados no capítulo anterior, constata-se que o objetivo geral deste estudo – analisar como o processo de incubação afeta as características empreendedoras, na percepção de gestores de EBT's graduadas na ITSM – foi alcançado. Isso se sustenta em função de que, após análise minuciosa das entrevistas, foi possível verificar que, na percepção dos gestores, a experiência do processo de incubação na ITSM contribuiu para o nascimento, crescimento e sustentabilidade de seus negócios. Além disso, conforme análise das entrevistas e do questionário, a vivência do processo de incubação afeta as características empreendedoras desses indivíduos no momento em que os serviços ofertados pela incubadora são absorvidos por eles. Ainda que existam aspectos a serem trabalhados pela ITSM, levantados por gestores de EBT's graduadas e é perceptível que esses corroboram com as informações demandas por gestores de negócios incubados nessa mesma instituição.

Pode-se dizer também, que, o primeiro objetivo específico – Identificar e descrever o processo de incubação e os serviços ofertados na ITSM – foi alcançado. Além das informações sobre o suporte e serviços prestados pela ITSM, nos Quadros 10 e 11, é possível averiguar que, de acordo com as informações repassadas pela coordenação responsável pela ITSM, em geral, as áreas onde as empresas permanecem mais atuantes são: eletrônica, informática, design, agronegócio e ambiental. Outras informações que descrevem o processo de incubação na ITSM foram apresentadas no capítulo de contextualização da ITSM do presente estudo.

De acordo com a coordenação da ITSM, o processo de incubação pelo qual as empresas passam é composto por três etapas, que abrangem a pré-incubação, a incubação e a graduação da empresa, sendo que as empresas podem iniciar na etapa de pré-incubação ou incubação. Para tanto, a pré-incubação possibilita aos empreendedores realizarem a estruturação de como irão proceder com seus empreendimentos, através da construção do plano de negócios. Por outro lado, a etapa da incubação é o momento em que o referido plano deve ser colocado em prática pelos gestores e suas equipes, para então, buscar o desenvolvimento de suas empresas. Já a graduação, vem a ser o desígnio de que o empreendimento se encontra preparado para atuar fora das dependências da incubadora, podendo

manter-se com recursos próprios e, assim, entende-se, que a empresa já alcançou o nível almejado no plano traçado inicialmente. Desse modo, segue trecho da fala do entrevistado E7 que retrata essa transição de empresa incubada para graduada:

[...] não foi um processo muito doloroso, na verdade eu já tava nos últimos momentos, eu já tava maior do que o espaço que eu tava...então era uma questão de tempo que ia ter que sair. A incubadora foi muito importante por um tempo, importantíssima, ajudou a empresa a alavancar muito...só que em algum momento ela começou a...tipo assim, ela não era mais...pelo tamanho que a empresa mostrava, que ela já demonstrava no mercado, não tinha mais a ver eu dizer que tava na incubadora...então assim ó, a transição foi muito tranquila, porque eu saí de lá porque eu precisava sair... Eu não tinha mais o que aproveitar da incubadora, eu tinha que deixar espaço pra outros entrarem e aproveitar...eu já tava, de certa forma, meio preparado pra sair, então a transição foi muito tranquila (E7).

Com relação ao segundo objetivo específico – identificar características comportamentais empreendedoras dos gestores de empresas graduadas na ITSM – realizou-se a aplicação, tabulação e análise do questionário sobre características comportamentais empreendedoras de Mansfield et al. (1987). O perfil dos gestores participantes da pesquisa aponta a presença das características empreendedoras, com destaque para as médias nas características busca de oportunidades e iniciativa (20,1 pontos); estabelecimento de metas (19,2 pontos) e exigência de qualidade e eficiência (19 pontos). Esses traços podem ser indício da vivência desses indivíduos e das experiências oportunizadas pelo processo de incubação na ITSM. Para facilitar o entendimento destes resultados e visualizá-los de maneira ilustrativa, no intuito de contribuir para o processo de análise, criou-se o Gráfico 2 com as médias das características comportamentais empreendedoras.

Para a execução do terceiro objetivo específico deste estudo – verificar a percepção dos gestores de EBT's graduadas sobre o processo de incubação na ITSM – foram realizadas entrevistas e posterior análise, a partir da aplicação da técnica de análise de conteúdo, categorial e enunciação (BARDIN, 2011). A partir dessas análises, evidencia-se a importância que o processo de incubação e as contribuições da gestão da incubadora têm para o progresso desses negócios, contudo, ressalta-se a necessidade de maior esclarecimento das funções da incubadora. Conforme fala do entrevistado E8:

[...] o processo de incubação pra nós foi bacana porque a gente entendeu melhor como tudo funcionava né. Mas eu vejo que pra nós foi bacana porque muitas coisas...muitas coisas não, eu acho que a maioria a gente foi proativo em fazer, do tipo, buscar cliente, participar das coisas, perguntar lá pro pessoal como é que fazia os contratos e ir atrás das coisas e tá sempre buscando. E eu via né, em contrapartida, pessoas que, tipo, não vendiam e esperavam que a incubadora fosse vender pra ti, mas não é função né da incubadora, só que muito, pouca gente entende às vezes que tu tá lá mas que a empresa é tua né (E8).

De maneira geral, os entrevistados afirmaram que o processo de incubação foi essencial para que seus negócios se mantivessem vivos, especialmente nas etapas iniciais, quando, segundo eles, ter uma infraestrutura disponível e baixo custo para se manter foi fundamental. Por outro lado, os gestores afirmaram que havia pouca oferta de consultorias e cursos, apesar de reconhecerem que, eventualmente, quando era oportunizada a sua participação em cursos ou consultorias, eles acabavam deixando para um segundo momento, pois priorizavam as atividades cotidianas da empresa. Conforme mencionado no capítulo anterior, esse aspecto levantado pelos gestores, de sentirem falta de consultorias que lhe descem suporte, se estendeu para o momento em que suas empresas se tornaram graduadas, especialmente quando se referiram à necessidade de agregar conhecimento em gestão, sendo preciso se especializar e, ainda, em alguns casos, buscar auxílio de empresas que prestam consultoria nessa área. O que confere consecução a este objetivo específico.

Para atender ao quarto objetivo específico – associar a percepção dos gestores de EBT's graduadas na ITSM quanto ao processo de incubação, com as características comportamentais empreendedoras – foi feita a análise ilustrada na Figura 10, em que os resultados apontaram existência de complementaridade das atividades vivenciadas no processo de incubação e o desenvolvimento das características empreendedoras desses indivíduos, visto que, suas primeiras experiências enquanto empreendedores se deram, em sua maioria, no momento em que esses iniciaram seus negócios na incubadora. Conferindo também a consecução deste objetivo específico.

Contribuições, limitações e sugestões do estudo

Com relação à contribuição deste estudo, ressalta-se que os resultados obtidos conferem aderência aos resultados do estudo de Marinho (2016), o qual também foi realizado na ITSM, e traz a percepção dos gestores de empresas

incubadas nessa incubadora, além de, bem como o presente estudo, estar inserido no projeto Atitude e Educação Empreendedora, conforme mencionado anteriormente.

Ainda, os resultados apresentados possibilitam que outros gestores de empresas incubadas e outras incubadoras de empresas de base tecnológica reflitam sobre os aspectos a serem trabalhados para contribuir no desenvolvimento dos negócios que passam pelo processo de incubação. A identificação das médias das características empreendedoras também representa um indicador para que os gestores identifiquem seus pontos de melhoria enquanto empreendedores. Nesse sentido, a relação entre a experiência vivenciada pelos gestores de EBT's graduadas e as características empreendedoras, reconhecidas nesses indivíduos, propicia essa ponderação.

Outra contribuição deste estudo é o fato de os entrevistados já terem passado por todo o processo de incubação, ao passo que seus empreendimentos já são graduados e concluíram suas atividades na incubadora, possibilitando, assim, trazer à reflexão uma visão distinta e diversificada em função de seus respectivos gestores terem vivenciado o processo de incubação da incubadora em questão. Diante disso, surge uma particularidade que merece destaque e que se refere ao aspecto a ser trabalhado "maior aproximação com empresas externas", o qual não foi uma demanda identificada pelos incubados, mas levantada pelos gestores de EBT's graduadas, já que os mesmos mencionam a necessidade de ampliar a interação da ITSM nos âmbitos externos à universidade e à própria incubadora. Essa postura evidenciou o reconhecimento desses gestores quanto à importância de existir maior interação universidade-empresas externas-incubadora.

Como limitação desse estudo, reconhece-se que os resultados obtidos não podem ser generalizados, ao passo que, se restringem aos empreendedores entrevistados, e que os indivíduos apresentam comportamentos diferentes entre si diante das situações que vivenciam. Considera-se, também, como limitação o baixo número de entrevistados, visto que, apesar de atender o rigor científico de pesquisas qualitativas, seria interessante estender a pesquisa a mais gestores de EBT's graduadas.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se que pesquisas neste sentido ocorram com outros gestores de EBT's graduadas em outras incubadoras, permitindo, assim, que se verifiquem as similitudes e discrepâncias vivenciadas durante o processo de incubação.

REFERÊNCIAS

- ABREU, F.C.; SOUZA, Y.S.; GONÇALO, C.R. Aprendizagem e criação do conhecimento em incubadoras. In: Encontro Nacional da Associação de Pós Graduação e Pesquisa em Administração — ENANPAD, XXX, **Anais...** Salvador, 2006.
- AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 50: 179–211, 1991.
- AKÇOMAK, S.; TER WEEL, B. Social capital, innovation and growth: Evidence from Europe. **European Economic Review**, 53 (5), 544-567. 2009.
- BERNI, J.C. et al. Interação universidade-empresa para a inovação e a transferência de tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. ISSN 1983-4535. Florianópolis, p. 258-277, maio 2015.
- ALLEMAND, R. N. **Apostila sobre teoria comportamental empreendedora**, 2011.
- ANDRADE, C.C. et al. Análise do capital institucional na incubadora de empresas de base tecnológica: um estudo de caso no município de Itajubá – MG; **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 58-70, 2016.
- ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/>> Acesso em: 15 abr. 2016.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Lisboa/Portugal, 2011.
- BLAKE, M. K. Gendered lending: gender, context and the rules of business lending. **Venture Capital**. vol.8, n.2, 183–201. 2006.
- BOYLES, T. 21st century knowledge, skills, and abilities and entrepreneurial competence: a model for undergraduate entrepreneurship education. **Journal of Entrepreneurship Education**. v. 15, n. 1, p. 41-55, 2012.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organization learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, 1991. p. 40-57.
- CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 633-650, dez. 2013.

- CASTRO, L. N.; CLARO, J. A. C. S.; LAMBERTI JÚNIOR, C.; CARBALLO, S. G. Plano de Negócios e Incubação de Microempresas de Base Tecnológica: Indicadores de Desempenho da Incubadora de Empresas de Santos. Cap. 6. In: CLARO, J. A. C. S. (Org.). **Contexto Regional da Baixada Santista**. Santos (SP), Brasil: Leopoldianum, 2010.
- CHEUNG, C.; AU, E. Running a small business by students in a secondary school: its impact on learning about entrepreneurship. **Journal of Entrepreneurship Education**, 13(1), 45-63, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Tradução de Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296p.
- CRUZ, G.T. **Educação Empreendedora: Uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração), Face, 2013.
- DATTA, T. K. Technology business incubators -The promise for modern economic growth. **Proceedings of IOE Graduate Conference**, 2014.
- DOLABELA, F. Ensino de Empreendedorismo na Educação Básica Como Instrumento do Desenvolvimento Local Sustentável. **Anais... III Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina – III CIPEAL**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2004.
- DRUCKER, P. F. **People and Performance: The best of Peter F. Drucker on Management**. New York: Harper's College Press, 1997.
- EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. Knowledge-based view: A new theory of strategy? In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds). **Handbook of strategy and management**. Stanford: Sage Publications, 2000.
- ELMUTI, D.; KHOURY, G.; OMRAN, O. Does entrepreneurship education have a role in developing entrepreneurial skills and venture's effectiveness? **Journal of entrepreneurship education**. 15(1) 83-98, 2012.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**. v. 29, n. 2, p. 109-123, fev. 2000.
- ETZKOWITZ, H.; MELLO, J. M. C. de; ALMEIDA, M. Towards "meta-innovation" in Brazil: The evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. **Research Policy**. v. 34, n. 4, p. 411-424, maio 2005.
- ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Introduction to special issue Building the entrepreneurial university: a global perspective. **Science and Public Policy**. v. 35, n. 9, p. 627-635, nov. 2008.
- FARIA, A. F.; CHENG, L. C. **Plano tecnológico estendido para empresas nascentes de base tecnológica**. Viçosa, MG: UFV, 2008. (Projeto de pesquisa).

FERREIRA, S. Reformas na educação superior: novas regulações e a reconfiguração da universidade. **Revista Educação Unisinos**. 19(1):122-131, jan./abr. 2015.

FILION, L. J. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Empreendedorismo, ciência, técnica e arte. Brasília: CNI, IEL Nacional, 2000.

FREY, B.; BENZ, M.; STUTZER, A. Introducing procedural utility: not only what, but also how matters. **Journal of institutional and theoretical economics**. 160, 377-401. 2004.

GAVA, R. et al. Inovação Tecnológica e Desenvolvimento Local: Spin-offs Acadêmicas diante de um Quadro Que Conjuga Dinamismo Científico e Estagnação Econômica. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756. vol. 11, n. 21, jan./jun. 2015.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor**. Disponível em: <<http://gemconsortium.org/key-indicators>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

GIARETTA, E. The trust “builders” in the technology transfer relationship: an Italian science park experience. **Journal of Technology Transfer**, v. 39, p. 675-687, 2014.

GIOVANELA, A. et al. As características da disciplina de empreendedorismo em Instituições de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, 3(1), 69-84, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GRIMALDI, R.; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: na assessment of incubating models. **Technovation**, v. 25, p. 111-121, 2005.

GUERRERO, M.; URBANO, D. The development of an entrepreneurial university. **The Journal of Technology Transfer**, v. 1, n. 37, p. 43-74, 2012. Disponível em: <<http://conference.ioe.edu.np/ioegc2014/papers/IOE-CONF-2014-07.pdf>>. Acesso em: fev. 2016.

HEILBROBONER, R. **A história do pensamento econômico**. São Paulo: Nova Cultura. 6º Ed. 1996.

KRUGMAN, P.; WELLS, R. **Introdução à economia**. São Paulo: Campus, 2012.

KUHL, J.; BECKMANN, J. **Action control: From cognition to behavior**. Heidelberg: Springer-Verlag; 1985. p. 11-39.

LAZZAROTTI, F.; SILVEIRA, A.T.; CARVALHO, C.E.; ROSSETO, C.R.; SYCHOSKI, J.C. Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduated. **Rev. adm contemp.**, Curitiba, v. 19, n. 6, p. 673-695, Dec. 2015.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: MORI, F. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LOBOSCO, A. et al. Aplicabilidade de modelo de negócios em incubadoras de empresas de base tecnológica para sua autossustentabilidade: um estudo em incubadoras portuguesas. **Revista Alcance Eletrônica** – vol. 22 – n. 4 – out./dez. 2015.

LOPES, A. L. M. Ensino do empreendedorismo sob a ótica de alunos e professores do curso de administração de uma instituição de ensino superior (IES) privada em Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 198-220, mai. 2014.

LOPES, C. L. J. Educação Empreendedora: Um estudo do Projeto Empreendedorismo 10.0 aplicado aos alunos do Curso Técnico em Informática; **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**. 1(1): 39-44, 2014.

LUNDSTRÖM, A.; STEVENSON, L. **On the road to entrepreneurship policy**. Stockholm: Swedish Foundation for Small Business Research, 2002.

MANSFIELD, R. et al. **The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries**. Boston: McBer&Company, 1987.

MARINHO, E. S. **Processo de incubação, características empreendedoras e aprendizagem empreendedora: uma perspectiva interativa**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) UFSM, 2016.

MARTELO, M. R.; CLARO, J. A. C. S.; VIEIRA, A. M. Clima organizacional no contexto de uma incubadora: estudo com três empreendimentos do interior de São Paulo. **Revista FSA**. Teresina, v. 13, n. 2, art. 2, p. 24-49, mar./abr. 2016.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972a.

_____. Managing motivation to expand human freedom. **American Psychologist**, Washington, v. 33, n. 1. p. 201-210, Mar 1978.

_____. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3. p. 219-233, 1987.

MCTI. **Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação**. Disponível em: <http://mcti.gov.br/>. Acesso em: 03 abr. 2016.

MINELLO, I. F. **Resiliência e insucesso empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio**. 2010. Tese (Doutorado XX) – Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração. 321f. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

_____. **Resiliência e insucesso empresarial: O comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios.** Curitiba, Appris, 288 p. 2014.

MINELLO, I. F.; TONIN, S.; COSTA, V. F. **Identidade profissional de empreendedores: as alterações advindas do insucesso empresarial.** n.17. 2015. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/359/203>>. Acesso em: fev. 2016.

MORAES, M. B. de; LIMA, E. O.; LOBOSCO, A. Competências para inovar em pequenas e médias empresas tecnológicas. **Revista de Administração e Inovação.** São Paulo, v. 8, n. 4, p.206-226, out./dez. 2011.

MOREIRA, J. H. **Modelo de gestão para incubação de empresas orientado a capital de risco.** 2002. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MSI. **Treinamento empresarial e fortalecimento do desempenho empresarial:** relatório final. Contrato DAN-5314-C-00-3074-00. USAID. Washington: Management Systems Internacional, 1990.

MURRAY, H. J. **Motivação e emoção.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

OLANIYAN, D. A.; OKEMAKINDE, T. Human capital theory: Implications for educational development. Pakistan. **Journal of Social Sciences**, 5(5), 479-483, 2008.

OLIVEIRA, J. M. **Modelo para a integração dos mecanismos de fomento ao empreendedorismo no âmbito das universidades: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** 182 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2006. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4992.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

OLIVEIRA, R.M.S. **Ferramenta baseada em benchmarking para avaliação do processo de incubação de empresas.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSC, 2007.

PAÇO, J.M. et al. Entrepreneurial intentions: is education enough?; **International Entrepreneurship and Management Journal**, 2013.

PEREIRA, R. M.; RODRIGUES, M. S.; OLIVEIRA, E. Q. O Papel das Agências de Inovação Acadêmicas para o Desenvolvimento Tecnológico. **Revista de Administração da Fatea**, v. 10, n. 10, p. 6-141, jan./jun. 2015.

PETERSON, R. T.; LIMBU, Y. Student characteristics and perspectives in entrepreneurship courses: a profile. **Journal of Entrepreneurship Education**, 13(1), 65-83. 2010.

PINHO, M. et al. **Empresas de base tecnológica.** Sao Carlos: DPP-Finep, 2005.

POZIN, I. **10 best reasons to be an entrepreneur**. Disponível em: <<http://www.inc.com/ilya-pozin/10-best-reasons-to-be-entrepreneur.html>>. Acesso em: fev. 19, 2013.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **R. Adm.** São Paulo, v. 41, n. 4, p. 419-430, out./nov./dez. 2006.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 83-107, 2009.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre) [online]. 2011, vol.17, n.2, pp. 330-359. ISSN 1413-2311.

RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, mai. 2008.

RIBEIRO, A R. B. et al. Fatores que contribuem para o sucesso de empresas de base tecnológica: um estudo multicase em incubadoras de Pernambuco. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 208-233, set. 2016. ISSN 1984-3372.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUES, S. C. M.; MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Ensino do empreendedorismo sob a ótica de alunos e professores do curso de administração de uma instituição de ensino superior (IES) privada em Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 198-220, mai. 2014. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n2p198>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

ROSA, L. ITSM: um caso de sucesso do Modelo Tríplice Hélice. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria: v. 7, Edição Especial, p. 55-69, 2014.

RUBIN, T. H.; AAS, T. H.; STEAD, A. Knowledge flow in technological business incubators: evidence from Australia and Israel. **Technovation**, v. 41-42, p. 11-24, 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

_____. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SEBRAE. **Empretec**: Manual do participante. Brasília: Sebrae, 2011.

SILUK, J. C. M. **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho**. 2007. 176p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – UFSC. Florianópolis.

SILVA, A. V. **Negócio social**: uma alternativa para as transformações sociais no mercado direcionado à população de baixa renda. Dissertação (Mestrado em Administração), UNISINOS, 2016a.

SILVA, G. A. B.; LINARES, I. M. P.; PASSADOR, J. L. Orientação para o mercado em ambientes usuais de empreendimento versus ambientes de inovação por incubadoras. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 1-13, 2016.

SILVA, M. F. da. **A análise das capacidades no processo de incubação junto às empresas pós-incubadas da Incubadora Tecnológica da Feevale**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Universidade de Santa Cruz do Sul, 2015.

SIVAPALAN, A.; BALASUNDARAM, N. Level of entrepreneurial intention of the management undergraduates in the University of Jaffna, Sri Lanka: scholars and undergraduates perspective. **South Asian Academic Research Journals**, 2(10), 24-42. 2012.

SOUZA, T. A importância da incubadora de empresas no desenvolvimento do empreendedorismo. **REFACER - Revista Eletrônica da Faculdade de Ceres**, 4, fev. 2015.

SUN, H.; NI, W.; LEUNG, J. Critical Success Factors for Technological Incubation: Case Study of Hong Kong Science and Technology Parks. **International Journal of Management**. Vol. 24. Num. 2. 2007.

TONELLI, A. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPEGP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

TUMELERO, C., SANTOS, S. A., & PLONSKI, G. A. Inovação tecnológica em empresas intensivas na utilização de conhecimento técnico e científico: um estudo a partir da visão baseada em recursos (RBV). **Revista de Administração e Inovação**, 9(4), 202–220, 2012.

TUMELERO, C., SANTOS, S. A., & PLONSKI, G. A. Sobrevivência de empresas de base tecnológica pós-incubadas: estudo sobre a ação empreendedora na mobilização e uso de recursos. **REGE - Revista de Gestão**, 2016.

UMMAH, S.; GUNAPALAN, S. Factors influencing on entrepreneurial success: an empirical study on women headed families in Ampara and Batticaloa districts in Sri Lanka. **International Journal of Business, Economics and Law**. 1(1), 141-148, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – UFSM**. Santa Maria, 2011-2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Site. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/itsm/>. Acesso em: 20 jun. 2016.

VARSAKELIS, N. C. Education, political institutions and innovative activity: A cross-country empirical investigation. **Research Policy**. 35(7), 1083-1090, 2006.

WENNEKERS, S. et al. Nascent entrepreneurship and the level of economic development. **Small Business Economics**. 24(3), 293-309, 2005.

XU, L. Business incubation in China: effectiveness and perceived contributions to tenant enterprises. **Management Research Review**. Cambridge, v. 33, n. 1, p. 90-99, 2010.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: 2016.

APÊNDICE A - DADOS DA EMPRESA/EMPREENHIMENTO

Nome / Razão social: _____

Data da fundação: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Pessoa para contato: _____ Site: _____

Estágio na ITSM:

 pré-incubada incubada graduada, há quanto tempo? _____

Tempo de permanência na ITSM: _____

Ingressou na ITSM por meio de: pré-incubação incubação?

Setor de atuação: _____

Região de abrangência: _____

Número de funcionários: _____ n° de mulheres _____ n° de homens _____

Número de sócios: _____

Faturamento bruto mensal: _____

Descreva o produto e/ou serviço oferecido pela empresa:

Seu produto/serviço é inovador? Como ele se diferencia?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Pesquisa sobre processo de incubação e características comportamentais empreendedoras.

Dados complementares de suporte

1. Gênero: () masculino () feminino
2. Idade: _____
3. Formação profissional: _____
4. Instituição de formação: _____
5. Grau de instrução: () Ensino fundamental () Ensino Médio
() Ensino Superior () Especialização () Mestrado () Doutorado
6. Estado Civil: () Solteiro(a) () Casado(a) () Divorciado(a) () Viúvo(a)
7. Experiência na área de atuação da empresa: () Não () Sim, tempo: _____
8. Experiência em gestão: () Não () Sim, tempo: _____
9. Experiência como empreendedor () Não () Sim, tempo: _____

I – Quanto à história de vida

1. Fale sobre sua história de vida.
2. Conte sobre seu ambiente familiar e como foi sua infância.
3. Fale sobre a vida profissional de seus pais.
4. Comente sobre fatos e experiências marcantes de sua vida.
5. O que você fez depois de terminar (ou abandonar) os estudos?

II – Quanto à trajetória profissional

6. Fale sobre sua trajetória profissional e fatos marcantes de sua experiência.
7. Quando mais jovem, o que pensava em fazer na vida?
8. Comente sobre os principais erros/decepções e acertos/resultados.
9. Como foi o processo de escolha da área de atuação profissional?
10. Fale sobre a ideia de montar seu próprio negócio.

III – Quanto ao processo de incubação

11. Que fatos motivaram seu ingresso na ITSM?
12. Como foi o processo de desenvolvimento do seu produto/serviço?
13. Fale das dificuldades encontradas desde a ideia até o estágio atual de seu negócio.
14. Fale sobre a influência do processo de incubação para o desenvolvimento de seu negócio.
15. Fale sobre o seu relacionamento ou parceria com a direção da ITSM, demais incubados, apoiadores e órgãos de fomento (público externo).
16. Fale sobre os serviços prestados pela ITSM durante o período de incubação.
17. Fale sobre as necessidades que a incubadora conseguiu suprir e quais que não conseguiu.
18. Fale sobre o processo de transição para fora das dependências da ITSM.
19. Descreva a trajetória da sua empresa/negócio, da ideia até os dias de hoje.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO CCE`S MANSFIELD ET AL. (1987).

CCE – MCCLELLAND	Nunca	Raras vezes	Algumas vezes	Usualmente	Sempre
1. Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas.					
2. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.					
3. Termino meu trabalho a tempo.					
4. Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente.					
5. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final.					
6. Gosto de pensar no futuro.					
7. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, colete todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele.					
8. Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples.					
9. Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações.					
10. Tenho confiança que posso estar bem sucedido em qualquer atividade que me proponha a executar.					
11. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente.					
12. Faço as coisas que devem ser feitas, sem que os outros tenham que me pedir.					
13. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo.					
14. Sou fiel às promessas que faço.					
15. Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho.					
16. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar seu êxito.					
17. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida.					
18. Procuo conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando.					

19. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.					
20. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas.					
21. Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista.					
22. Aborreço-me quando não consigo o que quero.					
23. Gosto de desafios e novas oportunidades.					
24. Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.					
25. Se necessário, não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.					
26. Aborreço-me quando perco tempo.					
27. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar a atuar.					
28. Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito.					
29. Tomo decisões sem perder tempo buscando informações.					
30. Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam.					
31. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas.					
32. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso.					
33. Tive fracassos no passado.					
34. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro					
35. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades.					
36. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho.					

37. Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las.					
38. Executo tarefas arriscadas.					
39. Conto com um plano claro de vida.					
40. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que se quer.					
41. Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo antecipando-os.					
42. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.					
43. O trabalho que realizo é excelente.					
44. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas.					
45. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.					
46. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas.					
47. Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo.					
48. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho.					
49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.					
50. Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.					
51. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.					
52. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.					
53. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.					

54. Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente.					
55. Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo.					

ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

CAAE: _____

Título do estudo:

PROCESSO DE INCUBAÇÃO E CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS: A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE EBT's GRADUADAS

Pesquisador responsável: Cristiane Silveira Goulart**Professor Orientador: Prof. Dr. Italo Fernando Minello****Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria – RS / Programa de Pós-Graduação em Administração.**Telefone para contato:** (55) 9900-4233**Endereço eletrônico para contato:**

crisg.adm@gmail.com

italo.minello@uol.com.br

Local da coleta de dados: Empresas graduadas da ITSM

Prezado (a) Entrevistado (a): Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada:

Processo de incubação e características empreendedoras: a percepção de gestores de EBT's graduadas

Por gentileza, queira responder às perguntas destes questionários de forma voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder os instrumentos, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Cabe ao pesquisador responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em participar da presente pesquisa. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Analisar como o processo de incubação afeta as características empreendedoras, na percepção de gestores de EBT's graduadas na ITSM

Procedimentos - Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento dos instrumentos, respondendo às perguntas formuladas que abordam questões relacionadas ao comportamento.

Benefícios – A colaboração com a pesquisa permite ao indivíduo contribuir para geração de uma base de dados para originar informações essenciais, pretendendo-se trabalhar, dessa forma, o desenvolvimento da atitude empreendedora.

Riscos - O preenchimento dos instrumentos não representará qualquer risco de ordem física para você. No entanto, caso você venha a sentir algum desconforto emocional, os pesquisadores se comprometem em encaminhá-lo para uma consulta com um profissional qualificado, assim como acompanhá-lo junto a este serviço.

Sigilo - As informações fornecidas por você terão privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Os instrumentos receberão um código individual para cada respondente, a fim de manter o anonimato dos gestores das empresas, para que se possa identificar o mesmo respondente de cada instrumento no momento de interpretação dos dados.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria, Julho de 2016.

Assinatura do pesquisado

Pesquisador responsável

ANEXO C - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do Projeto: Processo de incubação e características empreendedoras: a percepção de gestores de EBT's graduadas.

Pesquisador responsável: Cristiane Silveira Goulart

Professor Orientador: Prof. Dr. Italo Fernando Minello

Instituição/Departamento: Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria.

Telefone para contato: (55) 9900-4233

Local da coleta de dados: Incubadora Tecnológica de Santa Maria – Os pesquisadores do presente estudo se comprometem a preservar a privacidade dos pesquisados cujos dados serão coletados.

As informações coletadas serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente estudo. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e será mantida sob posse dos pesquisadores por um período de cinco anos, ficando armazenada na sala do professor orientador no CSH - prédio 74 C, sala de número 4213. Após este período, os dados serão destruídos.

Santa Maria, 2016.

Prof. Dr. Italo Fernando Minello

Orientador

ANEXO D - EDITAL DE SELEÇÃO DE PROJETOS PARA INGRESSO NA ITSM

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE TECNOLOGIA
ITSM/UFSM - INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA UFSM

EDITAL DE SELEÇÃO DE PROJETOS PARA INGRESSO NA ITSM/UFSM INCUBADORA DE EMPRESAS, DO
CENTRO DE TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
Edital 01.2016 - Março de 2016

A Incubadora Tecnológica de Santa Maria, torna público que encontram-se abertas as inscrições para o Processo de Seleção de Novos Empreendimentos de Base Tecnológica que farão parte do Programa de Incubação, nas Categorias de Pré-Incubação e Incubação de Empresas da ITSM/UFSM, convida os interessados a apresentarem suas propostas.

OBJETIVO

Este edital visa selecionar até 04 (quatro) projetos para o Programa de Pré-Incubação ou para o Programa de Incubação de empresas de base tecnológica, realizados pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria.

ITSM/UFSM – INCUBADORA TECNOLÓGICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

A ITSM/UFSM – Incubadora Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria, projeto de extensão do Centro de Tecnologia da UFSM, localizada no Campus da UFSM, constitui um mecanismo de apoio a empreendedores para a gestão de empresas inovadoras de base tecnológica, nas quais a tecnologia representa alto valor agregado, ou ainda unidades de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D de médias e grandes empresas que tenham interesse em desenvolver produtos, processos ou serviços na Incubadora.

PROGRAMAS DE APOIO

A ITSM/UFSM atua através do Programa de Incubação em dois segmentos como apoio aos empreendedores: Pré-Incubação e Incubação.

Categoria de Pré-Incubação

A Categoria de Pré-Incubação da ITSM/UFSM se traduz na identificação de projetos em fase de ideia, sob a orientação de um professor tutor que passarão por um processo de acompanhamento /avaliação técnica e econômica para percepção de sua viabilidade. Tal processo auxiliará o empreendedor a obter uma análise mais aprofundada da tecnologia que desenvolve, do ponto de vista mercadológico e de desenvolvimento do produto, processo ou serviço. Nessa fase, é realizado o acompanhamento da equipe da ITSM/UFSM que auxilia o empreendedor a vislumbrar a evolução e planejar a gestão do novo empreendimento.

Categoria de Incubação

A Categoria de Incubação propõe um apoio que permita às empresas crescer e aumentar sua capacidade competitiva, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico e do empreendedorismo na região, com vistas ao desenvolvimento econômico e social, buscando contribuir para a formação de uma mentalidade empresarial inovadora na região central do Rio Grande do Sul.

APOIO DISPONIBILIZADO

Através da Categoria de Pré-Incubação

- a. Infraestrutura compartilhada: espaço físico de 14m², sala para reuniões, internet, energia elétrica e copa;
- b. Apoio na elaboração de projetos para captação de recursos junto às agências de fomento, quando se tratar de editais voltados para apoiar incubadoras, empresas ou projetos vinculados à ITSM/UFSM;
- c. Possibilidade de participar de Cursos, palestras, workshops e consultorias especializadas sobre legislação, contabilidade, registro da empresa, comercialização, gestão empresarial e transferência tecnológica e temas correlatos à atividade empreendedora (*);
- d. Interface com a UFSM para integração com pesquisadores e acesso a laboratórios. Este item fica condicionado à disponibilidade de pesquisadores e laboratórios, bem como ao disposto no art. 4º, inciso I e parágrafo único da Lei n.º 10.973/04;
- e. Interface com as instituições científicas e tecnológicas, a exemplo de universidades, centros de ensino para formação de parcerias estratégicas, sobremaneira com a UFSM;
- f. Orientação no registro de propriedade industrial, obtida em parceria com a UFSM/NIT.

*Apoio condicionado à disponibilidade financeira da Incubadora e/ou UFSM.

Através da Categoria de Incubação

- a. Sala individual de tamanho variável, de 14 a 45 m²;

- b. Internet 24 horas;
- c. Infraestrutura compartilhada: sala para reuniões, internet, energia elétrica e copa;
- d. (*) Consultoria na elaboração de projetos para captação de recursos junto às agências de fomento, quando se tratar de editais voltados para apoiar incubadoras, empresas ou projetos vinculados à ITSM/UFSM;
- e. (*) Cursos, palestras, workshops e consultorias especializadas sobre legislação, contabilidade, comercialização, gestão empresarial e transferência tecnológica e temas correlatos à atividade empreendedora;
- f. Interface com a UFSM para integração com pesquisadores e acesso a laboratórios. Este item fica condicionado à disponibilidade de pesquisadores e laboratórios, bem como ao disposto no art. 4º, inciso I e parágrafo único da Lei n.º 10.973/04;
- g. Interface com as instituições científicas e tecnológicas, públicas e privadas, centros de ensino para formação de parcerias estratégicas, sobremaneira com a UFSM;
- h. Orientação no registro de propriedade industrial, obtida em parceria com a UFSM;
- i. Acompanhamento pela equipe gestora da ITSM/UFSM.

*Apoio condicionado à disponibilidade financeira da Incubadora ou UFSM.

Investimento

A ITSM/UFSM cobra uma taxa mensal, necessária para cobrir parte dos custos operacionais da infraestrutura oferecida nas categorias do Programa de Incubação: Pré- Incubação e Incubação. Estas taxas, corrigidas anualmente pelo IPC - FIPE ou qualquer outro índice legal que venha a substituí-lo, são:

Categoria de Pré-Incubação: Valor fixo de R\$ 100,00 (cem reais) Categoria de Incubação: R\$ 8,00 (oito reais) o metro quadrado

Período de apoio

A Categoria de Pré-Incubação tem duração prevista de até 12 (doze) meses, podendo ser prorrogado por mais 6 meses. A prorrogação é condicionada ao desempenho do empreendimento a ser

avaliado pela Incubadora e ao atendimento das Normas Internas da Incubadora, totalizando no máximo 18 meses de permanência na condição de pré-incubado.

Na Categoria de Incubação, as empresas podem permanecer incubadas por um período de até 3 (três) anos. Tal período poderá ser prorrogado por mais 1 (um) ano, condicionada ao desempenho da empresa a ser avaliado pela Incubadora e ao atendimento das Normas Internas da Incubadora.

CANDIDATOS ELEGÍVEIS

Pessoas físicas, individualmente ou em grupo, ou pessoas jurídicas, cujas propostas se enquadrem no presente Edital. Não é necessário que a empresa esteja formalmente constituída quando da apresentação da proposta para a fase de pré-incubação. No entanto, para a Categoria de Incubação, as empresas aprovadas deverão estar formalmente constituídas, sob pena de desclassificação da proposta, conforme análise da Incubadora. Todos os projetos aprovados para as Categorias de Pré e Incubação terão um prazo de 45 (quarenta e cinco dias) para assinatura dos respectivos Instrumentos, sob pena de desclassificação da proposta, conforme análise da Incubadora.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Categoria de Pré-Incubação

Os projetos submetidos serão avaliados conforme critérios e pontuação a seguir: Nome do

	Seleção	Nota Obtida
Critério (pontos de zero a dez)	Peso	
1. Aspectos gerais		
Viabilidade de atendimento das necessidades do empreendimento pela ITSM ou UFSM	Eliminatóri o	
Potencial empreendedor (auto avaliação do comportamento empreendedor, adaptado das características empreendedoras pessoais de David McClelland)	3	
Formação acadêmica e experiência profissional	2	
2. Plano de Negócios (Modelo ITSM)		
Descrição do Negócio	3	
Descrição do Mercado	2	
Concorrência	2	

Descrição dos produtos ou serviços (tecnologia empregada e o seu nível de domínio pelo empreendimento e estado da arte nacional e internacional).	5	
Plano de Marketing e vendas	3	
Plano Financeiro	3	
Nota Máxima	220	

A Categoria de Incubação

- a. Propostas com objetivo de desenvolvimento de produtos, de processos ou serviços com conteúdo tecnológico inovador.
- b. Viabilidade mercadológica do empreendimento;
- c. Viabilidade técnica e econômica do empreendimento;
- d. Plano de trabalho adequado aos objetivos do empreendimento;
- e. Potencial de impacto do projeto na economia local ou regional;
- f. Capacidade gerencial e técnica dos candidatos;
- g. Grau de comprometimento e disponibilidade dos candidatos no desenvolvimento do projeto;
- h. Perfil empreendedor dos candidatos;
- i. Sustentabilidade ou capacidade de gerar ou atrair recursos.

PROCESSO DE SELEÇÃO

O Processo de Seleção compreenderá duas etapas e será processado em estrita conformidade com os princípios básicos da publicidade, mediante a divulgação no Diário Oficial da União – D.O.U., mural da ITSM/UFSM, e, se possível, no site da ITSM/UFSM (www.itsm.ufsm.br), e tratamento isonômico aos candidatos. As etapas são as seguintes:

1ª ETAPA: INSCRIÇÃO E ANÁLISE

Serão considerados inscritos no Processo de Seleção, os candidatos que enviarem:

- o Formulário de Inscrição e Plano de Negócios (Modelo ITSM/UFSM) disponibilizados, exclusivamente através de e-mail, devidamente preenchidos, até às 18:00 horas (dezoito horas), da data limite fixada na segunda etapa de inscrição deste edital;
- Pessoa física: cópia da Carteira de Identidade, do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), comprovante de endereço residencial dos envolvidos, comprovante de matrícula na UFSM e carta de anuência de um professor-tutor, com vínculo com a UFSM.
- Pessoa jurídica: cópia autenticada do Contrato Social e Alterações Contratuais, cartão de CNPJ, cópia da Carteira de Identidade, do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e o comprovante de endereço residencial de todos os sócios.
- Poderão ser solicitados outros documentos, a critério da Incubadora.

Observações:

- Nesta fase ocorrerá a classificação, pela Incubadora, para a Pré-Incubação e para a Incubação, conforme critérios previstos no item 6 deste Edital;
- O Formulário de Inscrição e Plano de Negócios (Modelo ITSM/UFSM) estarão disponíveis na secretaria da ITSM/UFSM e deverão ser entregues no mesmo local;
- A ITSM irá emitir, confirmação de recebimento do projeto. Caso os interessados não recebam esta confirmação no período de 3(três) dias úteis, devem entrar em contato através dos telefones (55) 3220.88.36 ou (55) 3220.80.08

2ª ETAPA: SELEÇÃO FINAL

Esta Etapa constará da apresentação presencial do Projeto a uma Banca Avaliadora, composta por membros da ITSM/UFSM bem como de convidados para compor a banca.

CALENDÁRIO 2016

Divulgação do Edital 12.03.2016 1ª etapa: Inscrição e Análise

Recebimento do Formulário de Inscrição e Plano de Negócios (Modelo ITSM/UFSM), documentos no período de 12.03.2016 até 12.04.2016

Divulgação do resultado da 1ª etapa até 18.04.2016 2ª Etapa: Seleção Final

Apresentação do Plano de Negócios à Banca Avaliadora no dia 22.04.2016

* recomendações, data e horário serão comunicados através de e-mail até 20.04.2016 Resultado Final até 25.04.2016

CONDIÇÕES GERAIS

a. Todas as informações recebidas dos candidatos serão tratadas como confidenciais pela ITSM/UFSM.

b. Candidatos selecionados para a Categoria de Pré-Incubação não estão automaticamente classificados para a Categoria de Incubação no ciclo seguinte, devendo se submeter a uma nova banca de avaliação.

c. A UFSM e Pré-Incubada/Incubada definirão em instrumento jurídico próprio as condições de participação da UFSM na exploração comercial dos direitos de propriedade intelectual preexistentes, ficando desde já acordado que caso a UFSM venha a ter participação nos ganhos econômicos será no percentual de 2% (dois por cento) de royalties sobre a receita líquida auferida pela Incubada/Pré-Incubada pela exploração comercial dos direitos de propriedade intelectual preexistentes.

d. O recebimento pela UFSM do percentual previsto no item “c” permanecerá pelo prazo de 02 (dois) anos, contados do efetivo início da exploração comercial dos direitos de propriedade intelectual preexistentes.

e. Caso durante o período de Pré-incubação/Incubação a Pré-Incubada/Incubada obtenha resultados passíveis de proteção pelos direitos de propriedade intelectual, a exemplo de, mas não se limitando a patentes, know-how, desenho industrial, software, dentre outros, a UFSM e Pré-Incubada/Incubada definirão em instrumento jurídico próprio o percentual de cotitularidade que caberá a cada parte, bem como os demais direitos e obrigações relacionados à propriedade intelectual gerada.

f. A cotitularidade da UFSM sobre a propriedade intelectual gerada durante o período de pré- incubação/incubação ocorrerá mesmo que as atividades que derem

origem aos direitos de propriedade intelectual sejam realizadas sem a participação direta da UFSM.

g. A UFSM e a Pré-Incubada/Incubada definirão conjuntamente, em instrumento jurídico específico, as condições para exploração comercial dos direitos de propriedade intelectual porventura obtidos durante o período de pré-incubação/incubação, inclusive na hipótese de licenciamento a terceiros interessados.

h. Caso a Pré-Incubada/Incubada tenha interesse em explorar comercialmente os direitos de propriedade intelectual gerados no período de pré-incubação/incubação, de cotitularidade da UFSM e da Pré-Incubada/Incubada, deverá celebrar com a UFSM instrumento jurídico específico, definindo as condições de transferência/licenciamento da quota-parte da UFSM e sua respectiva exploração comercial.

i. Os candidatos que tenham tido suas propostas recusadas deverão retirar os documentos enviados à ITSM/UFSM, dentro do prazo de 30 dias a contar da divulgação do resultado. A partir desta data, os documentos citados serão destruídos.

j. Os candidatos selecionados para as Categorias de Incubação e Pré-Incubação terão o prazo de 45(quarenta e cinco) dias para assinarem o convênio com a Incubadora.

k. As empresas Incubadas terão o prazo de 15 (quinze) dias a partir da assinatura do convênio para se instalar na Incubadora.

l. Caso não se cumpram os prazos pré-estabelecidos, caberá a ITSM/UFSM analisar a conveniência quanto à incubação e pré-incubação do Projeto e/ou Empresa;

m. Os projetos e as empresas selecionados serão acompanhados pela Gerência da ITSM/UFSM e passarão por avaliações periódicas. Assim sendo, devem fornecer todas as informações que permitam essas avaliações, cientes de que o cumprimento de metas pré-estabelecidas é condição para que permaneçam na Incubadora.

Caso a empresa incubada necessite de implantação de estrutura laboratorial ou outra qualquer que implique na realização de obras civis no ambiente da Incubadora, a empresa ficará responsável pelo investimento para a realização das respectivas adaptações, devendo o projeto ser aprovado previamente pela ITSM/UFSM, mediante disponibilidade e conforme regras da ITSM/UFSM.

n. Caso a empresa incubada necessite obter quaisquer licenciamentos para sua implantação e operação, esta ficará exclusivamente responsável pelas providências e pagamentos devidos, devendo a Incubadora ser formalmente comunicada de toda a tramitação, devendo aprovar qualquer procedimento antecipadamente de acordo com a disponibilidade e regras internas da UFSM.

o. Os projetos/empresas pré-incubados e as empresas incubadas ficam obrigados a cumprir todas as Normas Internas da Incubadora.

p. Os casos omissos serão resolvidos pela ITSM/UFSM.

DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados das etapas que compõem o Processo de Seleção serão divulgados no site <http://www.itsm.ufsm.br>. Os candidatos selecionados em qualquer uma das etapas do Processo Seletivo também poderão ser informados por e-mail. A Gerência da ITSM/UFSM, bem como a Coordenação da Incubadora, estarão à disposição das empresas e projetos não selecionadas para esclarecimentos.

RECURSO

a) Eventuais Recursos, contra a decisão da ITSM/UFSM, poderão ser interpostos no prazo de cinco dias úteis, a contar da publicação do resultado.

b) Decairá do direito de impugnar os termos deste Edital aquele que, tendo-o aceito sem objeção, venha a apontar, posteriormente, eventuais falhas ou imperfeições, hipótese em que sua comunicação não terá efeito de recurso.

c) Os resultados dos recursos serão comunicados por escrito aos recorrentes.

d) A existência de eventuais recursos impedirá o andamento normal das demais ações e procedimentos previstos para este Edital.

e) A qualquer tempo o presente Edital poderá ser alterado, complementado, revogado ou anulado, no todo ou em parte, seja por decisão unilateral da

ITSM/UFSM, seja por motivo de interesse público ou exigência legal, sem que isso implique direito à indenização ou reclamação de qualquer natureza.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Para outras informações, entre em contato com a ITSM/UFSM.

Universidade Federal de Santa Maria ITSM/UFSM

Incubadora de Empresas

Campus da Universidade Federal de Santa Maria – Centro de Tecnologia 97.105-900 SANTA MARIA –
RS

Tels: (55) 3220.88.36

www.itsm.ufsm.br

NÚMERO DE CLASSIFICADOS

- Serão classificados candidatos em número correspondente ao dobro das vagas da seleção, conforme previsto no item 1 OBJETO, do Edital de Seleção realizado pela ITSM/UFSM Incubadora de Empresas.
- Em caso de ocorrer a desistência de algum candidato selecionado ou caso ocorra a abertura de novas vagas, a ITSM poderá, a seu critério, convocar os demais classificados, além do número de vagas prevista no item 1 do Edital, respeitando sempre o limite do número de classificados.

ANEXO E - AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu (responsável pela ITSM), abaixo assinado, responsável pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria, autorizo a realização do estudo PROCESSO DE INCUBAÇÃO E CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS: A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE EBT's GRADUADAS, a ser conduzido pela pesquisadora Cristiane Silveira Goulart.

Fui informado, pelo responsável do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo da infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Santa Maria, 11 de julho de 2016.

Coordenação da ITSM