

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

Camila Borges Fialho

**O FORTALECIMENTO DO ECOSSISTEMA
EMPREENDEDOR A PARTIR DOS SEUS DOMÍNIOS
NA PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS ATORES DO
AMBIENTE LOCAL**

Santa Maria, RS, Brasil.

2019

Camila Borges Fialho

**O FORTALECIMENTO DO ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR A PARTIR DOS
SEUS DOMÍNIOS NA PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS ATORES DO AMBIENTE
LOCAL**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutora em Administração.**

Orientadora: Prof. Dr. Vânia Medianeira Flores Costa

Santa Maria, RS, Brasil.
2019

Fialho, Camila Borges

O fortalecimento do ecossistema empreendedor a partir dos seus domínios na percepção dos principais atores do ambiente local / Camila Borges Fialho.- 2019.

142 p.; 30 cm

Orientadora: Vânia Medianeira Flores Costa

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2019

1. Ecossistema empreendedor 2. Empreendedorismo 3. Cultura empreendedora I. Flores Costa, Vânia Medianeira II. Título.

Camila Borges Fialho

O FORTALECIMENTO DO ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR A PARTIR DOS SEUS DOMÍNIOS NA PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS ATORES DO AMBIENTE LOCAL

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutora em Administração.**

Aprovado em 08 de julho de 2019:

Vânia Medianeira Flores Costa, Dr. (UFSM)
(Orientadora/Presidente)

Stefania Tonin, Dr. (FAPAS)

Thiago Antônio Beuron, Dr. (UNIPAMPA)

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr. (UFSM)

Marcelo Trevisan, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2019.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é compreender que não se conquista nada sozinho. Assim, agradeço, primeiramente e especialmente ao meu pai por todo o incentivo desde a infância, primando sempre pela minha educação, pois estudei em excelentes escolas e numa excelente Universidade. Pai, muito obrigada por todo o carinho e devoção dedicados a mim até hoje!

Agradeço ao meu esposo Rafael pela parceria durante todo este processo, compreendendo as ausências, incentivando minha dedicação aos estudos e colaborando com a tese por meio de seus conhecimentos como Administrador. Amor, muito obrigada!

Agradeço a minha querida orientadora Professora Vânia por ter me acolhido durante o Doutorado e ter sido meu berço de amizade, conhecimento e compreensão. Professora, eu jamais conseguirei agradecer com a plenitude que este sentimento contempla, você é especial na minha vida! Obrigada por me ajudar, me guiar, me cobrar, me incentivar, enfim, por estar ao meu lado em todos os momentos desde a graduação em Administração. Você é o meu exemplo de profissional e ser humano. Espero sempre estar a altura de ser sua orientanda. Meu mais profundo e sincero agradecimento!

Agradeço ao Professor Ítalo Fernando Minello, meu primeiro orientador do Doutorado pela oportunidade de me encantar pelo empreendedorismo e de absorver seus conhecimentos amplos na área.

Agradeço aos Professores Marta Olívia Rovedder de Oliveira, minha amiga Martinha, e Gilnei Luiz de Moura pelo apoio em um dos momentos mais difíceis que passei no Doutorado. Muito obrigada para sempre!

Agradeço ao Professor Mauri Leodir Lobler, meu orientador do Mestrado, pois foi fundamental para o meu crescimento e desenvolvimento como pesquisadora.

Agradeço a amiga, colega e para sempre orientanda Andrielli de Fátima Paz Nunes por toda a colaboração na Tese. Andri, sem você eu não teria conseguido! Muito obrigada!

Agradeço às amigas e colegas de grupo de pesquisa Maria Julia Pegoraro Gai e Bruna de Vargas Bianchim pelo apoio com a Tese! Muito obrigada por tudo!

Agradeço a todos os entrevistados que prontamente colaboraram com este estudo, agradando-me com suas percepções e conhecimentos sobre a temática. Aprendi muito com vocês. Muito obrigada!

Agradeço aos queridos e competentes Professores que avaliaram este estudo desde sua qualificação, contribuindo sobremaneira para os resultados e mais ainda para o meu aperfeiçoamento.

Agradeço aos colegas do Doutorado e demais Professores do Programa de Pós-graduação em Administração pela oportunidade de aprender continuamente com vocês. Guardo todos no coração.

Por fim, agradeço a Universidade Federal de Santa Maria, ao Curso de Administração e ao Programa de Pós-graduação em Administração por toda minha formação como Administradora, Mestre e agora, Doutora em Administração. Tenho muito orgulho em fazer parte desta instituição!

RESUMO

O FORTALECIMENTO DO ECOSISTEMA EMPREENDEDOR A PARTIR DOS SEUS DOMÍNIOS NA PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS ATORES DO AMBIENTE LOCAL

AUTORA: CAMILA BORGES FIALHO
ORIENTADORA: VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA

O empreendedorismo vem assumindo papel de destaque tanto na academia quanto na comunidade de prática, pois trata-se de uma fonte que oportuniza o aprimoramento das pessoas e das instituições que praticam a atividade empreendedora, impactando diretamente no desenvolvimento econômico e social da comunidade. Com o objetivo de promover o empreendedorismo, as Instituições de Ensino Superior (IES) tornam-se referências neste processo, uma vez que apresentam condições para criar um ambiente capaz de despertar e potencializar as características e o comportamento empreendedor dos alunos, docentes e de todos os atores envolvidos nas ações e projetos que transbordam as fronteiras das instituições. Neste sentido, a organização dos atores e de todas as instituições, sejam universidades ou instituições públicas e privadas nas proximidades das IES fortalecem o ambiente gerando condições para o fomento do empreendedorismo, o que caracteriza o ecossistema empreendedor, arranjo definido por Isenberg (2010) pela combinação de diferentes elementos como recursos humanos, instituições de suporte, mercados, capital financeiro, políticas públicas e cultura para a geração de um ambiente favorável à ação empreendedora. Nesta lógica, este estudo buscou compreender como ocorre o fortalecimento do ecossistema empreendedor a partir dos seus domínios na percepção dos principais atores do ambiente local. Para atender aos objetivos do trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo e qualitativa, com a coleta de dados por meio de entrevistas com atores que atuam no ambiente em diferentes instituições, os quais estão em cargos de relevância para o ecossistema. Os dados coletados nas oito entrevistas foram organizados de acordo com o apoio do software NVivo 12 Plus e procedeu-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2010). A apresentação dos resultados buscou contemplar os seis domínios do ecossistema empreendedor proposto por Isenberg (2010), além da representação das percepções dos entrevistados sobre o arranjo. Desta forma, percebeu-se que já existem no ambiente, principalmente nas instituições de ensino, diversas práticas para o fomento ao empreendedorismo, mas que ainda precisam ser fortalecidas e aglutinadas com outras ações externas a essas instituições. Além disso, os atores relataram que o ecossistema não é coeso e que precisa de uma coordenação ou governança para que as ações e projetos relativos à atividade empreendedora possam permear diferentes estruturas da sociedade, iniciando na educação básica.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Ecossistema empreendedor; Cultura empreendedora; Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

STRENGTHENING THE ENTREPRENEURING ECOSYSTEM FROM HIS DOMAINS IN PERCEPTION OF THE KEY ACTORS OF THE LOCAL ENVIRONMENT

**AUTHOR: CAMILA BORGES FIALHO
COORDINATOR: VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA**

Entrepreneurship has assumed a prominent role both in academia and in the community of practice, as it is a source that enables the improvement of people and institutions that practice entrepreneurship, directly impacting the economic and social development of the community. In order to promote entrepreneurship, Higher Education Institutions (HEIs) become references in this process, as they present conditions to create an environment capable of awakening and enhancing the characteristics and entrepreneurial behavior of students, teachers and all the actors involved in actions and projects that spill over the boundaries of institutions. In this sense, the organization of actors and all institutions, whether universities or public and private institutions in the vicinity of HEIs, strengthen the environment generating conditions for the promotion of entrepreneurship, which characterizes the entrepreneurial ecosystem, an arrangement defined by Isenberg (2010) by combining different elements such as human resources, support institutions, markets, financial capital, public policies and culture to create an environment conducive to entrepreneurial action. In this logic, this study sought to understand how occurs the strengthening of the entrepreneurial ecosystem from its domains in the perception of the main actors of the local environment. To meet the objectives of the work, a field and qualitative research was conducted, with data collection through interviews with actors who work in the environment in different institutions, who are in positions of relevance to the ecosystem. Data collected in the eight interviews were organized according to the support of NVivo 12 Plus software and content analysis was performed (BARDIN, 2010). The presentation of the results sought to contemplate the six domains of the entrepreneurial ecosystem proposed by Isenberg (2010), as well as the representation of the interviewees' perceptions about the arrangement. Thus, it was realized that there are already in the environment, especially in educational institutions, various practices to foster entrepreneurship, but that still need to be strengthened and combined with other actions outside these institutions. In addition, the actors reported that the ecosystem is not cohesive and that it needs coordination or governance so that actions and projects related to entrepreneurial activity can permeate different structures of society, starting with basic education.

Keywords: Entrepreneurship; Entrepreneurial Ecosystem; Entrepreneurial culture; Higher Education Institutions.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Evolução do uso do conceito de ecossistema na Administração..... | 36 |
| Figura 2 - Domínios do ecossistema empreendedor..... | 40 |
| Figura 3 - Elementos do ecossistema internos e externos às IES..... | 49 |
| Figura 4 - Modelo da Hélice Tripla..... | 50 |
| Figura 5 - Mapa das universidades empreendedoras ao redor do mundo..... | 53 |
| Figura 6 - Mapa das universidades empreendedoras no Brasil..... | 54 |
| Figura 7 - Fases do estudo..... | 56 |
| Figura 8 – Fase 1: Formulação..... | 57 |
| Figura 9 - Fase 2: Execução..... | 59 |
| Figura 10 – Escopo da análise: software NVivo..... | 66 |
| Figura 11 - Fase 3: Análise..... | 68 |
| Figura 12 – Modelo de pesquisa..... | 79 |
| Figura 13 - Nuvem de palavras..... | 82 |
| Figura 14 - Empreendedorismo e suas relações..... | 83 |
| Figura 15 - Ecossistema empreendedor e suas relações..... | 86 |
| Figura 16 - Mapa mental: ecossistema empreendedor..... | 87 |
| Figura 17 - Lideranças empreendedoras..... | 89 |
| Figura 18 – Ambiente empreendedor..... | 91 |
| Figura 19 - Atuação conjunta entre IES e outras instituições..... | 96 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 - Justificativa do estudo | 17 |
| Quadro 2 - Perspectivas e conceitos de empreendedorismo | 22 |
| Quadro 3 - Fatores determinantes da cultura empreendedora..... | 28 |
| Quadro 4 - Orientação empreendedora das instituições de ensino superior..... | 31 |
| Quadro 5 - Estágios de um ecossistema empreendedor: características e desafios | 34 |
| Quadro 6 - Conceitos de Ecossistema na Administração | 38 |
| Quadro 7 - Tipologias de políticas públicas para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor | 41 |
| Quadro 8 - Caracterização dos domínios do ecossistema empreendedor | 43 |
| Quadro 9 - Caracterização dos eixos do ecossistema empreendedor | 44 |
| Quadro 10 - Características dos ecossistemas empreendedores | 45 |
| Quadro 11 - Contextos e formas de cooperação universidade – governo – empresa | 51 |
| Quadro 12 – Perfil dos entrevistados | 61 |
| Quadro 13 - Roteiro de entrevista | 63 |
| Quadro 14 - Principais funções do NVivo..... | 65 |
| Quadro 15 - Frequência de palavras | 81 |
| Quadro 16 - Prática do empreendedorismo | 93 |
| Quadro 17 - Atração e retenção de talentos..... | 95 |
| Quadro 18 – Domínio: Instituições de Suporte..... | 98 |
| Quadro 19 – Domínio: Recursos Humanos..... | 100 |
| Quadro 20 – Domínio: Mercados | 102 |
| Quadro 21 – Domínio: Políticas Públicas | 103 |
| Quadro 22 – Domínio: Capital Financeiro | 105 |
| Quadro 23 – Domínio: Cultura..... | 106 |
| Quadro 24 – Síntese da relação domínios e sentimentos | 108 |
| Quadro 25 - Perspectivas sobre o ecossistema empreendedor..... | 109 |
| Quadro 26 - Características da universidade de pesquisa e da universidade empreendedora | 112 |

SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 PROBLEMÁTICA..... | 13 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA..... | 15 |
| 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO | 18 |
| 1.3.1 Objetivo geral | 19 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 19 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO | 19 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1 EMPREENDEDORISMO | 21 |
| 2.2 CULTURA EMPREENDEDORA..... | 27 |
| 2.2.1 Cultura empreendedora nas Instituições de Ensino Superior | 30 |
| 2.3 ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR | 33 |
| 2.3.1 Ecosistema empreendedor e as Instituições de Ensino Superior..... | 46 |
| 3 MÉTODO DE PESQUISA | 56 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 60 |
| 3.2 COLETA DOS DADOS | 61 |
| 3.3 ANÁLISE DOS DADOS | 64 |
| 3.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA..... | 66 |
| 3.4.1 Riscos da pesquisa | 67 |
| 3.4.2 Benefícios da pesquisa | 67 |
| 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 69 |
| 4.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: OS ATORES E O AMBIENTE DO ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR | 69 |
| 4.1.1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) | 70 |
| 4.1.2 Prefeitura Municipal de Santa Maria | 74 |
| 4.1.3 Agência de Desenvolvimento de Santa Maria (ADESM)..... | 75 |
| 4.1.4 Associação dos Jovens Empreendedores de Santa Maria (AJESM) | 76 |
| 4.1.5 Santa Maria Tecnoparque | 77 |
| 4.1.6 Stars Aceleradora..... | 78 |
| 4.1.7 Modelo de Pesquisa..... | 78 |
| 4.2 ANÁLISE PRELIMINAR (EXPLORAÇÃO INICIAL) | 80 |
| 4.3 ANÁLISE FINAL (RELAÇÃO COM O MODELO DE PESQUISA) | 97 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 115 |
| REFERÊNCIAS | 120 |
| APÊNDICE | 135 |
| APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA | 136 |
| ANEXOS | 138 |
| ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO | 139 |
| ANEXO B: TERMO DE CONFIDENCIALIDADE | 140 |
| ANEXO C: AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL..... | 141 |

INTRODUÇÃO

A atividade empreendedora nasce por meio de atores interdependentes (STAM, 2015) e o esforço reside em reunir estes sujeitos e organizações para direcionar e projetar melhores resultados. Compreender que as oportunidades passam a existir como fundamentais para o empreendedorismo não é tarefa fácil (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Empreender envolve um conjunto de elementos interagentes que evoluem ao longo do tempo, sejam estes de natureza humana ou do ambiente (NECK et al., 2004). Para Vieira, Ribeiro e Melatti (2011) o empreendedorismo vem assumindo papel de destaque tanto na sociedade como na academia fazendo com que a busca por iniciativas empreendedoras fomentem e estimulem a geração de novos negócios, sendo os gatilhos necessários para a promoção de um ambiente mais fértil. Adiciona-se ainda o fato de que o desenvolvimento e o crescimento econômico e social de um local estão diretamente relacionados com a capacidade empreendedora da população economicamente ativa.

Neste direcionamento, o papel das Instituições de Ensino Superior (IES) está na promoção da interlocução entre ensino, pesquisa e extensão, buscando como resultado não somente a formação acadêmica e profissional dos alunos, mas também o desenvolvimento econômico e social de seu *locus* de atuação (ETZKOWITZ, 2009). Partindo-se da premissa de que cada IES absorve as demandas de seu ambiente e assim como uma organização empresarial sofre as influências deste, pode-se refletir que essa unidade acadêmica desencadeia uma série de elementos e variáveis que formam estruturas e envolvem atores para a realização de suas atividades. Conseqüentemente, estes atores são responsáveis pela formação dos sujeitos que ali habitam (estudam), em uma alusão à metáfora do ecossistema, conceito da Ecologia (BRAMWELL; HEPBURN; WOLFE, 2012).

Não obstante, as IES vêm se consolidando como ambientes naturalmente profícuos e férteis para o despertar de novos empreendedores, sejam estes intraempreendedores (inovadores em suas atividades nas diferentes organizações) ou proprietários de novos negócios. *Mister se faz* sinalizar que a sociedade também vem experimentando as oportunidades que são geradas nos ambientes acadêmicos, como empresas juniores, empresas seniores e projetos de natureza científica –

pesquisa e extensão – uma vez que as IES se tornam parceiras no desenvolvimento econômico de uma região (TORKOMIAN, 2011; HAYTER, 2011).

Para que esta parceria renda frutos é imprescindível que os gestores das IES, do setor produtivo e do governo colaborem entre si para que se fortaleçam as oportunidades de geração de conhecimento e riqueza (ETZKOWITZ, 2009) para uma cidade ou região, processo conhecido como modelo de Hélice Tripla. De acordo com Etzkowitz (2009), nos Estados Unidos este modelo já funciona desde a década de 1950, envolvendo a relação empresa-universidade-governo para a promoção de conhecimento.

As Instituições de Ensino Superior têm potencial catalisador para atrair pessoas qualificadas, recursos financeiros e promover a geração de conhecimentos diversos (BRAMWELL; HEPBURN; WOLFE, 2012), pois são centros de pesquisa e inovação. Universidades como Cambridge, Massachusetts, Ann-Arbor, Michigan, New Haven e Connecticut são notadamente conhecidas por desempenharem papel no desenvolvimento e na manutenção de seus ecossistemas (OLIVEIRA, 2015). Outro exemplo é o ecossistema criado na Universidade de Babson, em Massachusetts (EUA), dirigido pelo professor Isenberg, renomado estudioso destas estruturas. De acordo com Isenberg (2011), cada ambiente deve construir seu próprio ecossistema e buscar não tentar replicar a configuração do Vale do Silício (EUA).

Neste ponto, a reflexão é de que cada ecossistema é criado para explorar as potencialidades da natureza do local aonde foi constituído (MAINE; LUBIK; GARNSEY, 2012), uma vez que a relação simbiótica com o ambiente é indissociável. Todavia, para que este ecossistema seja fortuito é necessária a aproximação dos atores e das estruturas de fomento ao empreendedorismo (ZAHRA; WRIGHT; ABDELGAWAD, 2014) e não somente sua presença no ambiente. Certa feita, o conceito de ecossistema é utilizado para sinalizar condições favoráveis ao desenvolvimento de novos negócios (OLIVEIRA, 2015).

Dentre as competências inerentes às propostas das IES, está o fomento à atividade empreendedora. Neste sentido, a analogia do ecossistema empreendedor apresenta uma conexão forte com o empreendedorismo no ensino superior, pois empresas emergentes deste ambiente recebem estruturas básicas como formação empreendedora, entre outros aspectos, que lhes permitem atingir o sucesso (LEMOS, 2011). Para que empresas sejam criadas é necessário um ambiente

favorável para que ideias sejam viabilizadas (OLIVEIRA, 2015) e que esse ambiente forneça os requisitos necessários, ou um ecossistema empreendedor.

Cohen (2006) já caracterizava o ecossistema empreendedor ou ecossistema de empreendedorismo como a união de vários atores dependentes mutuamente que, dentro de uma região geográfica, influenciam na formação e na trajetória de um grupo de atores, impactando no crescimento econômico deste ambiente. O ecossistema empreendedor surge como o resultado da interação entre diversos elementos presentes no ambiente que facultam a geração e o desenvolvimento de novos negócios, e conseqüentemente, tais elementos podem influenciar na concepção de uma cultura empreendedora neste local (SANTOS; SCHMIDT; ZEN, 2016). Destaca-se que o despertar desta cultura, em que pese os aspectos idiossincráticos do ambiente, precisam ir ao encontro dos anseios dos atores de cada cidade ou região.

Com o intuito de promover o comportamento empreendedor, unem-se governo, instituições de ensino e afins, investindo esforços e grandes quantidades de recursos financeiros (SCHMIDT; BONENBERGER, 2009). Segundo esses autores, estes esforços vão desde linhas de crédito e incubadoras tecnológicas, até consultorias e eventos promovidos pelo governo.

Não obstante a esses esforços, soma-se ainda a comunidade científica - as instituições de ensino – com sua participação por meio do desenvolvimento acadêmico e teórico da construção, reflexão e proposição de conceitos e práticas sobre o empreendedorismo, com vistas a aproximar a teoria da prática empresarial. Ademais, de acordo com Carvalho, Noronha e Mantovani (2016), os alunos são bem-vindos no ecossistema empreendedor, pois a contribuição mais importante das IES baseia-se que os mesmos tragam novas ideias e aumentem a capacidade intelectual da comunidade. Destaca-se que a ideia parte da premissa de que as IES são aptas para oferecer suporte ao desenvolvimento da cultura empreendedora em sua área de atuação.

1.1 PROBLEMÁTICA

O ecossistema tem como característica contemplar os mais diversos atores (MOORE, 1996) que se unem para gerar maior valor do que se trabalhassem

individualmente (ADNER, 2006). Neste sentido, esta sinergia resulta na cooperação entre os participantes desta comunidade.

Para que o ecossistema mantenha uma organização, é preciso que haja uma liderança responsável por direcionar o caminho a ser seguido bem como para fortalecer o conjunto (MOORE, 1996; IANSITI; LEVIEN, 2004; ADNER, 2006). Porém, Priem, Butler e Li (2013) explicam que pelo fato de os indivíduos possuírem interesses próprios e por vezes conflitantes com os demais membros desta comunidade, surge a competição por recursos e prioridades.

Soma-se a esta ideia a proximidade geográfica e a partilha de conhecimento tácito, as quais muitas vezes caminham lado a lado (GERTLER, 2013), mas nem sempre é simples perceber estes aspectos e coordená-los para os melhores resultados. Deste modo, para Bernárdez (2009) os ecossistemas empreendedores desenvolvem papel estratégico proporcionando condições para que empreendedores possam entrar no mercado. É interessante pensar que, segundo Acs, Szerb e Autio (2015), durante o estágio de vida inicial das empresas as mesmas precisam de um conjunto de condições que favoreçam a atividade empreendedora, como um ecossistema empreendedor.

Assim, as IES por excelência, congregam todas as possibilidades para a articulação e o fomento ao empreendedorismo. No entanto, como em qualquer estrutura, faz-se necessário que haja uma relação entre as atividades que são desenvolvidas e que as oportunidades sejam equivalentes para todos os sujeitos.

Neste sentido, este estudo dirige sua atenção para compreender como ocorre o fortalecimento do ecossistema empreendedor a partir dos seus domínios, considerando-se a relevância dos atores e da cultura empreendedora local, uma vez que essa cultura é um dos alicerces para o êxito do ecossistema empreendedor, pois segundo Oliveira e Barbosa (2014), a cultura é o pano de fundo de todos os elementos do ecossistema empreendedor, afetando seu funcionamento e evolução. Em face desta grande proporção que as IES apresentam, muitas vezes torna-se complexo e desafiador pensar que os atores e as estruturas estejam conectados, quando até mesmo as dimensões geográfica e espacial podem dificultar tal configuração.

Deste modo, esta pesquisa traz à tona algumas inquietações, tais como: (I) Os projetos de empreendedorismo desenvolvidos pelas IES apresentam boa amplitude de atuação e atendem diversos públicos?; (II) Os dirigentes das IES e de

outras Instituições Governamentais e de classe percebem o ambiente promissor para o empreendedorismo?; (III) De que forma as IES estão conseguindo se conectar com as empresas, o governo e a sociedade para obter resultados satisfatórios no que diz respeito ao atendimento das demandas locais e regionais para o fomento ao empreendedorismo?; (IV) Será que as empresas e a sociedade acreditam que as IES estão preparando adequadamente os futuros profissionais com competências empreendedoras e inovativas para estimular o empreendedorismo local?; (V) Qual o grau de parceria entre as IES para o fortalecimento do empreendedorismo local?

Estas inquietações emergiram na ânsia de identificar por que um ambiente com tantas instituições de ensino e instituições de classe empresariais não apresenta uma organização para as ações de empreendedorismo. Ressalta-se que, individualmente, cada organização pode buscar seus próprios objetivos dentro do ecossistema, na medida em que são seres diferentes. No entanto, a comunidade interna do ecossistema precisa fortalecer sua unidade visando um resultado uníssono e consistente para todos os habitantes deste ambiente (IKENAMI, 2016).

Contudo, fazer com que as pessoas trabalhem em sintonia e consigam configurar um elo entre suas atividades e os resultados provenientes destas é uma provocação emergente, mas de difícil mensuração e operacionalização. Neste sentido, apresenta-se o problema de pesquisa deste estudo: ***Como ocorre o fortalecimento do ecossistema empreendedor a partir dos seus domínios na percepção dos principais atores do ambiente local?***

1.2 JUSTIFICATIVA

No tocante à temática sobre ecossistemas empreendedores, as discussões versam a respeito de desenvolvimento local e regional como uma consequência (resultado) natural da presença deste tipo de estrutura (ISENBERG, 2010). Tendo essa diretriz bem marcada, este estudo carrega em sua natureza um olhar sobre a compreensão do papel de algumas instituições que atuam em uma determinada cidade no que diz respeito ao fomento de uma cultura empreendedora que seja a base, suporte, para o fortalecimento do ecossistema empreendedor neste local. Além disso, busca-se compreender quais estratégias são ou podem ser aplicadas para a aglutinação de atores e estruturas com vistas a fomentar este ecossistema.

Além das iniciativas governamentais para a promoção do empreendedorismo, a comunidade acadêmica (discentes e docentes) tem sido convocada a participar deste movimento de fomento ao empreendedorismo, seja com ações internas (ambiente acadêmico) ou ações externas (comunidade de prática/mercado de trabalho). De acordo com Garcia et al. (2012), os estudantes do ensino superior são agentes capacitados para promover o empreendedorismo, pois aplicam o conhecimento apreendido na academia diretamente na geração de novos negócios e nas empresas em que atuam.

Em uma busca por estudos semelhantes desenvolvidos no Brasil, foram encontrados poucos trabalhos (Dissertações e Teses) no tocante a temática do ecossistema empreendedor (CAPES, 2019). Destaca-se ainda que as explorações evidenciadas compreendem achados entre os anos de 2010 a junho de 2019, o que denota a atualidade do tema pesquisado, além de uma oportunidade para o aprofundamento sobre esta discussão.

Assim, conectar e coordenar todas as variáveis, pessoas e organizações envolvidas em um ecossistema empreendedor já se torna um desafio. Entretanto, essa empreitada é ainda maior quando o número de estudos sobre esta temática é reduzido (STAM, 2015), o que evidencia a necessidade de se discutir e desenhar novos arranjos para o ecossistema empreendedor, pois na década de 2000, estudos já sinalizavam que o impacto social do desenvolvimento de ecossistemas empreendedores não deveria ser ignorado (LEE; PETERSON, 2001). O desenvolvimento destes aglomerados é capaz de potencializar talentos e gestores para o próprio ecossistema, proporcionando oportunidades para as empresas locais (ADAMS, 2011).

Outro ponto central deste estudo é de que a utilização do termo ecossistema em pesquisas na área de negócios é relativamente nova (PILINKIENE; MACIULIS, 2014), favorecendo a sua realização. Observa-se que, de acordo com Fernandes (2014), nos trabalhos sobre a temática do empreendedorismo pouca ênfase foi dada às relações entre os múltiplos atores, públicos ou privados, tornando-se importante compreender a perspectiva macro deste componente – empreendedorismo. Ainda, na percepção de Santos, Schmidt e Zen (2016) novas pesquisas podem estudar a emergência de ecossistemas empreendedores, contemplando suas particularidades.

Além disso, este termo é recente e se associa a aglomeração de negócios, inovação e relacionamento entre parceiros (CARVALHO; NORONHA; MANTOVANI,

2016). Em face de este conceito ser deveras contemporâneo, justifica-se sua criteriosa exploração, objetivo deste estudo. Igualmente, conforme destaca Ikenami (2016), a perspectiva sobre os ecossistemas é promissora e merece ser aprofundada.

Ainda neste contexto, o estudo apresenta um caráter de ineditismo no tocante a sua realização no ambiente escolhido, pois outros estudos envolvendo esta temática e o arranjo local ainda não foram realizados. Nesta mesma lógica, a pesquisa coloca as IES em evidência dentro do ecossistema empreendedor, apresentando seu papel e importância no contexto deste ambiente.

Finalmente, um dos pontos que justifica a realização deste estudo é a oportunidade de envolver diferentes atores da sociedade, uma vez que suas percepções são a base para a construção da pesquisa. Encontrar disponibilidade e interesse de agentes públicos para estudos de graduação e pós-graduação nem sempre é tarefa fácil, mas a relevância em contar com seu conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de estudos que envolvem a teoria e a prática.

Desta forma, o Quadro 1 apresenta uma síntese dos pontos evidenciados para justificar a importância e a relevância deste estudo.

Quadro 1 - Justificativa do estudo

(continua)

| Importância/Relevância | Justificativa |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compreender o potencial catalizador das IES presentes no ambiente. | As IES são elos de conexão entre atores e instituições no ambiente de atuação. |
| Entender a natureza do ecossistema empreendedor local, buscando sua particularidade de atuação. | Cada ecossistema tem potencial para o desenvolvimento de determinados negócios ou setores da economia. |
| Buscar formas de aproximar os atores e as instituições que atuam no ambiente. | O fortalecimento do ecossistema se dá pela coesão entre os atores e as instituições. |
| Analisar a organização do ecossistema empreendedor para influenciar o desenvolvimento econômico local. | O desenvolvimento econômico tem relação com a prática e o comportamento empreendedor da população. |
| Envolver as IES no fomento ao empreendedorismo. | Os alunos de graduação e pós-graduação e os professores são atores importantes no ambiente do ecossistema empreendedor. |

(conclusão)

| Importância/Relevância | Justificativa |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aumentar o número de pesquisas sobre a temática do ecossistema empreendedor, principalmente na área de administração e negócios. | As pesquisas sobre ecossistema empreendedor no Brasil em dissertações e teses estão mais focadas em áreas como economia, sistemas de informação e outras. |
| Realizar uma pesquisa com grau de ineditismo sobre o ecossistema empreendedor no ambiente escolhido. | A pesquisa é pioneira no ambiente local, ainda mais reunindo autoridades locais para o estudo. |
| Envolver atores com relevância no contexto do ambiente local para a realização do estudo. | A percepção dos atores participantes do estudo é de suma importância, pois são formadores de opinião e representam instituições importantes para a sociedade local. |
| Relacionar a temática do ecossistema empreendedor com as IES, evidenciando seu papel no arranjo local. | As IES assumem papel de relevância no ecossistema, pois em vários casos ao redor do mundo os ecossistemas mais fortes estão desenhados próximos a IES. |
| Desenvolver uma tese que apresenta características essenciais para um estudo teórico e acadêmico, mas que resulta em um trabalho de cunho prático para aplicação. | A academia precisa se aproximar mais das demandas da sociedade, construindo estudos que tenham aplicação prática e que solucionem ou reflitam sobre questões práticas. |

Fonte: elaborado pela autora

A partir do que foi exposto no Quadro 1, é interessante identificar que a realização desta pesquisa propõe um olhar complementar sobre a temática do ecossistema empreendedor, envolvendo a cultura empreendedora e as instituições de ensino superior. Assim, a seguir apresentam-se os objetivos desenhados para o estudo.

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

Buscando-se delinear os esforços residentes neste estudo, a seguir apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Compreender como ocorre o fortalecimento do ecossistema empreendedor a partir dos seus domínios na percepção dos principais atores do ambiente local.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar os principais atores envolvidos nos projetos de fomento ao empreendedorismo nas instituições locais.
- 2) Mapear os projetos de empreendedorismo desenvolvidos nas instituições que visam o fortalecimento do ecossistema empreendedor.
- 3) Identificar oportunidades no mercado local para novos projetos ou negócios com foco no empreendedorismo que possam ser desenvolvidos nas instituições visando à atração e a retenção de talentos.
- 4) Apresentar a percepção dos principais atores sobre formas de contribuição das instituições de ensino superior e de outras instituições para o fortalecimento do ecossistema empreendedor.
- 5) Elaborar um panorama com base nos domínios do ecossistema empreendedor para estimular o seu fortalecimento, de modo a comparar as percepções dos principais atores.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Tendo vista a execução deste estudo, o mesmo foi subdividido em cinco capítulos configurados de forma a abarcar desde a legitimidade teórica do assunto até sua aplicação empírica e factual traduzida em resultados. Sendo assim, o primeiro capítulo apresenta a **Introdução** do trabalho, responsável pela contextualização do tema proposto contemplando ainda a *Problemática*, a *Justificativa* e os *Objetivos* – geral e específicos - propostos pelo estudo.

O segundo capítulo evidencia o **Referencial Teórico** – traduz-se como o componente essencial deste estudo, visto que é condição *sine qua non* para a apresentação das teorias a respeito dos assuntos a serem perpassados neste trabalho. Certa feita, os assuntos apresentados neste capítulo compreendem: *Empreendedorismo*, *Cultura Empreendedora*, *Cultura Empreendedora das*

Instituições de Ensino Superior, Ecosistema Empreendedor e Ecosistema Empreendedor e as Instituições de Ensino Superior.

De suma relevância, o terceiro capítulo - **Método de Pesquisa** - configura-se como balizador da edificação do estudo, uma vez que será revelador da abordagem metodológica do mesmo. Dessa forma, esse capítulo aborda o Delineamento da Pesquisa, a Coleta dos Dados, a Análise dos Dados e os Aspectos Éticos da Pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a **Análise e Discussão dos Resultados**, sendo parte fundamental do trabalho, pois é neste momento que todos os achados evidenciados durante o transcorrer da pesquisa são organizados, sistematizados e anunciados. Além disso, é neste momento que se faz a relação direta dos resultados encontrados nesta pesquisa com outros já observados, e também é nesta etapa que os autores são evocados para fortalecer ou contrapor ideias.

O quinto e último capítulo – **Considerações Finais** – destina-se a retomar os objetivos que nortearam o estudo, apresentando o que fora obtido conforme o planejado. Soma-se ainda a perspectiva de apresentar as limitações que a pesquisa encontrou, sejam de ordem metodológica, de recursos organizacionais, ou de qualquer outra natureza. A apresentação das limitações objetiva sinalizar para outros pesquisadores que tenham interesse no estudo como foi a trajetória do trabalho, e que caso haja replicação do mesmo, que as dificuldades outrora passadas sejam reduzidas ou inexistam. Finalmente, é importante que se apresentem sugestões para trabalhos futuros, pois toda pesquisa não tem a capacidade de abranger tudo que envolve uma temática e, além disso, outras inquietações surgem no decorrer do trabalho, o que proporciona novas iniciativas de estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que sustenta toda a discussão proposta, evidenciando-se os autores, conceitos e demais estruturas pertinentes ao raciocínio sobre a temática central. Para tanto, este referencial reveste-se, inicialmente, da compreensão sobre o Empreendedorismo, fazendo um resgate sobre os seus conceitos e também trazendo o entendimento sobre a figura do empreendedor. Além disso, discute-se a Cultura Empreendedora e sua relevância para a disseminação do empreendedorismo, e também a Cultura Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior.

Para isso, a pesquisa define as nuances que envolvem o Ecossistema Empreendedor, revelando a origem da utilização deste conceito na Ciência da Administração e na área dos Negócios, e ainda apresenta características que envolvem essa estrutura. Por fim, apresenta-se a relação entre o Ecossistema Empreendedor e as Instituições de Ensino Superior.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O cenário econômico tem exigido dos empresários a elaboração de estratégias inovadoras e criativas para que os mesmos possam manter os negócios competitivos em relação aos concorrentes (OCDE, 2005; NEMOTO; SANTOS; PINOCHET, 2018). Frente a essa competitividade, a gestão de um negócio torna-se um desafio constante em que os gestores precisam estar capacitados e comprometidos com a organização, e tendo em vista estes desafios o empreendedorismo se destaca, a fim de responder às exigências do mercado.

O início dos primeiros estudos sobre a temática do empreendedorismo ocorreu no século XVIII com o economista de pensamento liberal Richard Cantillon (1680-1734), o qual afirmava que o risco estava associado indiretamente à inovação como fator central na tomada de decisão do empreendedor, sendo o primeiro a diferenciar o empreendedor (aquele que assume riscos) do capitalista (aquele que fornece o capital), já em 1755 (CARVALHO; COSTA, 2015).

Mais tarde outros economistas se interessaram pela análise do empreendedorismo, tais como Adam Smith (1776), Jean Baptiste Say (1816), John Stuart Mill (1848) e Carl Menger (1871). Em geral, os economistas consideravam o

empreendedorismo uma função, e Schumpeter (1982) já anunciava que não havia nenhuma teoria econômica que reunisse todas as teorias em consenso, fato que ainda prevalece. Ainda no Século XX, surgiram outras contribuições visando delinear o conceito de empreendedorismo e suas perspectivas de atuação (Quadro 2).

Quadro 2 - Perspectivas e conceitos de empreendedorismo

| Autores | Perspectivas do empreendedorismo | Conceito de empreendedorismo |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Schumpeter (1934) | Inovação | Associado à inovação e relacionado com a exploração de oportunidades evidenciando a contribuição para o desenvolvimento econômico. |
| Peter Drucker (1985) | | Está intimamente relacionado com inovação. |
| McClelland (1961, 1972) | Empreendedor características e comportamento | Caracteriza o empreendedorismo por meio das características e comportamentos do empreendedor. |
| Kizner (1973) | Identificação e exploração de oportunidades | Descoberta ou o reconhecimento da oportunidade. |
| Venkataraman (1997); Shane e Venkataraman (2000); Shane (2003) | | Refere-se às oportunidades para bens e serviços futuros. |
| Stevenson et al. (1985); Stevensen e Jarillo (1990) | Expressão organizacional do projeto empreendedor (empresas maduras) | Visão organizacional, relacionada com o ciclo de vida das empresas, os problemas que os empreendedores enfrentam em empresas maduras e o papel das redes no empreendedorismo. |
| Katz e Gartner (1988); Low e MacMillan (1988); Gartner (1989, 1990) | Processo de criação de novas empresas | Criação de novas organizações e se encerra quando a empresa é criada. |

Fonte: (CARVALHO; COSTA, 2015)

De acordo com o Quadro 2 percebe-se a evolução das perspectivas associadas ao conceito de empreendedorismo, desde a perspectiva de inovação, criação de novas empresas, expressão organizacional de um projeto empreendedor,

identificação e exploração de oportunidades até as características e o comportamento empreendedor. No entanto, nota-se que as funções empreendedoras e administradoras que foram conceituadas desde a abordagem clássica pelos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar possuem similaridades, porém o diferencial visionário é característico dos empreendedores. Cabe ressaltar, que o aprendizado de empreendedorismo é fruto, também, da experiência profissional e de vida dos empreendedores (GORDON; HAMILTON; JACK, 2011).

Sob uma perspectiva corporativa, o empreendedorismo é um processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente (DORNELAS, 2003; SADIKU-DUSHI; DANA; RAMADANI, 2019). Por outro lado, Hisrich e Peters (2004) e Raposo, Madeira e Nave (2018) salientam que o empreendedorismo é um processo dinâmico, no qual o indivíduo cria algo que tenha valor para a sociedade; para isso, é necessário dedicar tempo, esforço e correr riscos (financeiros, psíquicos e sociais) correspondentes e, conseqüentemente, obter recompensas de satisfação e independência econômica e pessoal.

Todavia, para Hisrich, Peters e Shepherd (2005) essa riqueza é criada por indivíduos com características aparentemente diferentes das demais pessoas e que assumem maiores riscos, comprometem seu tempo ou atividades para acrescentar valor a um produto ou serviço, recebendo por conta disso, recompensas que podem ser monetárias, de cunho pessoal e independência para a realização de suas ações. Dornelas (2008) afirma que as diferenças entre os domínios empreendedor e administrativo podem ser comparadas em cinco dimensões distintas de negócio: orientação estratégica, análise das oportunidades, comprometimento dos recursos, controle dos recursos e estrutura gerencial. Para esse autor o empreendedor é um administrador completo, que incorpora as várias abordagens existentes e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões.

Da mesma forma, encontram-se algumas variações em torno da definição da figura do empreendedor, porém todas mantendo certa coerência entre si. Na visão de Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócio. Gimenez, Inácio e Suzin (2001) explicam que empreendedor é toda a pessoa que constitui um

negócio com o objetivo de lucratividade e crescimento de forma idealista, com comportamento inovador e de conduta estratégica.

Pode-se, então, caracterizar o empreendedor pela iniciativa, criatividade, flexibilidade, senso de oportunidade, motivação e pela capacidade de perceber a mudança como uma oportunidade (LEITE, 2002). Em uma síntese mais completa a respeito das características do empreendedor, Venturi e Lenzi (2003) afirmam que são pessoas que possuem maior comprometimento, determinação e perseverança; são guiados pela auto realização e crescimento; possuem senso de oportunidade e orientação por metas; assumem responsabilidades; são persistentes na resolução de problemas; são realistas com senso de humor; buscam obter feedback; assumem riscos calculados; sabem lidar com o fracasso e são formadores de equipes.

Maximiano (2006) defende que o espírito empreendedor está de fato associado a pessoas realizadoras, que correm riscos e que mobilizam recursos para iniciar novas organizações. Para Dornelas (2008, p. 12), o comportamento empreendedor “está intimamente ligado com uma orientação para ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo e entendendo como essas novas oportunidades poderão trazer lucros para a organização”.

Já Ritter et al. (2008) consideram empreendedores por excelência aqueles que reconhecem oportunidades, dominam técnicas de negócios, entendem as estruturas jurídicas e as usam em seu favor, produzindo efeitos sociais e econômicos e fomentando o desenvolvimento. Para Dolabela (2010, p. 25) “o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”. Segundo o autor estes traços de personalidade, atitudes e comportamentos contribuem para que o empreendedor alcance êxito nos negócios.

Diferente do que se pensava há alguns anos, o empreendedor não nasce já destinado a sê-lo, pois qualquer indivíduo pode ser ensinado e seu sucesso como empreendedor dependerá de uma série de fatores, dentre eles o perfil empreendedor e as habilidades – “nas quais qualquer curso de empreendedorismo deveria focar – técnicas, gerenciais e em termos de características pessoais” (DORNELAS, 2008. p. 23-24). A palavra empreendedorismo traz consigo muitas dúvidas, mas a vontade de colocar em prática uma ideia de inovação supera o medo e a insegurança. Segundo Dornelas (2008, p.7) “geralmente essas invenções são

frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira”.

Essa visão é aplicada na abordagem metodológica da Pedagogia Empreendedora de Dornelas e Fillion (2013), focada na aprendizagem empreendedora para o ensino fundamental, ensinando o indivíduo a pensar de forma empreendedora com o objetivo de se autodesenvolver e auxiliar no desenvolvimento da sociedade de forma empreendedora. Além desses fatores, Serafim e Feuerschutte (2015) adicionam a ideia que o empreendedor também é orientado por suas relações sociais, pelos recursos que detêm e o acesso às informações, aos aspectos culturais, a aceitação de valores e preceitos coletivos.

O empreendedor é considerado um inovador de contextos. Além disso, vê o mundo com novos olhos, com novos conceitos, com novas atitudes e propósitos. Possui, de acordo com Baggio e Baggio (2015) e Vallaster et al. (2019) atitudes construtivas, entusiasmo e bom humor que contribuem para a organização e para o ambiente em que está inserido, pensando de maneira sustentável, pois para ele não existem apenas problemas, mas problemas e soluções.

Para se tornar um empreendedor é necessário, na visão de Leite (2000, p. 7), “ter imaginação fértil para conceber as ideias, capacidade de iniciativa, flexibilidade para adaptação, criatividade para transformar oportunidades em negócios, motivação para pensar e a capacidade para ver, perceber a mudança como uma oportunidade”. Para Baggio e Baggio (2015, p. 3) “ser empreendedor significa possuir, acima de tudo, o impulso de materializar coisas novas, concretizar ideias e sonhos próprios e vivenciar características de personalidade e comportamento não muito comuns nas pessoas”.

Nesta perspectiva, o espírito empreendedor, necessita de inovação, da criatividade, da imaginação e, sobretudo, da posição de sujeito que o empreendedor deve assumir (GUERRA; GRAZZIOTIN, 2010). Para Baggio e Baggio (2015, p. 3) “o comportamento empreendedor impulsiona o indivíduo e transforma contextos”.

Para Schaefer e Minello (2016, p. 20), ser empreendedor “não é somente uma questão de acúmulo de conhecimentos, mas a construção e o desenvolvimento de valores, atitudes, comportamentos, modos de percepção de si mesmo e da realidade circunstante”. Além disso, os autores adicionam que ser empreendedor envolve aspectos relacionados à capacidade de inovar, de correr riscos, de organizar e reorganizar recursos sociais e econômicos a fim de transformar situações para

proveito prático, de aprender com os erros e perseverar diante de incertezas, desafios e oportunidades (SCHAEFER; MINELLO, 2016).

Verifica-se que por meio do empreendedorismo é possível desenvolver e promover a economia do país, e por consequência o número de empregos, geração de riqueza e poder aquisitivo. Conforme o SEBRAE (2016) o empreendedorismo continua crescendo, sendo muito favorável para a abertura de novos empreendimentos. Para Schaefer e Minello (2016, p. 20) “o aprimoramento do espírito empreendedor tem sido colocado como prioritário nas agendas e debates nacionais e internacionais, haja vista a comprovada influência que o mesmo exerce no desenvolvimento social e econômico de uma nação”.

Oliveira e Barbosa (2014), analisando o indivíduo pela visão de empreender, destacam que o aluno não deve buscar um perfil de comportamentos a seguir, ou ser levado a buscar um espaço pré-definido a ocupar, mas que consiga, através da reflexão e da aprendizagem, construir um caminho em que vivencie práticas que envolvam criatividade e autonomia. Segundo pesquisas da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2017), pensar e agir diante das atividades e acontecimentos seria uma forma de estimular o raciocínio crítico dos alunos, em todas as instâncias de ensino, repercutindo na forma de pensar e agir diante dos acontecimentos e atividades que vivenciarão tanto no campo pessoal quanto profissional.

Neste sentido, o papel desempenhado pelas Instituições de Ensino Superior no que tange ao empreendedorismo tem sido amplamente discutido em todas as esferas, uma vez que os projetos desenvolvidos nestes ambientes afetam toda comunidade. Muitas instituições de ensino superior estão indo além da criação de disciplinas, construindo e inovando métodos para formar empreendedores (HASHIMOTO, 2013; TING; YAHYA; TAN, 2018; FUSTER et al., 2019; RIVIEZZO et al., 2019; SOETANTO; VAN GEENHUIZEN, 2019; KLOFSTEN et al., 2019; WAKKEE et al., 2019; ETZKOWITZ et al., 2019).

Assim, para que essas instituições tenham resultados mais sólidos, é importante destacar que os ambientes, tanto interno como externo, sejam permeados por uma cultura empreendedora, fazendo com que todos os sujeitos compreendam a importância do empreendedorismo. Neste sentido, a seguir apresentam-se alguns aspectos que definem e orientam a cultura empreendedora, perpassando pela cultura empreendedora nas instituições de ensino superior.

2.2 CULTURA EMPREENDEDORA

Para entender a cultura é fundamental olhar para o processo contínuo de modificação que resulta em uma mudança cultural, entendida de duas formas: uma interna, “resultante da dinâmica do próprio sistema cultural, e outra externa, fruto do contato de um sistema cultural com outro” (LARAIA, 2003, p. 96). “Cultura, portanto, seria todo um processo de criação no qual as pessoas, bem como os grupos sociais, estão em constante formação, incorporando valores sociais e transformando-os em práticas que se articulam em normas sociais” (SOUZA; DEPIERI, 2007, p. 91).

Devido à complexidade do termo cultura, algumas pesquisas que associam empreendedorismo e cultura em uma perspectiva *cross-country* criam quadros de análises próprios que abrangem, por exemplo, a religião e a linguagem (BASU; ALTINAY, 2002) ou utilizam as cinco dimensões culturais propostas por Hofstede (1997) que são: aversão ao risco; coletivismo versus Individualismo; distância do poder; feminilidade versus masculinidade; orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo.

A cultura, enquanto atividade humana representa a confluência entre aspectos sensoriais, cognitivos, afetivos e motores, é uma atividade simbólica coletiva. Por sua representação coletiva, ela é dinâmica e está sujeita a incorporar novos significados por meio das relações sociais (CASTRO SAMPAIO; MASMO, 2009). Para Julien, Marchesnay e Machado (2010, p. 357) a cultura de um local é definida pelos costumes, “tais costumes estruturam em uma sociedade os comportamentos que guiam as ações dos indivíduos, sozinhos ou em sociedade, assim como as ações dos empreendedores”.

Utilizando-se do conceito de cultura e transportando-o para o empreendedorismo, a cultura empreendedora é um aspecto que identifica a presença de fatores que colaboram na disseminação e na manutenção da atividade empreendedora em determinado ambiente. Conforme o entendimento de Emmendoerfer (2000), o ser humano não nasce empreendedor, ele desenvolve essa característica no meio em que vive, e o ambiente, tanto a época quanto o lugar, é um influenciador positivo ou negativo dessa tendência. Estudos que abrangem empreendedorismo e cultura são fundamentais, principalmente porque os valores culturais indicam o grau em que uma sociedade considera desejáveis

comportamentos empreendedores, tais como a tomada de riscos e o pensamento independente (HAYTON; GEORGE; ZAHRA, 2002).

Saffu (2003) relata que desde o início da era do empreendedorismo esperava-se que o contexto cultural tivesse um impacto considerável no desenvolvimento do empreendedorismo. Essa situação ocorre na medida em que a tendência para o empreendedorismo difere entre as sociedades, porque a cultura que modera as características dos empreendedores difere de lugar para lugar.

A cultura enfatiza a emergência de novas oportunidades, os meios de capitalizá-las e a criação de uma estrutura adequada para aproveitá-las. Cada vez mais as empresas e sociedades de todos os portes estão percebendo a importância e a necessidade do comportamento empreendedor e da cultura empreendedora, uma vez que estes são componentes essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações num mercado com tanta competição, com mudanças tão rápidas e constantes (SCHMIDT; DREHER, 2008). Para os autores, existem várias iniciativas ou formas de empreendedorismo, como o perfil empreendedor, a gestão empreendedora, o intra-empreendedorismo e o empreendedorismo coletivo. Segundo esse autor, para existir cultura empreendedora são necessárias ao menos duas dessas formas. Já para Ritchie e Brindley (2005), a cultura empreendedora é influenciada por quatro fatores determinantes (Quadro 3).

Quadro 3 - Fatores determinantes da cultura empreendedora

(continua)

| Fatores | Explicação |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contexto macroempreendedor | Depende das políticas, procedimentos e infraestruturas, que podem facilitar ou inibir o empreendedorismo, como as políticas de governo e mecanismos de apoio a pequenos negócios locais. |
| Contexto do indivíduo empreendedor | Existem alguns fatores que influenciarão diretamente cada indivíduo em seu desenvolvimento, conforme segue: história familiar e tradição empreendedora, influências culturais relacionadas à atividade empresarial, compromissos familiares, oportunidades educacionais e nível de apoio da família e amigos. |

(conclusão)

| Fatores | Explicação |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Características individuais | Influencia o indivíduo no desenvolvimento de uma carreira empreendedora são as suas características pessoais, que podem incluir: atitudes para auto emprego, atitude de correr riscos, idade, autoconfiança, nível educacional e gênero. |
| Processos e práticas empresariais | Representam o elemento final para desenvolver um comportamento empreendedor. Sugere que pode haver diferenças na maneira pela qual a atividade empresarial é iniciada, desenvolvida e sustentada. O indivíduo pode, por exemplo, iniciar um negócio no qual há uma tradição forte e apoio familiar, tendo assim um maior suporte para criar o seu negócio. |

Fonte: (RITCHIE; BRINDLEY, 2005)

Conforme ilustrado no Quadro 3, os fatores culturais devem ser considerados para o empreendedorismo, seja o contexto macroambiental, o contexto microambiental do próprio indivíduo, suas características para o empreendedorismo e os processos e práticas empresariais. Destaca-se neste sentido, segundo Ritchie e Brindley (2005), que o indivíduo pode considerar que as suas necessidades individuais para empreender são mais importantes que as fases iniciais de montar um negócio, o que, muitas vezes, faz seu negócio fracassar, em razão da falta de planejamento adequado e que, além disso, é fundamental que existam outras iniciativas, como desenvolvimento econômico e cultural, políticas sociais e econômicas, políticas regionais para encorajar a competitividade e mecanismos locais de apoio.

A cultura empreendedora é fundamental, pois representa a essência do empreendedorismo, e pode manifestar-se de várias formas. A cultura empreendedora influencia e proporciona uma contribuição bastante destacada nas empresas, sociedades e grupos que a cultivam, uma vez que é fomentadora de inovações, tornando os seus atores mais aptos para competir num mercado com mudanças tão rápidas e contínuas (SCHMIDT; DREHER, 2008).

Vale destacar que, as diferenças culturais não significam que haverá superioridade de uma sociedade sobre outra para empreender (JULIEN; MARCHESNAY; MACHADO, 2010). Mas, de acordo com esses autores, o que

importa para o empreendedorismo é que, a partir da análise de diferenças culturais, seja possível combinar diferentes elementos do empreendedorismo para explicar o dinamismo econômico de acordo com a época e o contexto.

Neste sentido, a aplicação da cultura empreendedora dirigida neste estudo está no fomento ao empreendedorismo nas instituições de ensino superior, buscando uma orientação empreendedora para que essas instituições possam ser facilitadoras do processo empreendedor.

2.2.1 Cultura empreendedora nas Instituições de Ensino Superior

Na área acadêmica, estudos sobre o empreendedorismo mostram que existem deficiências na formação de estudantes ligadas ao gerenciamento de empresas. Esse fato conduz ao desenvolvimento da cultura empreendedora na universidade, através de ações e estímulos direcionados para a formação empresarial e para a identificação de oportunidades (ETZKOWITZ, 2003; CLARK, 2006; SENHORAS, 2008; MAES; DEBACKERE; DUN, 2011; PHILPOTT et al., 2011; KIM, 2011; GARCIA et al., 2012).

Portal e Duhá (2005), afirmam ser a cultura empreendedora uma estratégia para lidar com as tendências do mundo do trabalho. O papel de formação de opinião e multiplicação do saber da universidade possibilita a disseminação da cultura empreendedora, gerando valores empreendedores que priorizam a “geração e distribuição de riquezas, a inovação, a cidadania, a ética, a liberdade em todos os níveis educacionais e, acima de tudo o respeito ao homem e ao ambiente” (PORTAL; DUHÁ, 2005, p. 155).

A cultura empreendedora é, então, o principal indicador para desenvolver um novo clima para a inovação, para a mudança e para o desenvolvimento das missões universitárias. Quanto mais clara a sua transmissão aos membros da universidade, maior o impacto positivo no estabelecimento de uma universidade empreendedora. A sua inserção na cultura universitária, como valores, normas e atitudes, é essencial para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico (GUERRERO-CANO; KIRBY; URBANO, 2006).

O estímulo à cultura empreendedora é uma estratégia que deve permear toda a universidade, dando suporte aos pesquisadores e mantendo articulação com a sociedade, além de apoiar institutos de pesquisa e desenvolvimento, agência de

promoção da inovação e de transferência tecnológica, incubadoras de empresas e parques científicos e tecnológicos. A orientação empreendedora, entendida como o processo de empreendedorismo no âmbito organizacional, vem sendo amplamente utilizada nas universidades como fomento ao empreendedorismo, sendo empregada na construção de estratégias utilizadas para implantação da cultura empreendedora (MARTENS; FREITAS, 2008).

Neste sentido, Camargo (2015) apresenta processos e características que norteiam a orientação empreendedora das instituições de ensino superior (Quadro 4).

Quadro 4 - Orientação empreendedora das instituições de ensino superior

| Processos | Autores | Características |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empreendedorismo | Shane e Venkataraman (2000). | Identificação de oportunidades para criar algo novo; Processo de descoberta, exploração e avaliação. |
| | Hisrich e Peters (2004). | Capacidade de assumir riscos e começar algo novo. |
| <i>Spin-offs</i> acadêmica | Vohora, Wright e Lockett (2004). | Ter sua origem em um projeto de pesquisa realizado na universidade; Ser criada por pesquisadores e acadêmicos; Ter foco em um único produto; Capacidade de desenvolver habilidades e redes de contatos para viabilizar sua sustentação no mercado. |
| Incubadora de empresas | Chaves e Silva (2004); Sakamoto, Miashiro e Fernandes (2006). | Capacidade de oferecer estrutura física e suporte gerencial; Capacidade de oferecer treinamento e orientações de gestão. |
| Empreendedorismo Acadêmico | Garcia et al. (2012). | Capacidade de identificar oportunidades; Capacidade de desenvolver pesquisas; Capacidade de criar produtos, serviços e novas empresas. |

Fonte: (CAMARGO, 2015)

Com base no Quadro 4, constata-se que o processo de empreendedorismo acontece nas IES de forma muito semelhante como em qualquer ambiente. No entanto, o empreendedorismo acadêmico está direcionado a realização de pesquisas e a criação de novos produtos, serviços e empresas, assim como a geração de *spin-offs* e a presença de incubadoras de negócios.

Certamente, o alinhamento e o fortalecimento dos resultados financeiros da universidade através da diversificação de rendas, e da criação de mecanismos de apoio à cultura empreendedora, contribuirão para o atingimento dos objetivos da universidade empreendedora (CLARK, 2006). Para que uma universidade realmente promova a cultura empreendedora, precisa tornar o empreendedorismo uma opção para toda a instituição, integrando e ampliando os recursos de vários cursos, departamentos e centros, de modo a servir a todos os alunos e professores (CHERNOW, 2006).

Cabe às instituições de ensino superior rever seus papéis históricos, a fim de contribuírem com construção de uma cultura empreendedora na sociedade como um todo (COAN, 2011). Desta forma, a pesquisa científica e as estratégias de estímulo à cultura empreendedora, além do suporte aos pesquisadores e a manutenção e interação com a sociedade, passam a ser determinantes para sua inserção neste novo cenário (CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2012).

Além disso, o processo empreendedor e de orientação empreendedora buscam fortalecer a cultura empreendedora estimulando a identificação de novas oportunidades, e a busca pela inovação tecnológica, além da criação de novos empreendimentos que fortalecem o empreendedorismo acadêmico, sendo reconhecido como um fator de grande importância para a consolidação das características empreendedoras da universidade.

No modelo de universidade empreendedora predominam as bases conceituais denominadas passos empreendedores de transformação, caracterizados por um núcleo central comprometido, pela forte inserção no entorno da universidade, por diversificadas fontes de receitas, estratégias e mecanismos de estímulo ao empreendedorismo acadêmico, além de uma cultura empreendedora envolvente (ARANHA; GARCIA, 2014).

Para que o empreendedorismo possa prosperar dentro das universidades, torna-se fundamental que os gestores universitários concentrem esforços no sentido da formação e disseminação da cultura empreendedora (MELO, 2014). Uma cultura

empreendedora forte e disseminada colabora para que o empreendedorismo se fortaleça e esteja naturalmente arraigado junto às pessoas em um determinado ambiente.

No entanto, para que o empreendedorismo aconteça, é preciso que um conjunto de elementos inter-relacionados esteja à disposição dos empreendedores (ISENBERG, 2010; 2011; 2013; AUTIO et al., 2014). Este conjunto de elementos pode ser representando por um ecossistema empreendedor. Todavia, é necessário que sejam realizados esforços para a criação de espaços – ambientes – que possam catalisar o empreendedorismo, como os propostos pelos ecossistemas empreendedores, próxima discussão deste estudo.

2.3 ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR

Assim como na Teoria Sistêmica e na Teoria Contingencial a Administração se utilizou das Ciências Biológicas para definir seu conceito e atribuir uma relação entre o sistema biológico – corpo humano – e o sistema empresa, o conceito de Ecossistema Empreendedor (EE) também mergulha nesta mesma ciência, mais especificamente na Ecologia, para caracterizar este complexo arranjo de atores e estruturas. Destaca-se que o termo ecossistema foi inicialmente cunhado pelo biólogo Tansley em 1935 e refere-se à ideia de que organismos não devem se dissociar de seu habitat natural. De acordo com esse autor, este conceito está baseado na ideia de superorganismo, o qual é capaz de evoluir ao longo do tempo (TANSLEY, 1935).

Na Ecologia, com base em Odum (1969), Ecossistema é definido como uma unidade entre organismos e, além disso, as características deste tipo de estrutura são limites (espaço-temporais), fatores e componentes que se influenciam mutuamente, sistemas abertos com entradas e saídas e capacidade de resistir e adaptar-se. Em uma definição biológica, Peltoniemi (2005) destaca que o ecossistema é um sistema que consiste em diferentes organismos vivendo em um mesmo lugar.

Na perspectiva *Científica*, o ecossistema compreende uma comunidade de organismos e seus ambientes físicos e químicos, imperando um fluxo de matéria e energia constantes. Já na perspectiva *Cultural* é uma reunião de pessoas e organizações que trabalham com a finalidade de desenvolver uma determinada

região e finalmente, na perspectiva *Empresarial*, foco deste estudo, o ecossistema nada mais é do que uma rede de organizações que atuam na mesma região/contexto – Universidade – buscando resultados definidos para este ambiente (BRAMWELL; HEPBURN; WOLFE, 2012).

Inicialmente, o termo ecossistema foi utilizado como **ecossistema industrial** (FROSCHE; GALLAPOULOS, 1989), pois propõe uma analogia aos sistemas das indústrias, comparando seu processo com o funcionamento destas empresas. Nas indústrias há o consumo de energia e a utilização de materiais, sendo o ponto principal a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável (PELTONIEMI, 2005).

Moore (1993) inspirou-se no conceito de ecossistema e o aplicou no campo da **estratégia e dos negócios**, indicando relações como redes de negócios e de colaboração. Para o autor, um ecossistema visa evoluir de uma coleção de elementos aleatórios para uma comunidade estruturada (MOORE, 1996). Além disso, segundo Lansiti e Levien (2004), o ecossistema de negócios é firmado para enfrentar as contínuas turbulências do ambiente. Destaca-se ainda a contribuição de Moore (1996), o qual definiu os estágios (Nascimento, Expansão, Liderança e Renovação) do ecossistema, observando suas características e desafios (Quadro 5).

Quadro 5 - Estágios de um ecossistema empreendedor: características e desafios

(continua)

| Estágios | Características | Desafios |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1º) Nascimento | Consumidores prematuros; há muitas incertezas: é possível antecipar tudo que vai envolver e exigir esforço enquanto o ecossistema ainda é emergente (MOORE, 1996). Divisão do trabalho é baixa (GULATI; SINGH, 1998). Fracassos e “pivotamentos” são toleráveis (OGLIVE, 2015). | Prototipagem: não precisa ser perfeito, mas precisa funcionar; estabilizar dispêndio de energia; arquitetar a estrutura do ecossistema (MOORE, 1996). Criar valor superior ao que já existia; (MOORE, 1996; ADNER, 2006). |

(conclusão)

| Estágios | Características | Desafios |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (2º) Expansão | Competição entre ecossistemas; “massa crítica”: atração e incorporação de atores e mercados ao ecossistema; utilização de recursos financeiros substanciais (MOORE, 1996). Coordenação baseada em confiança (KRISHNAN et al., 2006). | Promover a diversidade: atrair e incorporar negócios de apoio; coordenação: elevar o volume e a escala com consistência (MOORE, 1996). |
| (3º) Liderança | Competição dentro do ecossistema; disputa de forasteiros para entrar no ecossistema (MOORE, 1996). | Alinhar trajetória de inovação, diferenciação (“ <i>criticality</i> ”) e valorização (“ <i>embeddedness</i> ”) (MOORE, 1996). |
| (4º) Renovação ou Morte | Ameaça de obsolescência; especialização do ecossistema; fragmentação do ecossistema (MOORE, 1996). | Decidir entre reformar o ecossistema ou sair do ecossistema (MOORE, 1996). |

Fonte: (IKENAMI, 2016, p. 39-40)

De acordo com o Quadro 5, um ecossistema está sujeito a enfrentar quatro estágios: nascimento, período de inserção do ecossistema no ambiente; expansão, estágio em que o ecossistema começa a incorporar e conectar atores e estruturas; liderança, estágio relacionado à variáveis como a competição por recursos entre os seres ocupantes do ecossistema; e finalmente, a renovação ou morte: estágio que exige do ecossistema propostas de inovação e reinvenção do mesmo para evitar sua obsolescência e declínio.

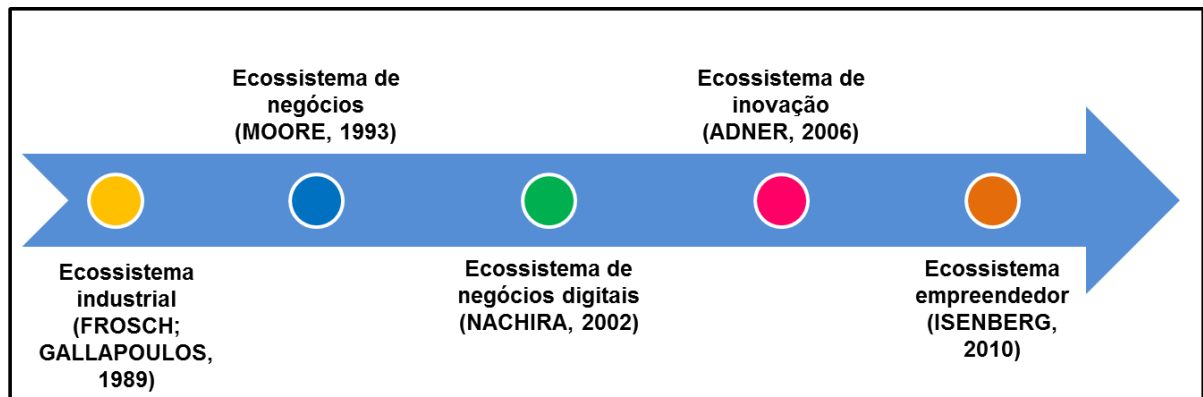
Em referência à convergência de negócios com base tecnológica e ao desenvolvimento socioeconômico catalisado pela informação e pela tecnologia das comunicações, Nachira (2002) aponta o que chamou de **ecossistema de negócios digitais**. Nesta lógica, Isherwood e Coetzee (2011) definem este ecossistema como um ambiente descentralizado, no qual empresas interagem e estabelecem colaboração entre elas.

Além da utilização do termo ecossistema para a perspectiva de negócios digitais, Adner (2006) direcionou o conceito para **ecossistema de inovação**, acreditando que seria fortuito para explicar as incertezas e riscos associados às atividades de gestão da inovação. Adner (2006) e Adner e Kapoor (2010) utilizaram a metáfora do ecossistema para sinalizar a interdependência entre os atores no

processo de geração de valor para organizações. Ainda para os autores, esse construto pode envolver atividades de competição e cooperação entre os *players* simultaneamente. Esses ambientes são caracterizados, como explicam Eisenhardt e Martin (2000), por sua velocidade de mudanças e alta utilização da tecnologia, o que conduziu ao raciocínio e a associação do **ecossistema ao empreendedorismo** (PILETIS, 2012; SPIGEL, 2015).

A partir das concepções vislumbradas sobre o emprego do conceito de ecossistema, o qual tem sua gênese na Ecologia (TANSLEY, 1935), o mesmo fora utilizado no campo da ciência da Administração inicialmente comparando-o com o funcionamento de uma indústria (FROSCH; GALLAPOULOS, 1989), e a seguir fora empregado para explicar as nuances sobre negócios e estratégia (MOORE, 1996). Logo após envolveu a perspectiva da inovação (ADNER, 2006) e, finalmente, abarcou a compreensão que norteia as estruturas e atores da atividade empreendedora (ISENBERG, 2010), o empreendedorismo (Figura 1).

Figura 1 - Evolução do uso do conceito de ecossistema na Administração



Fonte: elaborado pela autora com base na literatura

Com base no que foi ilustrado na Figura 1 percebe-se que a utilização do conceito de ecossistema absorveu diferentes demandas na área da administração, passando desde uma referência a organização industrial, como os arranjos produtivos, compreendendo uma visão mais ampla de negócios e sendo depois aplicado especificamente aos negócios digitais. Além destes usos, o conceito foi mais recentemente empregado para a inovação e o empreendedorismo, foco deste estudo.

Garnsey e Leong (2008) explicam que o ecossistema visa modelar a ação empreendedora, suportando a criação e a captura de valor. Para Isenberg (2010), a atividade empreendedora deve ser estimulada por meio da combinação de esforços de diferentes atores de um determinado círculo econômico. Nesta mesma construção, Prahalad (2010) sinaliza que os ecossistemas empreendedores são clusters que alicerçam a redução do desemprego em uma região.

Na mesma lógica identificada na Teoria Sistêmica em que as organizações se relacionam com o ambiente afetando-o e sendo afetadas por ele, o ecossistema é o conjunto de todos os elementos que abarcam internamente e externamente uma determinada região, cidade ou ambiente de relações/trocas (EISENBERG, 2011). Para Li e Garnsey (2011) empresas empreendedoras são sistemas de entradas e saídas que provêm seus recursos do ecossistema e os transformam em valor para os clientes.

O conceito de ecossistema empreendedor é recente e não existe ainda consenso sobre a sua definição (CARVALHO; NORONHA; MANTOVANI, 2016). De acordo com Suresh e Ramraj (2012) o termo “ecossistema empreendedor” foi usado por vários investigadores (COHEN, 2006; BERNARDÉZ, 2009) para descrever as condições nas quais os indivíduos, as empresas e a sociedade se juntam para gerar desenvolvimento econômico e prosperidade.

O conceito de ecossistema empreendedor ficou amplamente conhecido e disseminado por meio do artigo do Professor Daniel Isenberg da *Babson College*, o qual foi publicado na *Harvard Business Review* (ISENBERG, 2010). De acordo com Isenberg (2010), o ecossistema empreendedor é uma interação que ocorre entre um leque de intervenientes institucionais e individuais, de modo a fomentar o espírito empresarial, a inovação e o crescimento das pequenas e médias empresas.

No entanto, o termo apresenta sua base em trabalhos anteriores que se referiram a agrupamentos de empresas e entidades (PORTER, 1990; KRUGMAN, 1991), condições para a promoção do empreendedorismo (VENKATARAMAN, 2004), criação de sistemas nacionais de inovação (NELSON, 1992; LUNDVALL, 2007) e também foi usado para explicar como indivíduos, empresas e a sociedade se unem para a geração de riqueza e crescimento econômico (PRAHALAD, 2005; BERNÁRDEZ, 2009), entre outros (Quadro 6).

Quadro 6 - Conceitos de Ecossistema na Administração

| Autores | Conceito de ecossistema para a Administração |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moore (1993) | Uma comunidade econômica que apoia a criação de novas organizações. |
| Iansiti e Levien (2004) | Criação e entrega de empresas. |
| Cohen (2005) | Estrutura para a promoção de correntes de “ideias/soluções”, com base em pilares como a criatividade e a inovação. |
| Montoro e Romero (2008) | Catalizador do progresso econômico. |
| Garnsey e Leong (2008) | Visa modelar a ação empreendedora, suportando a criação e a captura de valor. |
| Li (2009) | Provê a orientação e a criação de negócios. |
| Isenberg (2010) | Interação que ocorre entre um leque de intervenientes institucionais e individuais; Conjunto de elementos individuais, como lideranças, cultura, capital e clientes, combinados de diferentes formas. |
| Adner e Kapoor (2010) | A interdependência entre os atores no processo de geração de valor para organizações. |
| Prahalad (2011) | Cluster para a promoção de meios de redução de taxas de desemprego. |
| Malecki (2011) | Rede local ou regional de empreendedores que apoiam instituições para manter a energia criativa. |
| Zahra e Nambisan (2012) | É um grupo de empresas que interagem e dividem tecnologia, entre outras coisas. |
| Kapoor e Lee (2013) | Conjunto de atividades interdependentes. |
| ÓCDE (2013) | E holístico e interativo por natureza, recordando assim, conceitos como clusters, distritos industriais, sistemas locais de inovação, e regiões de aprendizagem. |
| Mason e Brown (2014) | Conjunto de atores empresariais interconectados (organizações, instituições e processos). |

Fonte: elaborado pela autora com base na literatura

Diferentes conceitos sobre ecossistema vêm sendo utilizados na Administração ao longo dos anos, conforme apresentado no Quadro 6. Entretanto, observa-se que existe uma convergência de ideias no tocante ao empreendedorismo, a criação de negócios e a inovação.

Além dos diversos conceitos apresentados, Ikenami (2016) realizou uma busca em vários estudos sobre ecossistema em relação à sua aplicação na área da Administração, resultando em um rol de palavras capazes de definir este termo. Tais

palavras são: co-evolução e estágios (MOORE, 1996), coopetição (BENGTSSON; KOCK, 2000), comunidade (ADLER, 2002), interdependência (IANSITI; LEVIEN, 2004), auto-organização (PELTONIEMI; VUORI, 2004), sinergia, liderança e firma central (ADNER, 2006), complementar (ADNER, 2006; KAPOOR; LEE, 2013) e criação de valor e captura de valor (RITALA; ALMPANOPOULOU, 2017).

No que tange aos aspectos específicos sobre o ecossistema empreendedor, Eisenberg (2010) apresentou a existência de seis domínios que compreendem este ambiente, a saber: políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições de suporte, recursos humanos e mercados (Figura 2).

Como podem ser observados na Figura 2, os domínios do ecossistema empreendedor são complementares entre si no que diz respeito à promoção da atividade empreendedora. Além disso, conforme Isenberg (2010), todos os domínios devem ser desenvolvidos a fim de que o ecossistema se fortaleça, e, por conseguinte, haja o incremento do empreendedorismo no ambiente em que o ecossistema está organizado. Assim, destaca-se a importância em conhecer o papel de cada domínio para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor.

Em relação ao domínio das **políticas públicas**, o papel do governo assume relevância (STAM, 2015), principalmente com a função de diminuir as barreiras aos novos negócios. Contudo, a atuação do governo é limitada, fazendo com que as lideranças do ecossistema atuem no sentido de contribuir com a evolução do mesmo (ISENBERG, 2010). Um aspecto essencial do ecossistema empreendedor é o acesso às fontes de financiamento e demais recursos de capital, sendo estes primordiais neste tipo de estrutura (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013). Neste aspecto, as aceleradoras e as incubadoras destacam-se (ZAHRA; WRIGHT; ABDELGAWAD, 2014), além de serem espaços de incubação e *networking* com outros empreendedores. Mason e Brown (2014) desenvolveram tipologias de políticas públicas para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor, delineando o foco de atuação e apresentando alguns exemplos (Quadro 7).

Quadro 7 - Tipologias de políticas públicas para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor

| Foco | Exemplos |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atores empreendedores | Aceleradores de negócios, incubadoras de empresas, atração de talentos. |
| Organizações empreendedoras | <i>Business angels</i> , capital de risco, bancos, fornecedores de serviços e Universidades. |
| Conexões empreendedoras | Parcerias público-privadas, parcerias e alianças, aprendizagem interpares, ligações locais e globais. |
| Orientação empreendedora | Educação empreendedora, modelos e redes. |

Fonte: (MASON; BROWN, 2014)

A tipologia descrita no Quadro 7 para o desenvolvimento das políticas públicas há o envolvimento de atores e organizações, além do estabelecimento de

conexões e a presença da orientação empreendedora dos sujeitos e das organizações públicas. Como resultado, evidencia-se a melhor aplicação dos recursos governamentais para a atividade empreendedora.

Além das políticas públicas, o **capital financeiro** é de suma importância neste processo. Para que estes recursos fluam mais facilmente no ecossistema, é preciso que as regras de acesso estejam bem estabelecidas facilitando a aquisição de capital (KSHETRI, 2014). Ademais, os recursos financeiros devem estar disponíveis e acessíveis para todos os envolvidos no ecossistema (STAM, 2015).

Entretanto, não é somente a presença abundante ou não de capital financeiro que determina o bom funcionamento do ecossistema, pois outras variáveis também são importantes neste processo, como a **cultura**. A cultura é essencial na evolução do ecossistema e refere-se ao fortalecimento das instituições informais, fazendo com que os empreendedores se sintam mais seguros para empreender e em contrapartida, tolerando-se nestes ambientes as falhas possíveis deste processo (SANTOS; SCHMIDT; ZEN, 2016). De acordo com Isenberg (2011), exemplos de sucesso estimulam indivíduos a empreender.

A função das **instituições de suporte** reside em apoiar os novos empreendedores, por meio da integração entre os atores e as estruturas do ambiente (ISENBERG, 2011). As instituições de suporte dividem-se em infraestrutura (telecomunicações, transporte, logística, energia e parques tecnológicos), profissões de apoio ou apoio técnico (advogados, contadores, consultores e agências de financiamento) e instituições não-governamentais (aceleradoras, hubs e incubadoras) (ISENBERG, 2011; MASON; BROWN, 2014; ARRUDA et al., 2013).

O domínio relativo aos **recursos humanos** tem como base a qualificação da mão-de-obra, resultando em profissionais capacitados no ecossistema empreendedor. A formação de capital humano qualificado ocorre por meio da educação empreendedora (ISENBERG, 2013), o que pode ser observado nos esforços dos atores para uma carreira empreendedora no ecossistema. De acordo com Zahra, Wright e Abdelgawad (2014) regiões mais empreendedoras são aquelas que apresentam profissionais mais talentosos.

Para que haja disponibilidade de pessoas com talento é essencial uma aproximação entre futuros empreendedores e empresas, ou seja, a formação de redes de contato nos **mercados** (SANTOS; SCHMIDT; ZEN, 2016). Os mercados

facilitam a criação de novas empresas por meio da troca de conhecimento e informações, além de proporcionarem os primeiros contatos entre os atores de novos negócios (ZAHRA; WRIGHT; ABDELGAWAD, 2014). É interessante destacar que a presença de empresários de sucesso no ambiente seja como investidores, mentores ou outras formas de trocar experiências, fortalece o desenvolvimento do ecossistema (LEMOS, 2011; NAPIER; HANSEN, 2011; NABISAN; BARON, 2013).

Assim, entende-se que todos os domínios são fundamentais para a concretização do ecossistema empreendedor, cada qual cooperando com suas características e interagindo com os demais, como apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 - Caracterização dos domínios do ecossistema empreendedor

| Domínios | Características | Especificação |
|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mercados | Clientes pioneiros | Clientes de teste; especialistas; clientes de referência; ajustamentos de início ao produto/serviço; canais de distribuição. |
| | Redes | Empreendedores; diáspora; empresas. |
| Recursos Humanos | Força de trabalho | Competências chave; empreendedores em série; negócios de família. |
| | Educação | Níveis de educação; formações específicas. |
| Instituições de Suporte | Infraestrutura | Comunicações; transportes; logística; zonas industriais e tecnológicas. |
| | Apoio técnico | Jurídico; financeiro; bancos de investimento; aconselhamento; etc. |
| | Instituições não governamentais | Aceleradoras, hubs e incubadoras. |
| Cultura | Normas sociais | Risco, tolerância ao fracasso; capacidade de criar, experimentar e inovar; reforço do estatuto social do empreendedor; criação de bem-estar; ambição; persistência. |
| | Histórias de sucesso | Visibilidade para o sucesso, reputação, bem-estar para os empreendedores iniciais. |
| Capital Financeiro | Informal, público e privado | Microcrédito, <i>business angels</i> , capital semente, capital de risco, privados, mercados de capital, fundos de dívida, amigos, família. |
| Políticas Públicas | Lideranças e governo | Apoios, P&D, legislação, procedimentos ágeis e favoráveis ao sucesso empresarial, legislação. |

Fonte: (ISENBERG, 2010)

No Quadro 8 sintetiza-se os seis domínios do ecossistema empreendedor vislumbrados por Isenberg (2010). De acordo com esse autor, a identificação e o fortalecimento dos domínios pode facilitar o desenvolvimento e a perenidade do ecossistema empreendedor.

Além dos domínios, na percepção de Isenberg (2010) existem algumas condições para que um ecossistema empreendedor se desenvolva:

(I) o Vale do Silício é um ecossistema bem-sucedido, mas não deve ser copiado;

(II) conceber o ecossistema com base nas referências e estruturas locais;

(III) as empresas privadas devem participar do processo e o governo deve ser o facilitador;

(IV) prover atenção para as empresas com potencial de crescimento e inovação;

(V) usar os casos de sucesso para motivar novos negócios;

(VI) enfrentar desafios apostando em uma cultura de educação e comunicação;

(VII) as empresas precisam ser rentáveis e sustentáveis, investindo na gestão financeira;

(VIII) não investir apenas em clusters tecnológicos;

(IX) o governo assume papel importante em facilitar o processo empreendedor e reduzir a burocracia.

Suresh e Ramraj (2012) também sugerem vários eixos para um ecossistema empreendedor os quais compreendem interesses e expectativas dos diferentes *stakeholders*, e direcionam para uma visão holística e integradora para o sucesso ou, caso contrário, para o fracasso do empreendedorismo. De acordo com esses autores, os eixos dividem-se em: moral, financeiro, redes, governo, tecnologia, mercado, social e ambiente (ver Quadro 9).

Quadro 9 - Caracterização dos eixos do ecossistema empreendedor

(continua)

| Eixos | Área |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moral | Papel dos familiares, amigos e sociedade. |
| Financeiro | Bancos, capital de risco, <i>business angels</i> , amigos, parentes, mercado de capitais, fornecedores. |

(conclusão)

| Eixos | Área |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Redes | Associação de empresas. |
| Governo | Instituições governamentais de apoio, incentivos, infraestruturas, legislação e políticas. |
| Tecnologia | Transferência, <i>spillovers</i> , talento idiossincrásico, educação. |
| Mercado | Oportunidades, clientes, exposições, feiras. |
| Social | Recompensas, mérito, tolerância para com o falhanço, respeito, reconhecimento. |
| Ambiente | Recursos e clima. |

Fonte: (SURESH; RAMRAJ, 2012)

Como se percebe no Quadro 9, os autores demonstram que alguns eixos precisam estar presentes quando houver a definição do ecossistema empreendedor. Entre eles, está o governo – que também aparece como um domínio do ecossistema empreendedor, além de preocupações com as questões sociais que envolvem as pessoas e o ambiente.

A partir da proposta de Isenberg (2010) com a construção dos domínios e com a caracterização dos eixos do ecossistema empreendedor propostos por Suresh e Ramraj (2012) evidenciam-se preocupações de que a atividade empreendedora assuma uma nova perspectiva, mais integradora e estratégica (MASON; BROWN, 2014). Neste sentido, algumas características (Quadro 10), gerais e específicas, que distinguem os ecossistemas empreendedores foram definidas por Mason e Brown (2014).

Quadro 10 - Características dos ecossistemas empreendedores

(continua)

| Características gerais | Características específicas |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Especificidade local | Atratividade (aeroporto, Universidade e etc). |
| | Local apazível para viver. |
| | Conhecimento intensivo (capital humano graduado: licenciados e etc.). |
| | Tradição industrial. |
| | Negócios de dimensão com gestão sediada no local. |
| | Empresas de sucesso que sirvam de réplica e cujos fundadores sejam mentores de outras empresas, empreendedores em série. |

(conclusão)

| Características gerais | Características específicas |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reciclagem empreendedora (papel de empreendedores de sucesso) | Empreendedores se sucesso que atuam em benefício do EE. |
| | Tornam-se empreendedores em série e desenvolvem <i>mentoring</i> . |
| | Reinvestem a riqueza ganha noutras empresas e atuam como fonte de financiamento. |
| | Reciclagem com base no mérito e no êxito. |
| Circulação de conhecimento/cultura/redes | Circulação de conhecimento através de pessoas que funcionam como nós na rede empreendedora. |
| | Cultura de partilha de saber e experiência. |
| | Atitude de absorção útil da falha do empreendedor. |
| | Fluxos no mercado de trabalho com transferência de conhecimento. |
| Financiamento | Ligação a canais de comunicação e a fontes de financiamento como <i>business angels</i> , capital de risco. |
| Universidade | Ir mais além da investigação e de spin-out's, fomentar os negócios iniciados por alunos na própria comunidade. |
| Serviços de suporte | Marketing, contabilidade, gestão, recrutamento de pessoal, consultoria e etc. |

Fonte: (MASON; BROWN, 2014)

No Quadro 10 apresentam-se diversas características que definem um ecossistema empreendedor e que não devem ser negligenciadas por seus atores. De acordo com Mason e Brown (2014), essas características são elementos que desenham as diversas relações que ocorrem neste ambiente de trocas constantes.

Assim, tendo em vista os conceitos apresentados sobre o ecossistema empreendedor, torna-se oportuno e preponderante que se discuta a interlocução entre o papel das Instituições de Ensino Superior no fomento de uma cultura empreendedora para o fortalecimento do ecossistema empreendedor, bem como apresentar e definir os limites deste ecossistema a ser estudado. Deste modo, a seguir apresenta-se a relação entre o ecossistema empreendedor e as instituições de ensino superior.

2.3.1 Ecossistema empreendedor e as Instituições de Ensino Superior

O local mais apropriado para despertar, desenvolver e impulsionar novos empreendedores é em uma instituição de ensino superior, por meio do incentivo de

professores e incubadoras hospedando e incentivando projetos de alunos ou membros da comunidade. Para Santos (2010), os alunos, em geral, entram no ensino superior ainda sem uma carreira profissional definida, e vão, ao longo de seus estudos acadêmicos, conhecendo e delineando suas potencialidades e desejos.

Dessa forma as IES devem investir no ensino do empreendedorismo como ferramenta para manutenção da empregabilidade de seus alunos, com o intuito de apresentar aos acadêmicos as habilidades que tornem possível não só a sua inserção, mas a sobrevivência no mercado de trabalho, ou melhor, em uma sociedade altamente competitiva (BATISTA, 2004). No entanto, segundo Gasparine (2011), as pessoas não devem ser treinadas nas IES para exercerem suas funções, mas sim educadas para desempenharem com satisfação suas atividades, desenvolvendo o espírito de equipe e criatividade, sendo respeitadas em sua individualidade e autonomia, para que desenvolvam assim um trabalho com excelência.

Evidencia-se que, no que tange a atividade empreendedora nas Instituições de Ensino Superior, até o final da década de 80 havia uma fragmentação entre o setor universitário e o empresarial. Rasco (2000) apontava a existência de uma lacuna entre o que é ensinado em sala de aula e o mercado de trabalho. Ferreira e Matos (2003) explicam que com o aumento do volume das relações entre os países e das novas perspectivas provenientes da tecnologia percebeu-se uma aproximação entre academia e comunidade de prática reformulando o modelo de formação profissional até então existente.

Filion (2000) pontua que aprender pode ser caracterizado como um processo onde o aluno reflete, incorpora, investiga e muda sua percepção de mundo conforme seu aprendizado. O empreendedor enquadra-se nesse contexto, pois precisa ser criativo, ousado e intuitivo para criar seu negócio. Com o ensino do empreendedorismo nas instituições superiores, Santos, Lima e Dantas (2006) explicam que os acadêmicos são apresentados a uma alternativa de futuro profissional, além de desenvolver habilidades e competências que serão úteis em qualquer carreira.

Estudos revelam que para criar um negócio, não é absolutamente necessário ter um nível de educação elevado. No entanto, percebe-se que quanto maior o nível de escolaridade pode-se pressupor uma vantagem competitiva do futuro empresário.

Segundo Espi et al. (2007), as instituições de ensino superior têm papel importante no incentivo ao empreendedorismo dos estudantes.

Com a finalidade de aumentar a taxa de sucesso do empreendedorismo acadêmico, Rudá, Martin e Danko (2009) sinalizam que é preciso motivar os futuros empreendedores, potencializando assim a capacidade empreendedora dos acadêmicos. Unir práticas que façam com que os estudantes aprendam vivenciando a teoria com a realidade que se encontram é de fundamental importância. Lopes (2010) aponta que aliar métodos tradicionais com a criação de planos de negócios, consultorias de pequenas empresas e intercâmbio faz o estudante unir a teoria com a prática.

Para Filion (2000), o ensino do empreendedorismo na educação superior precisa centrar-se na aquisição de *know how*, permitindo ao acadêmico que desenvolva habilidades e competências para a prática empreendedora. Seguindo essa lógica, Souza e Guimarães (2005) apontam que as instituições de ensino superior brasileiras têm sido forçadas a adaptar seus programas de ensino no sentido de atender as demandas evocadas pelo mercado no que tange ao desenvolvimento da atividade empreendedora.

O fato de as Instituições de Ensino Superior serem organizações voltadas para a transmissão e produção de conhecimento configura um padrão peculiar para a estruturação de suas atividades, o que faz com que elas não possam ser vistas pela mesma ótica das iniciativas empresariais (BORGES; ARAUJO, 2001). Todavia, as IES adicionaram à sua missão tradicional de ensino a função de serem um celeiro de novos negócios, em grande medida de base tecnológica (ETZKOWITZ, 2003), fomentando o empreendedorismo e potencializando a formação de um ecossistema empreendedor.

Na visão de Lemos (2011) existem elementos do ecossistema internos e externos às IES que precisam ser observados para a formação do ecossistema empreendedor, sendo os primeiros obviamente de maior controle e autonomia para estas instituições. Já para esses autores no ambiente externo existem aspectos que não podem ser geridos pela IES, mas que estabelecem relações e interações com a mesma (Figura 3).

Figura 3 - Elementos do ecossistema internos e externos às IES



Fonte: (LEMOS, 2011)

De acordo com o detalhado na Figura 3 observa-se a presença de elementos no ambiente interno e externo às IES capazes de sinalizar o potencial empreendedor de uma instituição de ensino. A existência destes elementos, segundo Lemos (2011), não condiciona o sucesso do ecossistema, mas representa um bom caminho para o desenvolvimento deste tipo de organização.

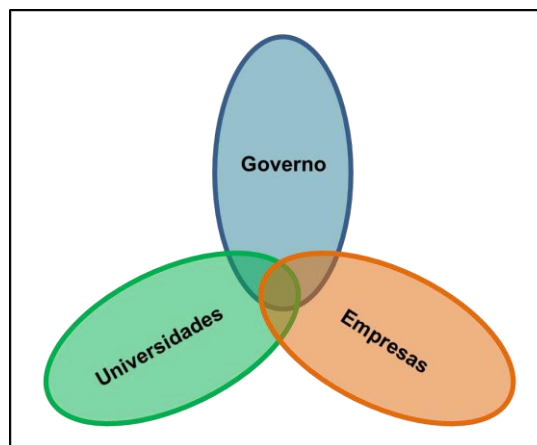
Via de regra, um ecossistema é formado por IES, instituições de pesquisa e desenvolvimento, pessoas com qualificação, redes formais e informais de contato, governo, investidores e uma cultura empreendedora que conecte todos esses atores (KANTIS; FREDERICO, 2012). Assume-se ainda a ideia de que a relevância das IES no ecossistema empreendedor é expressa também em termos de inovações tecnológicas (FERNANDES, 2014).

Para Mason e Brown (2014), os ecossistemas empreendedores têm mais chance de desenvolvimento em ambientes que apresentam proximidade entre os participantes. Um caso interessante é o da Universidade de Oxford na Inglaterra, situada em uma região próspera sob o ponto de vista de qualidade de vida, posição estratégica e presença da Universidade (MASON; BROWN, 2014), além do Vale do Silício nos Estados Unidos, símbolo da aglutinação de atores e organizações que resultam em negócios de sucesso.

Neste sentido, no final dos anos 90 os pesquisadores Etzkowitz e Leydesdorff (2000) propuseram o modelo de Hélice Tripla, também conhecida como Hélice Tríplice ou Tríplice Hélice, o qual apresenta que o governo, as empresas e a Universidade são os mantenedores e promotores da inovação baseada em conhecimento. A proposta deste modelo prevê a criação de um espaço inovador híbrido por meio da interface entre estes três elementos (Figura 4).

O papel das Universidades, de acordo com este modelo, é sinalizado como relevante no que tange à inovação baseada em conhecimento (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000; ETZKOWITZ, 2003; ETZKOWITZ; DZISAH, 2008). As Universidades são elos fundamentais para o desenvolvimento regional, pois geram impacto econômico significativo (ALVES et al., 2015). O modelo da hélice tripla é fundamental para a criação da Universidade empreendedora, a qual assume além do papel de formação e educação dos sujeitos, o desenvolvimento de mecanismos de interface entre a Universidade e as empresas, por meio de estruturas de fomento ao empreendedorismo, como escritórios de transferência de tecnologia, prestação de serviços e criação de novas empresas (ETZKOWITZ, 2004; ETZKOWITZ; KLOFSTEN, 2005).

Figura 4 - Modelo da Hélice Tripla



Fonte: (ETZKOWITZ, 2003)

Conforme ilustrado na Figura 4, a interação entre governo, universidades e empresas é fundamental para o desenvolvimento de um ambiente empreendedor e de inovação, em que pese à participação destes três agentes simultaneamente

(ETZKOWITZ, 2003). Ainda no que remete ao modelo da hélice tripla, McAdam et al. (2011) relataram que o papel da universidade consiste na agregação de valor para o desenvolvimento regional, por meio da obtenção de benefícios para a população, os quais são decorrentes do crescimento da economia do conhecimento e da capacidade de respostas que a universidade conduz no que diz respeito a soluções inovadoras para a região. De acordo com Ipiranga, Freitas e Paiva (2010) o modelo pode ser explicado pela cooperação entre universidade, governo e empresa, observando diferentes contextos, tais como: relações pessoais informais e formais, envolvimento de uma instituição de intermediação, convênios formais sem e com objetivo definido e a criação de estruturas especiais (Quadro 11).

Quadro 11 - Contextos e formas de cooperação universidade – governo – empresa

(continua)

| Contextos | Formas de cooperação |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relações pessoais informais | A Universidade não é envolvida: consultoria; workshops para troca de informações; “ <i>spin-offs</i> ” acadêmicos nos quais empresas são criadas para oferecer produtos/serviços resultantes de pesquisas realizadas; publicações de resultados de pesquisas. |
| Relações pessoais formais | São elaborados convênios entre a Universidade, governo e a empresa: bolsas de estudo públicas e privadas de apoio à pós-graduação; estágios de estudantes e cursos sanduíche; períodos sabáticos para professores; intercâmbio de pesquisadores; editais das agências de fomento. |
| Envolvimento de uma instituição de intermediação | Escritórios de transferência de tecnologia; associações industriais; institutos de pesquisa aplicada; escritórios de colocação de estagiários e trainees nas empresas e em instituições públicas; consultoria institucional; agências de fomento. |
| Convênios formais sem objetivo definido | Convênios guarda-chuvas; patrocínio industrial ou governamental de P&D em departamentos da Universidade; doações e auxílios para pesquisa (pesquisa pública e privada). |
| Convênios formais com objetivos definidos | Pesquisa contratada; serviços contratados como desenvolvimento de protótipos, testes etc.; treinamento de funcionários das empresas; treinamento “ <i>on-the-job</i> ” para estudantes; projetos ou programas de pesquisa cooperativa; editais das agências de fomento. |

(conclusão)

| Contextos | Formas de cooperação |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criação de estruturas especiais | Contratos de associação; consórcios de pesquisa Universidade – Empresa (ou centros de pesquisa cooperativa); incubadoras de empresas; parques tecnológicos; fusões (mergers); agências de desenvolvimento e Sistemas de Inovação. |

Fonte: (IPIRANGA; FREITAS; PAIVA, 2010)

Nota-se, de acordo com os dados apresentados no Quadro 11, que existem diversos contextos em que as relações entre os agentes governo, universidades e empresas podem se desenvolver. Convênios formais e informais podem ser construídos para fomentar a atividade empreendedora envolvendo diferentes atores dos ambientes interno e externo da universidade.

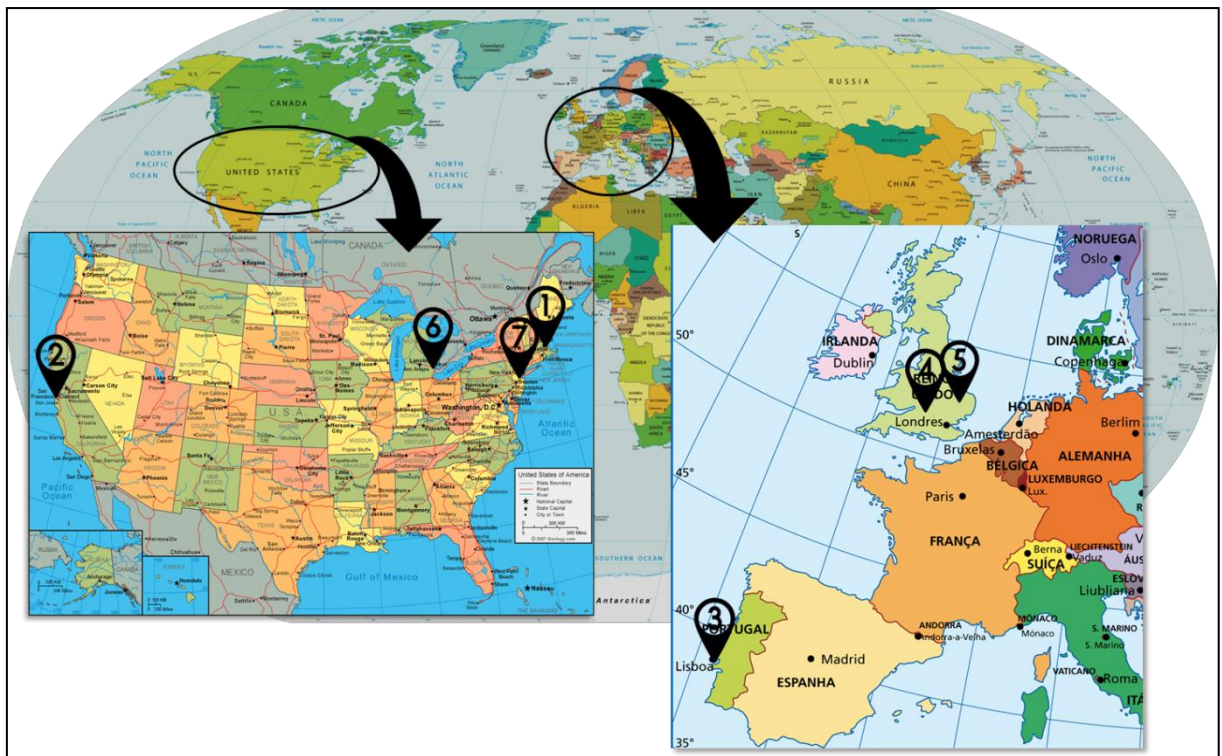
Para Neubaer e Ordóñez (2009), devido à globalização e ao fomento ao Ensino Superior, as IES se reposicionam como agentes impulsionadores na economia global. Além disso, as IES são ambientes para a concretização da formação técnica e científica dos cidadãos, aproximando a realidade prática do contexto formal e conceitual de todas as profissões.

Neste cenário, as IES assumem um novo papel que vai além da formação dos sujeitos – ensino – e da realização de atividades de pesquisa e extensão, sendo fundamentais no processo de desenvolvimento econômico (ETZKOWITZ, 2009), pois abarca também o desenvolvimento econômico local. A ideia apresentada por Etzkowitz (2009) sobre o novo papel das IES vai ao encontro do que apresentam Greene et al. (2010), pois segundo os autores estas instituições, com suas iniciativas de ensino, pesquisa e empreendedorismo, devem ultrapassar seus limites (muros), atingindo a comunidade e impactando todo o sistema.

As IES (professores e alunos) passaram a avaliar e a considerar o potencial comercial e intelectual de suas pesquisas (OLIVEIRA, 2015), aproximando os resultados gerados neste ambiente da comunidade de prática empresarial. Estes resultados fizeram com que Universidades como *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e *Stanford University* desenvolvessem elos com empresas e indústrias comprometendo-se a obter lucros com suas pesquisas, capitalizando conhecimento e convertendo-se em instituições empreendedoras (ETZKOWITZ, 2009).

Além do MIT e de Stanford destacam-se como universidades empreendedoras e que investem em inovação a Universidade de Lisboa (COSTA, 2013; CARVALHO; GALINA 2015; BOOTH, 2016) em Portugal, com pesquisas sobre o ecossistema empreendedor de Cascais e startups, a Universidade de Oxford (LAWTON, 2013; MASON; BROWN, 2014) na Inglaterra por sua localização geográfica e proximidade com Londres, e ainda as Universidades de Cambridge (na Inglaterra) e Michigan e Yale, nos Estados Unidos (Figura 5).

Figura 5 - Mapa das universidades empreendedoras ao redor do mundo



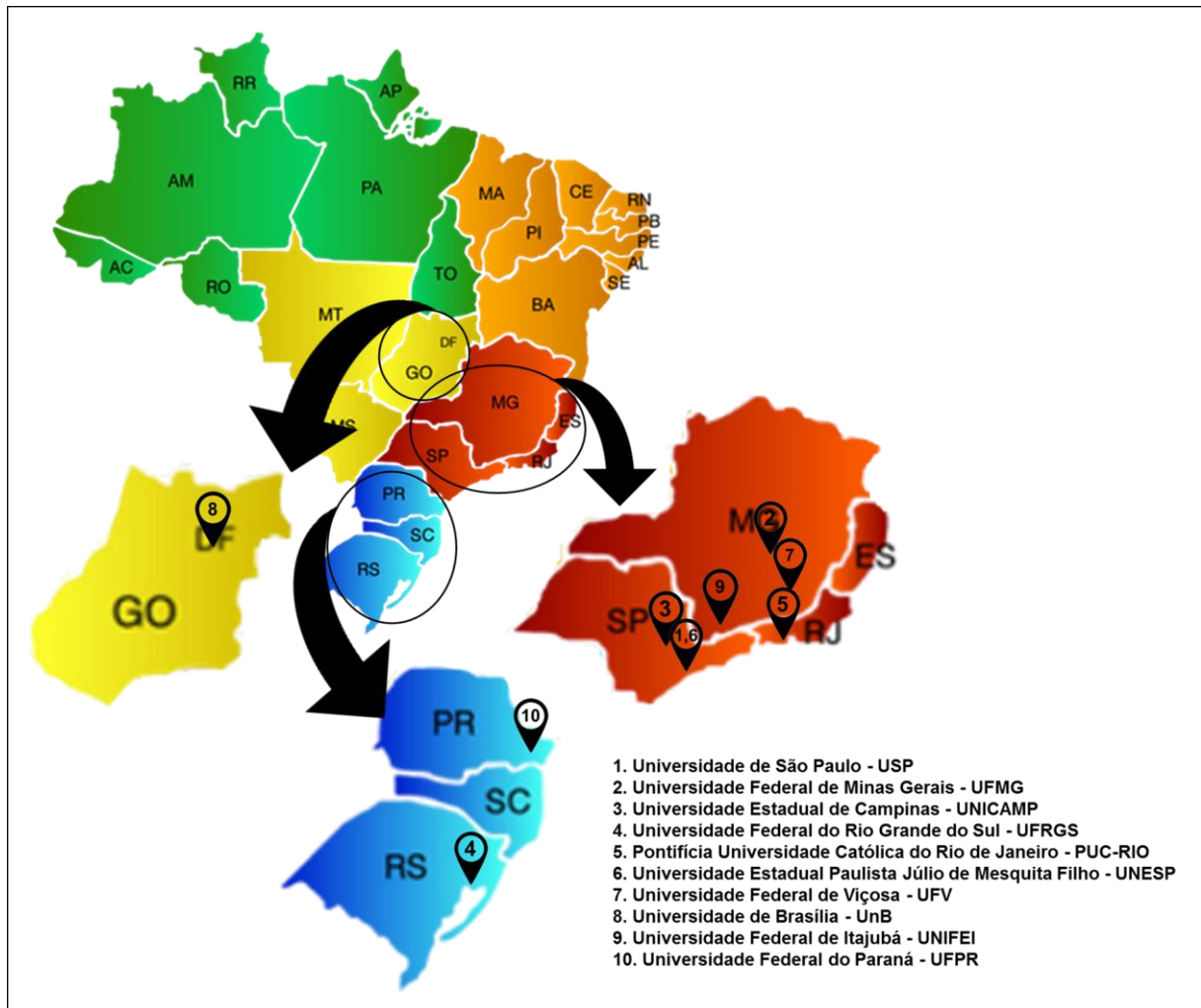
Fonte: elaborado pela autora com base na literatura

1 - Massachussets Institute of Technology (EUA); 2 - Stanford (EUA); 3 - Lisboa (Portugal); 4 - Oxford (Inglaterra); 5 – Cambridge (Inglaterra); 6 – Michigan (EUA); 7 – Yale (EUA)

Conforme ilustrado na Figura 5, a literatura sobre a temática de ecossistemas empreendedores sinaliza que a presença das IES só reforça e estimula a presença destes organismos em uma determinada região. No Brasil não é diferente. De acordo com o Índice de Universidades Empreendedoras (2017), existem diversas instituições brasileiras que se destacam pelo desenvolvimento de projetos e pesquisas na área do empreendedorismo, mais especificamente o estudo contemplou 55 universidades. As instituições no topo do ranking, de acordo com a

metodologia apresentada no estudo, destacaram-se em indicadores como inovação, extensão, cultura empreendedora, internacionalização, infraestrutura e capital financeiro (Figura 6).

Figura 6 - Mapa das universidades empreendedoras no Brasil



Fonte: (ÍNDICE DE UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS, 2017)

Na Figura 6 apresentam-se as 10 universidades mais empreendedoras, segundo o índice, com destaque para os estados de São Paulo com 3 instituições e Minas Gerais também com 3 instituições. Para este estudo, o desafio desloca sua atenção para a proposta de compreender como ocorre o fortalecimento do ecossistema empreendedor a partir dos seus domínios na percepção dos principais atores locais, incluindo a percepção das instituições de ensino superior, mais especificamente na cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul. De

acordo com o índice, Santa Maria está no 13^o lugar com a presença da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), uma posição de destaque, ficando atrás somente de outra gaúcha, a UFRGS.

Para tanto, a seguir apresenta-se o método utilizado para a realização da pesquisa, a fim de contemplar as percepções dos principais atores locais.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo contempla o método de pesquisa elaborado com o propósito de atingir os objetivos elencados para o estudo e o mesmo foi organizado com base nas 3 fases: Fase 1 – Formulação, Fase 2 – Execução e Fase 3 – Análise (Figura 7).

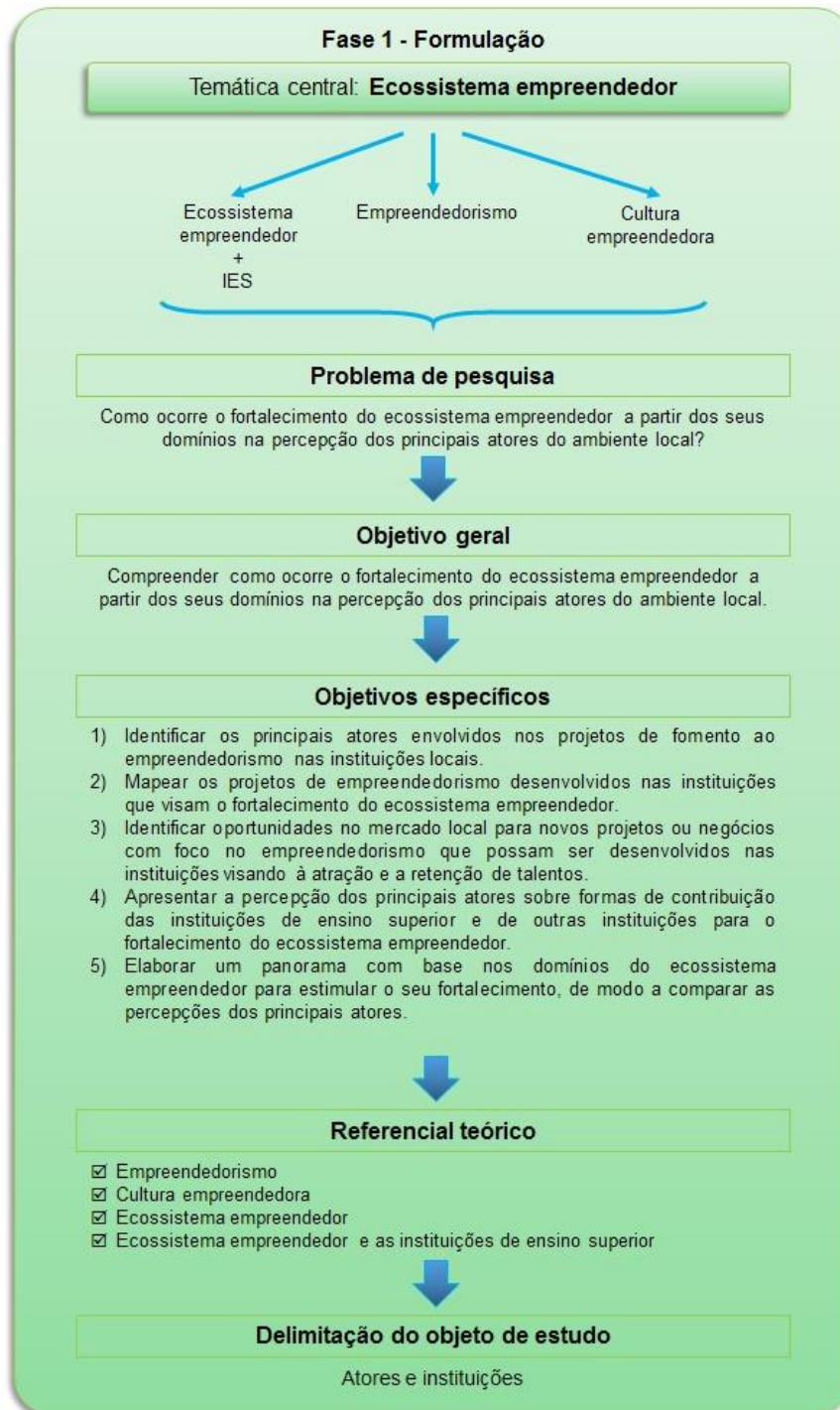
Figura 7 - Fases do estudo



Fonte: elaborado pela autora

A Fase 1 é extremamente relevante na medida em que enseja ao pesquisador a oportunidade de refletir e decidir os caminhos que a pesquisa irá seguir, pois neste momento o estudo ainda encontra-se em fase de construção (Figura 8).

Figura 8 – Fase 1: Formulação



Fonte: elaborado pela autora

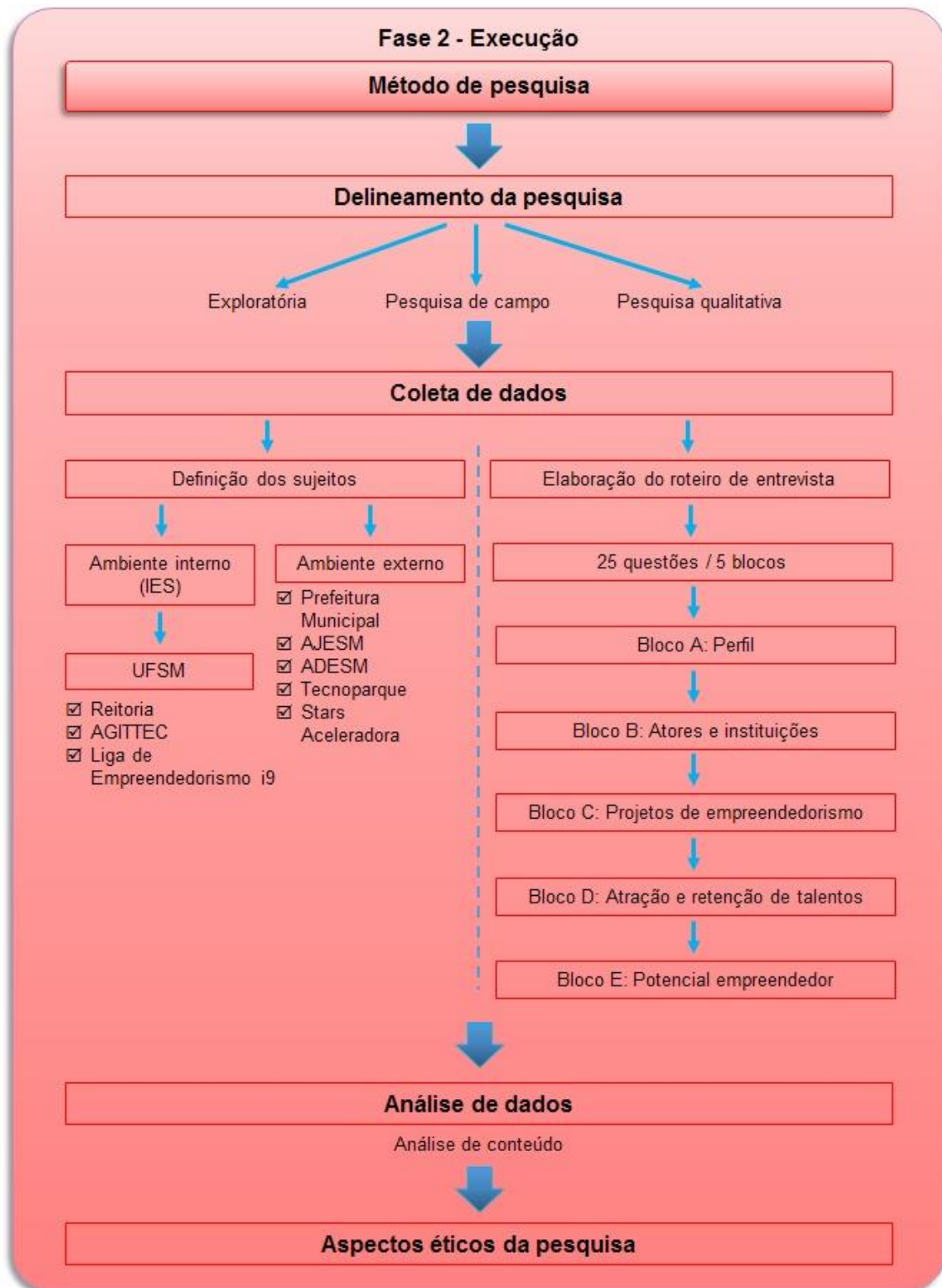
A primeira etapa contemplou a delimitação do tema de pesquisa, sendo a temática que versa sobre o ecossistema empreendedor a base central deste estudo. Para tanto, iniciou-se uma busca aprofundada de trabalhos que trouxessem a tona este assunto para posterior identificação de lacunas e possibilidades de novas pesquisas, alinhadas com a percepção do pesquisador.

Com o apoio das pesquisas encontradas, foi definido o problema de pesquisa que considerou o conceito de ecossistema empreendedor como o alicerce deste estudo. Assim, o objetivo geral e os objetivos específicos também foram definidos considerando-se as seguintes variáveis para investigação: atores e instituições, projetos de empreendedorismo, atração e retenção de talentos e potencial empreendedor.

Após o desmembramento dos objetivos da pesquisa, elaborou-se a justificativa para a realização do estudo, abarcando a importância, a relevância e a atualidade da temática a ser estudada. No que tange ao referencial teórico, o mesmo foi construído levando-se em consideração a necessidade de pontuar o entendimento sobre o empreendedorismo, a cultura empreendedora, o ecossistema empreendedor e a relação entre o ecossistema empreendedor e as instituições de ensino superior.

A Fase 2 representa a execução da pesquisa, ou seja, contempla aspectos que envolvem o planejamento, a coleta e a análise dos dados necessários para o atingimento dos objetivos propostos no estudo. Esta fase está organizada em 4 etapas: definição do delineamento da pesquisa, definição da técnica de coleta de dados, definição da técnica de análise dos dados e aspectos éticos da pesquisa (Figura 9).

Figura 9 - Fase 2: Execução



Fonte: elaborado pela autora

Conforme esquematizado na Figura 9, na sequência são desmembradas as etapas que compõem a execução da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base nos parâmetros metodológicos, este estudo apresenta caráter exploratório. Segundo Vergara (2016), a *pesquisa exploratória* é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. É um tipo de pesquisa que apresenta natureza de sondagem e, portanto, não comporta hipóteses. Em que pese os aspectos relativos ao estudo sobre o universo de compreensão do ecossistema empreendedor, esta temática ainda é bastante atual na ciência da Administração, conforme já fora observado por vários autores (ISENBERG, 2010; FERNANDES, 2014; PILINKIENE; MACIULIS, 2014; STAM, 2015; IKENAMI, 2016; SANTOS; SCHMIDT; ZEN, 2016), o que ratifica a necessidade de exploração deste conceito e de sua aplicação. Ainda em face aos objetivos definidos nesta pesquisa, entende-se que a mesma também apresenta caráter descritivo.

Em relação aos procedimentos, este estudo evidencia-se como uma *pesquisa de campo*, visando conhecer a percepção dos participantes sem delimitar um espaço geográfico, como no estudo de caso. Este tipo de procedimento, segundo Takahaski (2013) busca compreender o fenômeno social de maneira natural e interpretativa. Destaca-se que o campo de atuação deste estudo abrange os ambientes interno e externo às IES, uma vez que para compreender o ecossistema empreendedor, parte-se da premissa de que haja relações/trocas entre os ambientes.

Ainda, este estudo compromete-se com a perspectiva de trazer à tona as ideias e propostas dos sujeitos partícipes do processo investigativo, oportunizando que seus conhecimentos sejam aglutinados ao do pesquisador para a compreensão da cultura empreendedora que permeia estes ambientes e de seu impacto no ecossistema. Neste sentido, esta pesquisa caracteriza-se como uma investigação de *natureza qualitativa*, pois segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) é um tipo de pesquisa que busca compreender a percepção dos sujeitos sobre os fenômenos que os cercam com base em sua aprendizagem e experiências, considerando sua interpretação subjetiva. Para Silva, Lopes e Junior (2014) a utilização da abordagem qualitativa é orientada para objeto de conhecimento pouco estudado ou que tenha uma complexidade inerente à sua essência gerando informações empíricas sobre a realidade.

Define-se então como o delineamento da pesquisa, em relação aos objetivos, como exploratória, em relação aos procedimentos como uma pesquisa de campo, e finalmente, em relação à abordagem, como qualitativa. Uma vez definido o delineamento do estudo, torna-se emergente apresentar como os dados foram coletados, assim como quais os sujeitos foram envolvidos na pesquisa.

3.2 COLETA DOS DADOS

A etapa da coleta dos dados é fundamental no processo de pesquisa e requer muito cuidado pelo pesquisador. Dentro do universo de escopo da pesquisa, investigar a opinião de alguns sujeitos torna-se fundamental para a consecução dos objetivos, e para tanto, destina-se um esforço para contemplá-los no estudo. Coletar dados significa também ir ao encontro dos anseios da pesquisa. Assim, este estudo apresenta uma ampla coleção de sujeitos que estão envolvidos no processo central, ou seja, no ecossistema formado pelas Instituições de Ensino Superior.

Para tanto, entrevistas foram realizadas para a obtenção das informações a partir da opinião de atores de uma IES, assim como dos gestores que estão em estruturas do ambiente externo a essa comunidade. A escolha dos sujeitos que participaram da pesquisa se deu por critério de análise do pesquisador, tendo como base que se acredita que o elemento selecionado possa fornecer informações relevantes ao estudo e, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), não se intenciona formar generalizações, sendo a amostra do tipo não probabilística por julgamento. Desta forma, a seguir apresentam-se os participantes da pesquisa, sua instituição, o microambiente de atuação, a formação acadêmica e o tempo de experiência na função. Para uma melhor organização, os entrevistados foram nominados de 1 a 8 (Quadro 12).

Quadro 12 – Perfil dos entrevistados

(continua)

| Entrevistado | Instituição | Microambiente de atuação | Formação acadêmica | Tempo na função |
|--------------|-------------|--------------------------|--------------------|-----------------|
| 1 | UFSM | Reitoria | Doutorado | 1 ano e 4 meses |
| 2 | UFSM | AGITTEC | Doutorado | 4 anos |

(conclusão)

| Entrevistado | Instituição | Microambiente de atuação | Formação acadêmica | Tempo na função |
|--------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| 3 | UFSM | Liga I9 | Graduanda em Engenharia de Produção | 1 ano |
| 4 | Prefeitura | Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Inovação | Mestrado | 2 anos e 4 meses |
| 5 | ADESM | Direção | Especialização | 7 anos |
| 6 | AJESM | Direção | Especialização | 1 ano e 9 meses |
| 7 | Santa Maria Tecnoparque | Direção | Graduando em Engenharia Elétrica | 2 anos |
| 8 | Stars Aceleradora | Direção | Economia e Administração | 1 ano |

Fonte: dados da pesquisa

É interessante ainda evidenciar de acordo com as informações contidas no Quadro 12 que o entrevistado 1 é docente da instituição e ocupa um cargo de gestão na mesma, o entrevistado 2 é técnico administrativo e o entrevistado 3 é acadêmico da universidade. Já os entrevistados 4, 5, 6, 7 e 8 além de suas funções institucionais apresentadas são empresários em diversos ramos de atuação, o que auxilia no entendimento e colaboração na pesquisa.

Reafirma-se que os atores participantes do estudo foram convidados com base em critérios observados sobre sua atuação no mercado e nas instituições que possuem sua natureza integralmente dedicada ao empreendedorismo ou que apresentam um viés de projetos ou setores relacionados ao empreendedorismo. Desta forma, aceitaram contribuir com o estudo 5 instituições, aqui consideradas do ambiente externo às instituições de ensino superior, e uma universidade, representada por 3 sujeitos que exercem atividades distintas.

Todos os sujeitos participantes da pesquisa tem uma forte aproximação com a atividade empreendedora, sendo que alguns além de seus cargos nas instituições representadas, também são empresários e empreendedores em outros setores da iniciativa privada. As instituições destacadas no estudo são públicas e privadas,

sendo que algumas contemplam a participação de ambas as perspectivas (pública e privada).

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista (Apêndice A), do tipo semiestruturada, sendo que o roteiro foi elaborado com base na literatura sobre ecossistema empreendedor. Após sua elaboração, o roteiro foi analisado e validado por especialistas, passando por ajustes até sua versão final (Quadro 13).

Quadro 13 - Roteiro de entrevista

| Objetivos específicos | Bloco | Questões |
|-----------------------|-----------------------------------|----------|
| Perfil dos atores | A: Perfil | 1 a 6 |
| 1 | B: Atores e instituições | 7 a 11 |
| 2 | C: Projetos de empreendedorismo | 12 a 16 |
| 3 | D: Atração e retenção de talentos | 17 a 20 |
| 4 e 5 | E: Potencial empreendedor | 21 a 25 |

Fonte: dados da pesquisa

Conforme observado no Quadro 13, o roteiro de entrevista está dividido em 5 blocos: *Bloco A – Perfil dos atores*, contempla 6 questões; *Bloco B – Atores e Instituições*, contempla 5 questões; *Bloco C – Projetos de Empreendedorismo*, contempla 5 questões; *Bloco D – Atração e Retenção de Talentos*, contempla 4 questões; *Bloco E – Potencial Empreendedor*, contempla 5 questões, totalizando 25 questões. Para a realização das entrevistas, todos os participantes foram convidados a fazer parte do estudo por meio da entrega de ofício/convite assinado pelo pesquisador e orientador da pesquisa. Após este primeiro contato foi agendado o dia, horário e local das entrevistas.

Ressalta-se que as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, visando um melhor aproveitamento durante a investigação com os participantes. Após a coleta dos dados, os mesmos precisaram ser examinados com cautela, fazendo-se merecer a explicação de como os resultados foram encontrados, o que será evidenciado a seguir.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da coleta dos dados qualitativos, oriundos das entrevistas, inicialmente os mesmos foram transcritos em sua íntegra, objetivando resguardar a qualidade das informações obtidas. Assim, para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que consiste em “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos) extremamente diversificados” (BARDIN, 2010, p. 9). Ainda segundo a autora, existem duas práticas científicas ligadas a análise de conteúdo: a linguística e as técnicas documentais, a primeira estabelece as regras do jogo, já a segunda, compreende os jogadores e o ambiente do jogo.

Também explicado por Bardin (2010), esse método divide-se em pré-análise, exploração do material e interpretação. Na pré-análise são escolhidos os documentos que serão submetidos a análise, formulação dos objetivos e das hipóteses. A exploração do material consiste na operação de codificação, desconto e enumeração. Essa codificação é a forma de tratar os resultados, transformando-os em categorias de análise. Na interpretação dos dados o pesquisador utiliza os registros observados e categorizados na pesquisa em união com os conceitos teóricos, para assim apresentar de forma concisa as manifestações que emergiram do estudo.

No que remete as categorias de análise *a priori*, as mesmas foram definidas em equivalência aos domínios do ecossistema empreendedor, uma vez que o modelo de Isenberg (2011) já prevê uma lógica de análise e compreensão do mesmo. Assim, as categorias são: Recursos Humanos, Mercados, Capital Financeiro, Políticas Públicas, Instituições de Suporte e Cultura. Desta forma, os resultados do estudo foram organizados com base nestas categorias, facilitando o entrelace com a teoria de base da pesquisa.

Visando um bom aproveitamento dos dados e informações das entrevistas, a análise dos dados foi realizada com o apoio do software NVivo 12 Plus, o qual permitiu a exploração e a correspondência dos resultados de forma mais eficaz e sistematizada, valendo-se de técnicas previstas no sistema de informação. De acordo com a *QSR International* (2019), o programa é utilizado no mundo todo em praticamente todas as áreas, dentro e fora das universidades. O NVivo apresenta várias funcionalidades, como pode ser observado no Quadro 14.

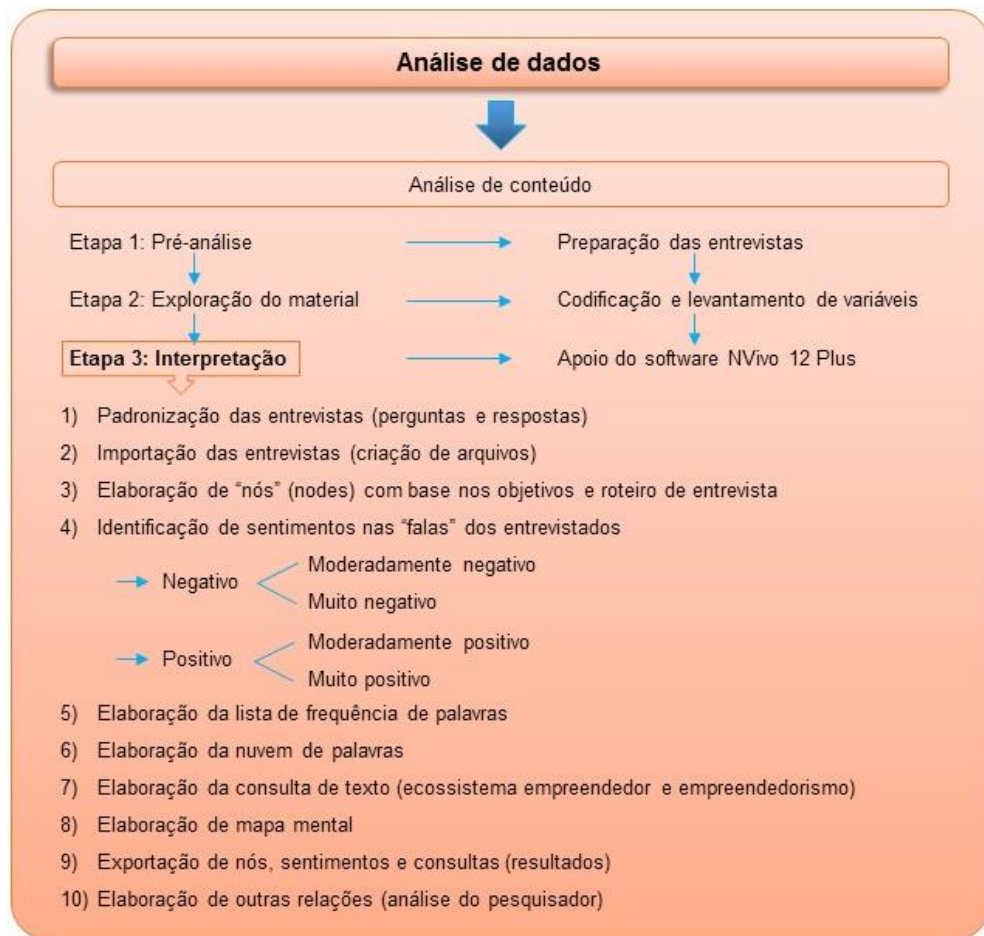
Quadro 14 - Principais funções do NVivo

| Função | Descrição da função |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criar, exportar e editar | Documentos no Microsoft Word, arquivos de áudio, planilhas do Microsoft Excel, tabelas de banco de dados do Access e do ODBC, arquivos de vídeo e clipes de mídia, páginas da Web e PDFs on-line, dados de mídia social do Facebook, do LinkedIn e do Twitter, fotos e imagens digitais e criação de documentos dentro do próprio programa. |
| Organizar e classificar dados | Reunir fontes que possuem as mesmas características no mesmo lugar. |
| Codificação | Reunir todos os seus materiais sobre um tema, ideia ou tópico por meio da codificação. |
| Memos e comentários | Criar anotações sobre um determinado conteúdo. Esses memos funcionam como notas que podem ser facilmente alteradas. |
| Vincular ideias, temas e informações | Usar hyperlinks para vincular referências selecionadas a arquivos fora do seu projeto do NVivo. |
| Trabalhar com documentos, áudios, imagens e vídeos | Arquivos de mídia mesmo sem transcrição e criar transcrições a partir de áudios ou vídeos. |
| Trabalhar com planilha e banco de dados | Reunir automaticamente respostas com base em dados demográficos. |
| Revisão de literaturas e bibliográficas | Importar dados bibliográficos de softwares de gerenciamento de referência. |
| Visualização de padrões e conexões | Criação de gráficos, nuvens, análise de cluster e mapas de conexão. |
| Coleta e análise de dados on-line | Facebook, Twitter, YouTube, pdf's online e dados de mídias sociais. |

Fonte: (QSR INTERNATIONAL, 2019)

Assim, após o entendimento das possibilidades do software, como se observa no Quadro 14, e tendo como base os objetivos da pesquisa, procedeu-se a aplicação das análises necessárias para o estudo, sempre se considerando a real necessidade do emprego das técnicas. Para tanto, foi construído um planejamento prévio de todo o escopo que deveria ser empregado junto ao NVivo, visando a obtenção dos resultados esperados com a pesquisa (Figura 10).

Figura 10 – Escopo da análise: software NVivo



Fonte: elaborado pela autora

Com base no ilustrado na Figura 10, foram utilizadas algumas técnicas de análise de dados previstas no NVivo e outras análises e relações foram construídas com base na percepção e julgamento do pesquisador. Desta forma, após a elaboração de todo o conjunto de resultados a partir do software, os mesmos foram exportados para nova apreciação e outras análises.

Finalmente, para que se inicie a coleta dos dados, é necessário que sejam apresentados os cuidados e o rigor ético que devem conduzir esta pesquisa. Neste sentido, este estudo observou esses parâmetros e os apresenta a seguir.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Visando contemplar todos os requisitos éticos que devem ser observados para a realização deste estudo, este projeto está registrado no Gabinete de Projetos

(GAP) do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria sob o número 049746 e também está registrado no Sistema Nacional de Ética em Pesquisa (SISNEP) sob Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE). Após a aprovação do projeto e qualificação do mesmo, foi protocolado no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSM, reconhecido pela Comissão de Ética em Pesquisa (CONEP), em respeito à resolução 196/96 do Conselho Nacional em Saúde (CNS) (BRASIL, 1996). A coleta de dados ocorreu após a aprovação do projeto pela Comissão de Ética em Pesquisa. O Roteiro de entrevista (Apêndice A), o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo A), o Termo de Confidencialidade (Anexo B) e a Autorização Institucional (Anexo C) contêm as premissas éticas estabelecidas pela resolução 196/96 do CNS.

Para tanto, o instrumento de coleta de dados seguiu todos os preceitos éticos, assegurando a todos os indivíduos participantes do estudo os esclarecimentos acerca da pesquisa. Além disso, os participantes foram informados que sempre que necessário terão acesso aos dados coletados (instrumento) que ficarão arquivados no Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPEAD), sob responsabilidade da Prof. Dr. Vânia Medianeira Flores Costa (Orientadora do estudo), durante o período de cinco anos, conforme a Lei dos Direitos Autorais nº. 9.610 (BRASIL, 1998). Após o referido período essa documentação será incinerada. Ainda, foi assegurado o sigilo da identidade dos participantes no momento da publicação dos resultados.

3.4.1 Riscos da pesquisa

A pesquisa apresenta como risco um desconforto do participante ao responder a entrevista, pois poderia considerá-la extensa. No entanto, o participante ficou livre para desistir a qualquer momento. Ressalta-se que a participação na pesquisa foi feita através de convite e que foi mantido o anonimato dos participantes, principalmente para a divulgação dos resultados.

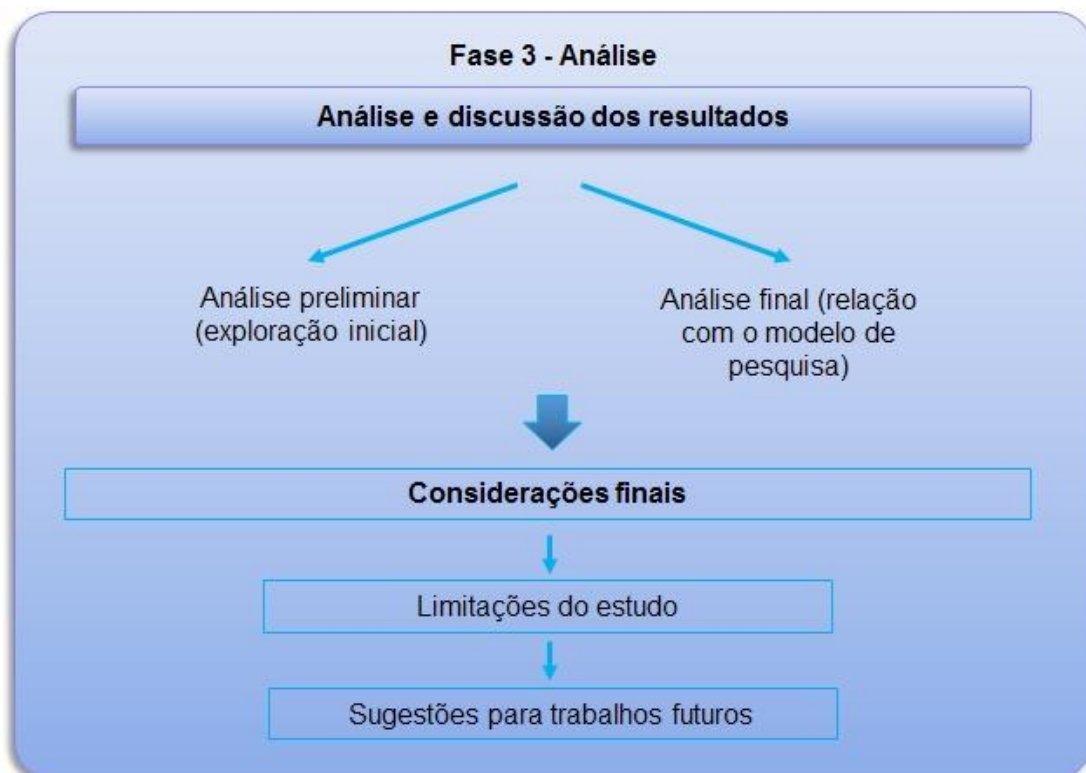
3.4.2 Benefícios da pesquisa

Esta pesquisa visa contribuir para a ampliação da discussão sobre a temática que envolve o Ecosistema Empreendedor, assunto que permite novas descobertas, principalmente por se tratar de referências bastante atuais. Além disso, outro valor

atribuído à pesquisa está relacionado à discussão sobre o papel das Instituições de Ensino Superior e sua relação com o ambiente, sua importância e novas perspectivas de atuação para diferentes sujeitos.

Assim, após a apresentação dos aspectos éticos da pesquisa, define-se a Fase 3 – Análise, a qual contempla a própria análise e discussão dos resultados, sendo que esta fora dividida em duas etapas: análise preliminar (exploração inicial) e análise final (relação com o modelo de pesquisa). A julgar os procedimentos metodológicos de pesquisa, esta fase encerra com a apresentação das considerações finais, a qual abarca os principais êxitos do estudo, suas limitações e sugestões para trabalhos futuros (Figura 11).

Figura 11 - Fase 3: Análise



Fonte: elaborado pela autora

Neste sentido, a seguir apresentam-se os resultados conforme descritos na Figura 11.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados provenientes da pesquisa proposta tendo como base os dados coletados junto aos participantes do estudo. Para tanto, as análises foram construídas levando-se em consideração a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2010), utilizando-se como ferramenta de apoio o software NVivo 12 Plus. Assim, a seguir os resultados estão subdivididos em delimitação do objeto de estudo, análise preliminar (exploração inicial) e análise final (relação com o modelo de pesquisa).

4.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: OS ATORES E O AMBIENTE DO ECOSISTEMA EMPREENDEDOR

Visando delimitar o escopo de atuação e abrangência desta pesquisa, faz-se necessário apresentar as instituições, órgãos e atores (sujeitos) participantes do estudo. Destaca-se que o ambiente geral pesquisado contempla a cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul. A escolha se deve a importância desta cidade no cenário local e regional sobre a temática da educação, pois diversos estudantes deslocam-se todos os anos de diversos lugares no Brasil para estudarem em Santa Maria.

A cidade ocupa, de acordo com pesquisa realizada pelo IBGE em 2010, o nono lugar no estado no índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o qual mede o índice de desenvolvimento econômico e qualidade de vida da população, e em relação ao Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (IDESE) apresenta nível médio, em categorias colocadas como baixo, médio e alto. O IDESE tem por objetivo mensurar e acompanhar o nível de desenvolvimento do estado, dos municípios e dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (COREDES) informando a sociedade e orientando o governo em suas políticas socioeconômicas. O IDESE acompanha indicadores relativos à educação, saúde e renda da população e Santa Maria apresenta melhores resultados em saúde, seguido de educação e renda, estando entre as 10 cidades mais bem colocadas entre aquelas que apresentam mais de 100 mil habitantes (IBGE, 2010).

Contudo, a cidade tem sua economia baseada na prestação de serviços, mais especificamente no comércio varejista, o que muitas vezes dificulta a retenção dos

egressos das instituições de ensino superior locais. Dados relativos ao Produto Interno Bruto (PIB) que compõe a soma de todos os bens e serviços produzidos na cidade indicam que Santa Maria participa em aproximadamente 1,68% do PIB estadual, sendo a décima primeira cidade no ranking dos municípios com mais de 100 mil habitantes (IBGE, 2010). Já em relação ao PIB na prestação de serviços, os resultados apontam que este setor vem à frente quando comparado com os resultados da indústria, agropecuária e geração de impostos em Santa Maria.

Destaca-se ainda que os resultados do índice de educação do município relativos à escolarização e alfabetização indicam que a cidade encontra-se entre as oito melhores do estado, segundo o IBGE (2010). Por sua vocação educacional, torna-se oportuno refletir em como essas instituições podem desenvolver em conjunto estratégias para a disseminação de uma cultura empreendedora capaz de fomentar o ecossistema empreendedor local, contribuindo para o desenvolvimento da cidade.

No que tange a presença de instituições de ensino superior, na cidade existem diversas instituições, no entanto, neste estudo foram convidadas a fazer parte as IES originalmente constituídas com cursos de graduação na modalidade presencial, mesmo que hoje algumas ofertem também cursos à distância, e que tenham ações sólidas em relação ao empreendedorismo, como a presença de uma incubadora. Assim, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), representada pela Reitoria, Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia (AGITTEC) e Liga de Empreendedorismo I9 participou da pesquisa.

4.1.1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) é uma Instituição Federal de Ensino Superior constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação e foi fundada em 1960. A atual estrutura, determinada pelo Estatuto da Universidade, estabelece a constituição de 12 unidades universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Tecnologia, Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins, UFSM Cachoeira do Sul,

UFSM Palmeira das Missões e UFSM Frederico Westphalen. Além disso, a Instituição possui três unidades de educação básica, técnica e tecnológica: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo (UFSM, 2019).

A UFSM possui, em pleno desenvolvimento, cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. A Universidade agrupa 113 cursos de graduação presencial, 94 cursos de pós-graduação e 1 Pós-Doutorado (PDI 2016-2026). Dados do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) revelam que o contingente educacional da UFSM é de mais de 26 mil alunos em cursos permanentes, distribuídos entre os três níveis de ensino e mais de 4 mil servidores (docentes e técnicos-administrativos).

A estrutura da Universidade impressiona, no entanto sua presença e posição estratégica no centro do estado favorecem a articulação com todas as regiões do RS, desencadeando sua importância para o contexto do desenvolvimento regional. Afora a relevância desenvolvimentista no cenário econômico, a Universidade apresenta uma capacidade para o fomento ao empreendedorismo, pois a UFSM conta com três incubadoras, sendo duas de base tecnológica, a Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM) e a Pulsar, além de uma incubadora social. No contexto das incubadoras, em especial da ITSM, salienta-se que a mesma já graduou diversas empresas que estão no mercado atuando em diferentes negócios e promovendo a geração de emprego e renda (ITSM, 2019).

Além disso, na Universidade está presente a Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia, a AGITTEC, responsável por integrar a gestão da propriedade intelectual, do empreendedorismo e da transferência de tecnologia na Universidade (AGITTEC, 2019). Somam-se ainda às iniciativas empreendedoras da Universidade como a Liga de Empreendedorismo I9, formada por alunos de diversos cursos, as disciplinas de empreendedorismo ministradas nas graduações sob diferentes denominações, os eventos de fomento à atividade empreendedora que frequentemente ocorrem neste ambiente e as empresas juniores. Sobre estas últimas, de acordo com dados da AGITTEC (2019), existem 17 empresas na UFSM.

Neste sentido, para esta universidade, intencionou-se como participantes do estudo um representante da reitoria da UFSM, um representante da AGITTEC e um representante da Liga de Empreendedorismo I9.

4.1.1.1 Reitoria da UFSM

A Reitoria da Universidade Federal de Santa Maria é composta, em seu gabinete, pelo Reitor e Vice-Reitor da instituição. O gabinete do Reitor faz assessoria direta em todas as ações administrativas da reitoria, sendo responsável pelo início e a finalização de documentos oficiais da universidade, como processos, ofícios e memorandos, e ainda, apoiando todas as unidades da instituição (UFSM, 2019).

O Reitor e o Vice-Reitor são ainda responsáveis pelo plano de gestão da universidade, buscando constantemente a implementação de uma gestão de qualidade e exercendo a coordenação política da instituição (PDI, 2016-2026). A cidade de Santa Maria é o campus sede da UFSM, no entanto existem ainda o campus de Frederico Westphalen, campus de Palmeira das Missões e o campus de Cachoeira do Sul, todos com gestão própria.

Atuando na gestão da universidade, existem diversas pró-reitorias: Pró-Reitoria de Administração (PRA), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-Reitoria de Extensão (PRE), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Proinfra, Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP). Além das pró-reitorias, a gestão da universidade conta ainda com órgãos de apoio, órgãos executivos e órgãos suplementares (UFSM, 2019). No órgão Executivo encontra-se a Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia (AGITTEC), a qual também colaborou com a pesquisa.

4.1.1.2 Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia (AGITTEC)

A agência tem como objetivo ampliar e intensificar as iniciativas institucionais voltadas para a disseminação da cultura e educação empreendedora. Além disso, busca fortalecer a transferência de tecnologia com foco nas relações universidade-empresa e proteger o conhecimento e tecnologias geradas pela comunidade universitária (AGITTEC, 2019).

A estrutura organizacional da AGITTEC é formada por uma Secretaria Executiva, uma Coordenadoria de Empreendedorismo, uma Coordenadoria de

Transferência de Tecnologia e uma Coordenadoria de Propriedade Intelectual. Na busca por estimular o conhecimento produzido na universidade, a agência possui um portfólio de tecnologias, composto por desenho industrial, patentes e softwares e aplicativos.

A AGITTEC desenvolve e apoia eventos na universidade, como o salão de inovação e empreendedorismo, além de eventos realizados para os empresários incubados em suas duas incubadoras, a Pulsar e a Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM). Na agência, existem diversas salas disponíveis para uso dos alunos, incubados e da sociedade, além de um ambiente de coworking. Dentre os diversos projetos de empreendedorismo que a agência apoia, está a liga de empreendedorismo I9, que participou desta pesquisa.

4.1.1.3 Liga de Empreendedorismo I9

A Liga de Empreendedorismo I9 é uma organização formada por estudantes da UFSM e que tem por objetivo, por meio do empreendedorismo, impactar a sociedade e desenvolver pessoas capazes de transformarem seus sonhos em realidade. A liga realiza palestras, mentorias, treinamentos e eventos para conectar estudantes e empreendedores.

Os principais eventos realizados pela liga são: *outliers* - histórias fora da curva (tem o propósito de conectar estudantes e empresários locais com empreendedores de sucesso que tiveram a coragem de fazer diferente no ramo em que atuam e que tenham uma história inspiradora na sua trajetória profissional), o desafio I9 (são encontros para “colocar a mão na massa”, ou seja, possibilita o contato dos estudantes com mentores para a realização de planos de negócios) e o hackaton I9 (maratona de programação que tem como foco encontrar soluções e desenvolver novos projetos, fomentando a criação de ideias, baseadas em software, que venham a impactar determinado setor ou empresa), de acordo com informações do site da liga (LIGAI9, 2019).

A liga tem em sua estrutura uma diretoria formada por estudantes da universidade de diversos cursos de graduação, além de uma equipe que constitui a gestão interna e outra equipe que constitui o ventures, área responsável pela criação e desenvolvimento de startups.

Afora a UFSM, é emergente também a participação de outras instituições neste estudo, as quais tem relação com o empreendedorismo, com o desenvolvimento local e com as instituições de ensino. Para isso, aceitaram contribuir com a pesquisa: a Prefeitura Municipal de Santa Maria, a Agência de Desenvolvimento de Santa Maria (ADESM), a Associação dos Jovens Empreendedores de Santa Maria (AJESM), o Santa Maria Tecnoparque e a Aceleradora de Negócios STARS.

4.1.2 Prefeitura Municipal de Santa Maria

Como parte fundamental para o estudo, a Prefeitura Municipal de Santa Maria foi convidada a fazer parte da pesquisa, pois a percepção do poder público vai ao encontro dos objetivos propostos para o estudo. Atualmente, a prefeitura é composta por quinze secretarias, as quais têm como propósito auxiliar na gestão do município apoiando as ações definidas pelo prefeito, vice-prefeito, câmara de vereadores e comunidade (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA, 2019).

Para tanto, as secretarias estão organizadas da seguinte forma: (1) Casa Civil, (2) Controladoria e Auditoria Geral do Município, (3) Cultura, Esporte e Lazer, (4) Desenvolvimento Econômico, Turismo e Inovação, (5) Desenvolvimento Rural, (6) Desenvolvimento Social, (7) Educação, (8) Estruturação e Regulação Urbana, (9) Finanças, (10) Gestão e Modernização Administrativa, (11) Infraestrutura e Serviços Públicos, (12) Meio Ambiente, (13) Mobilidade Urbana, (14) Procuradoria Jurídica e (15) Saúde. Além das secretarias, existem também as autarquias como o Instituto de Planejamento e o Instituto de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores Públicos Municipais de Santa Maria, sendo estas informações contidas no site da própria prefeitura (2019).

Em virtude da temática do estudo estar relacionado ao empreendedorismo, para a pesquisa foi convidada a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Inovação, a qual envolve a superintendência de desenvolvimento econômico, turismo, gerência administrativa setorial, superintendência da junta comercial, superintendência de alvarás e o aeroporto de Santa Maria (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA, 2019). Como destaque de projeto de empreendedorismo gerido por essa secretaria foi instituído o “Poupa Tempo”, que tem por objetivo facilitar e acelerar a emissão de documentos e licenças municipais

para os empreendedores da cidade. Além disso, a secretaria é responsável pelo aeroporto da cidade, importante referência para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor local. Para auxiliar nas questões sobre empreendedorismo e inovação da cidade, a seguir apresenta-se a Agência de Desenvolvimento de Santa Maria (ADESM).

4.1.3 Agência de Desenvolvimento de Santa Maria (ADESM)

A Agência de Desenvolvimento de Santa Maria é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos e econômicos, aberta a participação de todos. O propósito é articular o desenvolvimento de Santa Maria e região pela ação integrada do Poder Público, Instituições de Ensino, Setor Empresarial, Associações afins e Voluntários da sociedade (ADESM, 2019).

A agência tem como objetivos: (1) Articular o desenvolvimento sustentável de Santa Maria e região, pela ação integrada entre o Poder Público, Instituições de Ensino, Setor Empresarial, Associações afins e Voluntários da Sociedade; (2) Coordenar a elaboração de planos, programas, projetos e pesquisas para viabilizar o desenvolvimento local e regional; (3) Estimular, valorizar, fortalecer e promover o empreendedorismo e a inovação; (4) Fomentar e divulgar oportunidades de investimento no Município de Santa Maria e auxiliar na identificação e atração de investimentos visando seu desenvolvimento e o da região; (5) Apoiar institucionalmente as empresas já instaladas no Município de Santa Maria e região, auxiliando-as na articulação junto a instituições e órgãos públicos; (6) Fomentar a organização de Arranjos Produtivos Locais, Redes de Cooperação e Economia Solidária no Município de Santa Maria e região; (7) Apoiar a realização de parcerias para formação de novos negócios e outras formas de cooperação entre empresas sediadas no Município de Santa Maria e região com empresas nacionais e/ou internacionais; (8) Captar e/ou apoiar a captação de recursos financeiros, nacionais e/ou internacionais, públicos e/ou privados, materiais e/ou humanos para o desenvolvimento local e regional; (9) Promover a integração com outras Agências de Desenvolvimento; (10) Realizar a coordenação do Movimento “A Santa Maria que Queremos”, viabilizando os Fóruns Temáticos, como encontros de pessoas interessadas em debater ideias, estudos e projetos, bem como viabilizar a implantação das Ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável de Santa

Maria e região; e (11) Coordenar a elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico e Social de Santa Maria (PED, 2016)

Neste sentido, acredita-se que a participação da ADESM agregue valor a pesquisa na medida em que o objetivo principal é compreender o papel das IES para o fomento da cultura empreendedora para o fortalecimento do ecossistema empreendedor local. Destaca-se que no momento da pesquisa a agência estava passando um período de instabilidade, sem garantia de continuidade de suas ações.

Além da ADESM, a seguir apresenta-se a Associação de Jovens Empreendedores de Santa Maria (AJESM), importante representação do empreendedorismo na cidade.

4.1.4 Associação dos Jovens Empreendedores de Santa Maria (AJESM)

A Associação dos Jovens Empreendedores de Santa Maria é uma entidade empresarial, sem fins lucrativos, fundada em 1987 com o intuito de promover o intercâmbio de experiências entre associados e ministrar cursos, palestras, seminários e outros de interesse comum. Tem como objetivo criar líderes empreendedores e profissionalizar a cultura empreendedora de Santa Maria (AJESM, 2019).

A associação conta com uma diretoria que atua de forma voluntária para o desenvolvimento de eventos e a busca por capacitações para os jovens empreendedores da cidade. A AJESM está associada ao movimento jovem empresário que em todo o país tem suas associações representativas.

Apesar de ter mais de 30 anos de atuação na cidade, a associação passa por dificuldades, inclusive financeiras, o que vem comprometendo nos últimos anos suas ações com o empreendedorismo na cidade. Além disso, outras associações com objetivos similares foram constituídas na cidade, o que de certa forma comprometeu o direcionamento de recursos para a AJESM, por parte dos empresários, e também reduziu a força de atuação da associação. Entretanto, a AJESM permanece com seu propósito inicial e colaborou com esta pesquisa, trazendo uma visão do empreendedorismo jovem da cidade.

Neste campo de novos empreendedores, o Santa Maria Tecnoparque também foi convidado para participar do estudo, contribuindo com uma percepção madura e técnica sobre o ecossistema empreendedor local.

4.1.5 Santa Maria Tecnoparque

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2019), um parque tecnológico é considerado um ambiente de inovação. Este ambiente constitui um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Ainda, por sua natureza, agrega empresas cuja produção se baseia em pesquisa e desenvolvimento e tem como objetivo incrementar a produção de riqueza de uma determinada região.

Assim, em 2013, o Santa Maria Tecnoparque foi fundado a partir de esforços de diversas entidades que constituíram o Comitê de Empreendedorismo e Inovação de Santa Maria. Este comitê teve como principal objetivo a implantação de um Parque Tecnológico e a criação de um Conselho de Inovação Tecnológica em Santa Maria. Por meio deste comitê foram definidas seis ações estratégicas: (1) disseminação da cultura empreendedora; (2) Integração Universidade-Comunidade; (3) Comunicação Interna e Externa; (4) Políticas Públicas; (5) Inovação Tecnológica; e (6) Juventude Empreendedora (SANTAMARIATECNOPARQUE, 2019).

Para a fundação do Tecnoparque, somaram esforços: a Prefeitura Municipal de Santa Maria, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a Universidade Franciscana (UFN), a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), a Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Santa Maria (CACISM), a Associação dos Jovens Empreendedores de Santa Maria (AJESM) e o Sindicato das Empresas de Informática do RS (SEPRORGS).

A missão do parque tecnológico é promover o desenvolvimento regional sustentável, gerar oportunidades de desenvolvimento científico e tecnológico e disseminar a cultura de empreender e inovar. Na sua visão, o parque pretende ser reconhecido até 2020 como uma referência nacional na promoção do desenvolvimento regional sustentável. No entanto, o parque ainda enfrenta desafios relacionados ao seu reconhecimento na cidade, bem como carências financeiras para sua manutenção. Atualmente existem 20 empresas conveniadas e 24 empresas residentes no Tecnoparque.

4.1.6 Stars Aceleradora

A Stars Aceleradora de negócios é uma organização que auxilia no desenvolvimento de novas empresas por meio da capacitação, mentoria, investimento e networking, em um período limitado de tempo para sobreviverem no mercado. Assim, a aceleradora busca negócios escaláveis e para isso mantém uma rede formada por investidores com o objetivo de impactar o ecossistema de inovação e tecnologia. A Stars iniciou suas atividades no ano de 2018 em Santa Maria e conta com mais de 100 mentores.

De acordo com a ANPROTEC (2019), aceleradoras são entidades jurídicas (com ou sem fins lucrativos) dedicadas a apoiar o desenvolvimento inicial de novos negócios inovadores (*startups*), por meio de um processo estruturado, com aporte de capital financeiro inicial próprio ou da rede de investidores, em troca de uma possível participação societária nos negócios dos acelerados. Destaca-se que a *startup* é uma empresa jovem com um modelo de negócio repetível e escalável e que necessita de inovação (ANPROTEC, 2019).

A seleção das *startups* ocorre em quatro etapas: (1) pré-inscrição, que tem como objetivo estabelecer o contato entre as *startups* e a aceleradora; (2) seleção, composta pela análise da pré-inscrição, projeções financeiras e vídeos apresentando a empresa candidata bem como a solução proposta; (3) apresentação, onde ocorre a venda propriamente dita da solução para os investidores da aceleradora, garantindo assim a vaga no processo de aceleração; (4) aceleração, organizado em 12 meses de trabalho, inovação, mentoria e investimento para o crescimento e expansão do negócio (STARS ACELERADORA, 2019). Ressalta-se que a Stars é a primeira aceleradora de negócios na cidade e que sua contribuição é positiva para a soma de esforços que objetivam o desenvolvimento do ecossistema empreendedor local. Na sequência, apresenta-se o modelo de pesquisa desenvolvido para o estudo.

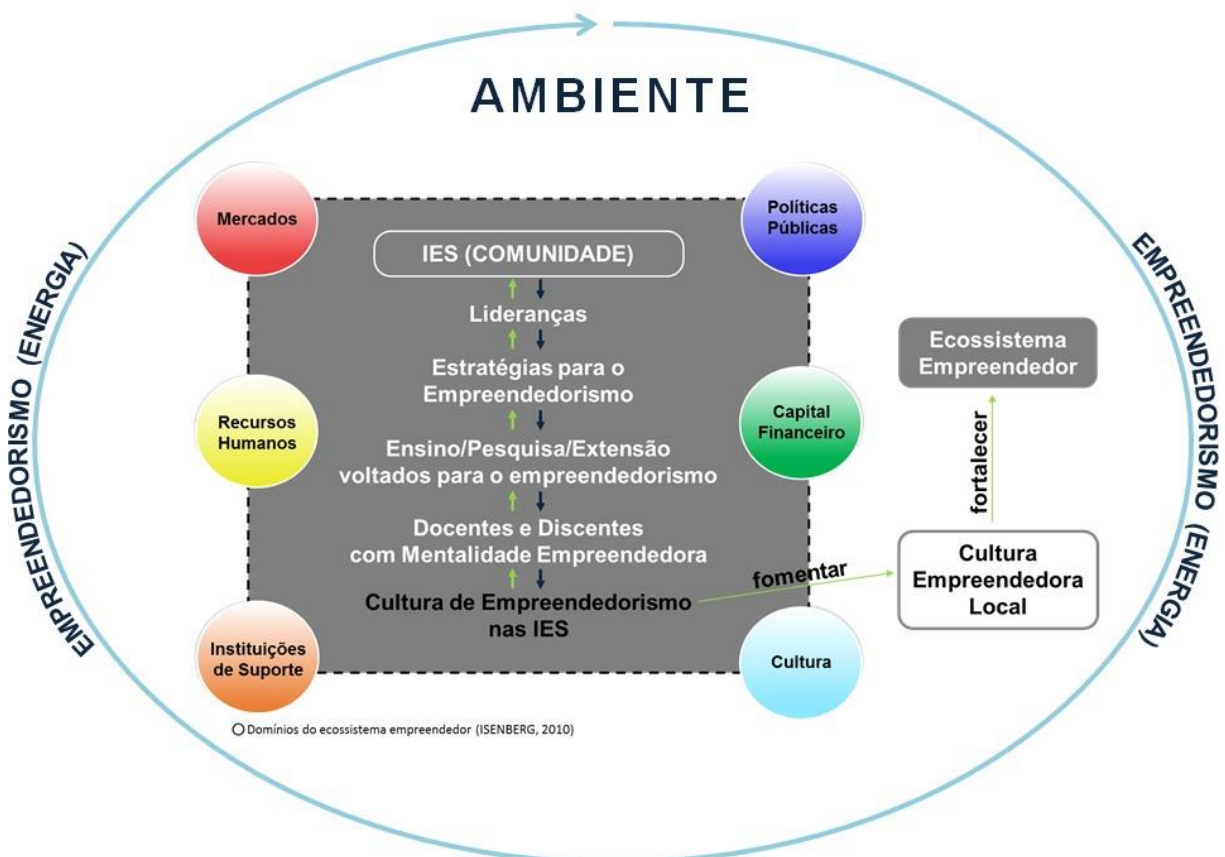
4.1.7 Modelo de Pesquisa

Com todo este cenário presente no ambiente interno e externo às IES é primordial que seja feita uma reflexão com vistas a buscar um alinhamento entre as diversas estruturas e atores inseridos nesta comunidade. Vislumbra-se assim um

ambiente empreendedor – um ecossistema empreendedor – com capacidade para atender as demandas e, por conseguinte, galgar resultados que suportem e promovam o desenvolvimento local.

Para tanto, estruturou-se um modelo de pesquisa (Figura 12), que visa posicionar, mesmo que de modo estanque neste estudo, as possibilidades de relação dentro do ecossistema formado pelas IES. Obviamente, em sendo um organismo vivo, assume constantemente trocas entre seus atores, estruturas e ambientes por meio da energia (empreendedorismo), resultando na possibilidade de formar sujeitos mais empreendedores, capazes de desenvolver o ambiente local. Destaca-se que a inspiração para a construção do modelo teórico é o ecossistema da biologia, o qual apresenta componentes de entrada, o ambiente e os componentes de saída.

Figura 12 – Modelo de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

Na Figura 12 destacam-se os domínios do ecossistema empreendedor propostos por Isenberg (2010), os quais devem ser apresentados para estruturar o

ecossistema. Além dos domínios, é interessante destacar que o raciocínio apresentado parte do princípio de que as lideranças da IES devem estruturar estratégias que promovam o desenvolvimento do empreendedorismo por meio de projetos que estejam presentes nas ações de Ensino, Pesquisa e Extensão. Como resultado destas ações, ter-se-ão docentes e discentes com mentalidade mais empreendedora, facilitando o processo de implantação de uma cultura empreendedora nas IES, e assim, uma cultura empreendedora local para o fortalecimento do ecossistema empreendedor.

Evidencia-se ainda que a alusão ao ecossistema da biologia está presente no delineamento representado, uma vez que a estruturação da comunidade (IES) está em franco relacionamento com o ambiente externo e seus elementos. Salienta-se que novas estruturas bem como novos atores que assumam potencial para o fomento a ao ecossistema empreendedor podem emergir durante a investigação desta pesquisa, fato este considerado salutar.

Neste sentido, intencionou-se buscar, por meio da decodificação de todas estruturas que formam o ecossistema empreendedor, sejam os sujeitos/atores (seres), os locais/empresas/estruturas (ambientes – interno e externo às IES) e os microambientes, como ocorrem as trocas/relações entre os ambientes e qual o papel de cada organismo nesta conjuntura. Para tanto, a seguir apresenta-se a análise preliminar realizada com as informações obtidas durante a pesquisa.

4.2 ANÁLISE PRELIMINAR (EXPLORAÇÃO INICIAL)

Ao iniciar o desenvolvimento de uma análise qualitativa, torna-se relevante o pesquisador apropriar-se com profundidade sobre o “*corpus*” de análise, ou seja, sobre os materiais que serão considerados para a obtenção dos dados e informações para a pesquisa. Desta forma, a leitura flutuante e a leitura densa das entrevistas, repetidamente, fazem com que a análise ganhe robustez, pois a cada novo contato com as “falas” e respostas dos sujeitos surge novas perspicácias para a interpretação dos resultados.

Inicialmente procedeu-se a leitura exaustiva das oito entrevistas realizadas, sendo que o primeiro contato já havia sido realizado durante a coleta dos dados e o segundo contato durante a transcrição das mesmas. Desta forma, parece ser evidente que cada indivíduo possui uma linha de raciocínio bem definida sobre a

temática do ecossistema empreendedor, tendo também seus conceitos e projeções futuras já arquitetadas.

Com base na reprodução da leitura e no contato direto com as entrevistas, foi imediata a percepção de que algumas terminologias, palavras e expressões emergiram repetidamente nas opiniões dos sujeitos, mesmo que em contextos diferentes. Desta forma, utilizando-se a técnica de **frequência de palavras** no software NVivo 12 Plus, foi possível averiguar aquelas que estiveram mais presentes durante as explanações dos entrevistados. Para tanto, foram usados como parâmetros o número mínimo de letras igual a 5, máximo de palavras igual a 50 e permitiu-se suas variações (palavras similares) como a mesma palavra no plural. O Quadro 15 contempla as 20 palavras que mais surgiram nas entrevistas.

Quadro 15 - Frequência de palavras

| Palavra | Contagem | Palavras similares |
|------------------|----------|--------------------|
| Empreendedorismo | 190 | - |
| Empresa | 184 | Empresas |
| Cidade | 154 | Cidades |
| Pessoa | 152 | Pessoas |
| Universidade | 109 | Universidades |
| Professor | 106 | Professores |
| Empreendedor | 90 | Empreendedores |
| Questão | 88 | - |
| Evento | 85 | Eventos |
| Exemplo | 76 | Exemplos |
| Negócio | 71 | Negócios |
| Aluno | 70 | Alunos |
| Ação | 66 | Ações |
| Instituição | 66 | Instituições |
| Importante | 64 | Importantes |
| Ideia | 62 | Ideias |
| Público | 55 | Públicos |
| Mercado | 54 | Mercados |
| Parque | 53 | - |
| Projeto | 51 | Projetos |

Fonte: dados da pesquisa

Como contido no Quadro 15, as palavras mais utilizadas pelos entrevistados foram empreendedorismo, empresas, cidade, pessoas, universidade e professor, sendo estas as seis palavras mais presentes nos resultados e que foram contabilizadas cada uma mais de 100 vezes nas oito entrevistas. O destaque que recebe este ranking de palavras é que, levando-se em consideração apenas as primeiras palavras já se podem compreender as relações futuras que serão apresentadas no decorrer dos resultados do estudo, pois a intersecção proposta nos domínios do ecossistema empreendedor (ISENBERG, 2010) demonstra este entrelace.

Ainda neste mesma lógica do que se evidencia num primeiro momento no estudo, foi construída uma **nuvem de palavras** para ilustrar de forma visual a relevância da palavra empreendedorismo no contexto das entrevistas (Figura 13).

Figura 13 - Nuvem de palavras

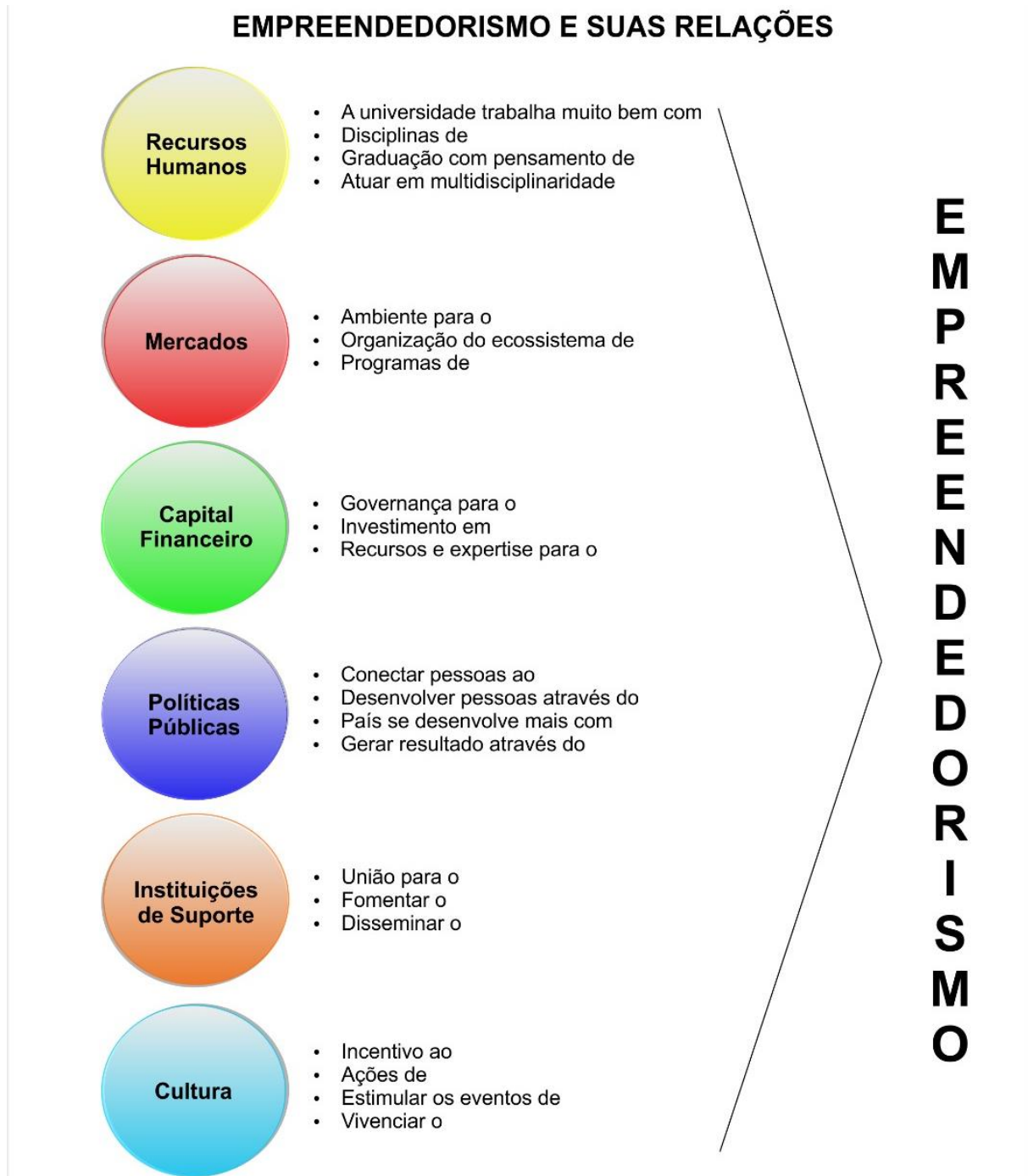


Fonte: dados da pesquisa

Com base na Figura 13 em que se percebe a notoriedade do empreendedorismo na fala dos entrevistados, buscou-se pesquisar as relações que foram propostas pelos sujeitos no tocante ao empreendedorismo. Assim, foi elaborada uma associação entre empreendedorismo e o contexto no qual foi

empregado este termo, por meio da **consulta de texto**, gerando uma série de relações (Figura 14).

Figura 14 - Empreendedorismo e suas relações



Fonte: dados da pesquisa

É interessante perceber de acordo com a amarração da Figura 14 quais as ideias estão associadas ao empreendedorismo, bem como a sua relação com os domínios do ecossistema empreendedor. Nota-se que os entrevistados buscaram a associação entre o empreendedorismo e o ensino superior, ou seja, a preparação da mão de obra mais qualificada para empreender. Para Rudá, Martin e Danko (2009) o ambiente acadêmico tem a função de potencializar as competências para o empreendedorismo, aumentando a taxa de sucesso para novos empreendedores. Além disso, de acordo com pesquisas da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2017), pensar e agir diante das atividades e acontecimentos seria uma forma de estimular o raciocínio crítico dos alunos em todas as instâncias de ensino, repercutindo na forma de pensar e agir diante dos acontecimentos e atividades que vivenciarão tanto no campo pessoal quanto profissional.

Ainda, todos os entrevistados mencionaram a necessidade da organização de um ambiente para o empreendedorismo, com o desenvolvimento de programas dirigidos para esta finalidade, o que resultaria naturalmente na constituição de um ecossistema empreendedor. Essa percepção vai ao encontro do que mencionam Mason e Brown (2014), pois segundo os autores o ecossistema empreendedor se fortalece quando os atores têm mais proximidade e os processos são organizados.

A importância de uma governança para estruturar o empreendedorismo, com recursos para investimentos e expertise dos agentes envolvidos no processo também foi identificada pelos entrevistados E1, E2, E5 e E7. Essa concepção foi abordada por Lemos (2011) ao sinalizar que é preciso ter no ambiente alguns investidores, empresas com capital para ações de empreendedorismo e também recursos do próprio governo para que a atividade empreendedora seja sustentada. Neste caminho, o ambiente estudado está com ações promissoras, como a presença da aceleradora de negócios, as incubadoras e o parque tecnológico, ambientes que são catalizadores de recursos para projetos.

Conectar e desenvolver pessoas por meio do empreendedorismo para que haja mais desenvolvimento foram as vinculações observadas pelos entrevistados que ocupam cargos públicos (E1, E2 e E4), sendo que este desenvolvimento tem relação com as políticas públicas. Para estes atores, o desenvolvimento social e econômico da região está intimamente relacionado ao potencial empreendedor do local, o que para Vieira, Ribeiro e Melatti (2010) está diretamente associado às atitudes e competências empreendedoras da população economicamente ativa.

Nesta lógica, de acordo com todos os entrevistados, é preciso ter união, fomento e disseminação do empreendedorismo, tornando a ação empreendedora mais democrática e menos centralizada na universidade. É interessante mencionar que projetos e ações envolvendo o empreendedorismo podem ser desenvolvidos por várias instituições presentes no ambiente, pois esta postura fortalece o ecossistema empreendedor. No relato dos entrevistados E4, E5 e E7, o ensino superior teria um papel de consolidação do conhecimento acerca do empreendedorismo e não o primeiro contato com esta atividade. A literatura sugere como observa Lobler (2006), que quanto mais cedo as crianças começarem a entrar em contato com o empreendedorismo, maiores são as probabilidades de o empreendedorismo ser reforçado. Segundo Maranhão, Santos e Gouveia (2018) nada é mais propício que as instituições de ensino e pesquisa atuarem como fomentadoras da atitude e competências empreendedoras nos alunos, as quais incrementam o desenvolvimento econômico e social.

Incentivar a prática empreendedora criando ações e eventos que promovam as competências das pessoas é essencial para que se desenvolva uma cultura empreendedora, e isso foi apontado pelos entrevistados. A cultura empreendedora pode influenciar as empresas e as pessoas para gerar inovações, tornando os atores mais competitivos e adaptáveis às mudanças (SCHMIDT; DREHER, 2008).

Na mesma intenção do que foi organizado com o termo empreendedorismo, foi realizada outra **consulta de texto** para a expressão ecossistema empreendedor, facilitando assim a compreensão de suas relações e percepções dos entrevistados (Figura 15).

Figura 15 - Ecossistema empreendedor e suas relações



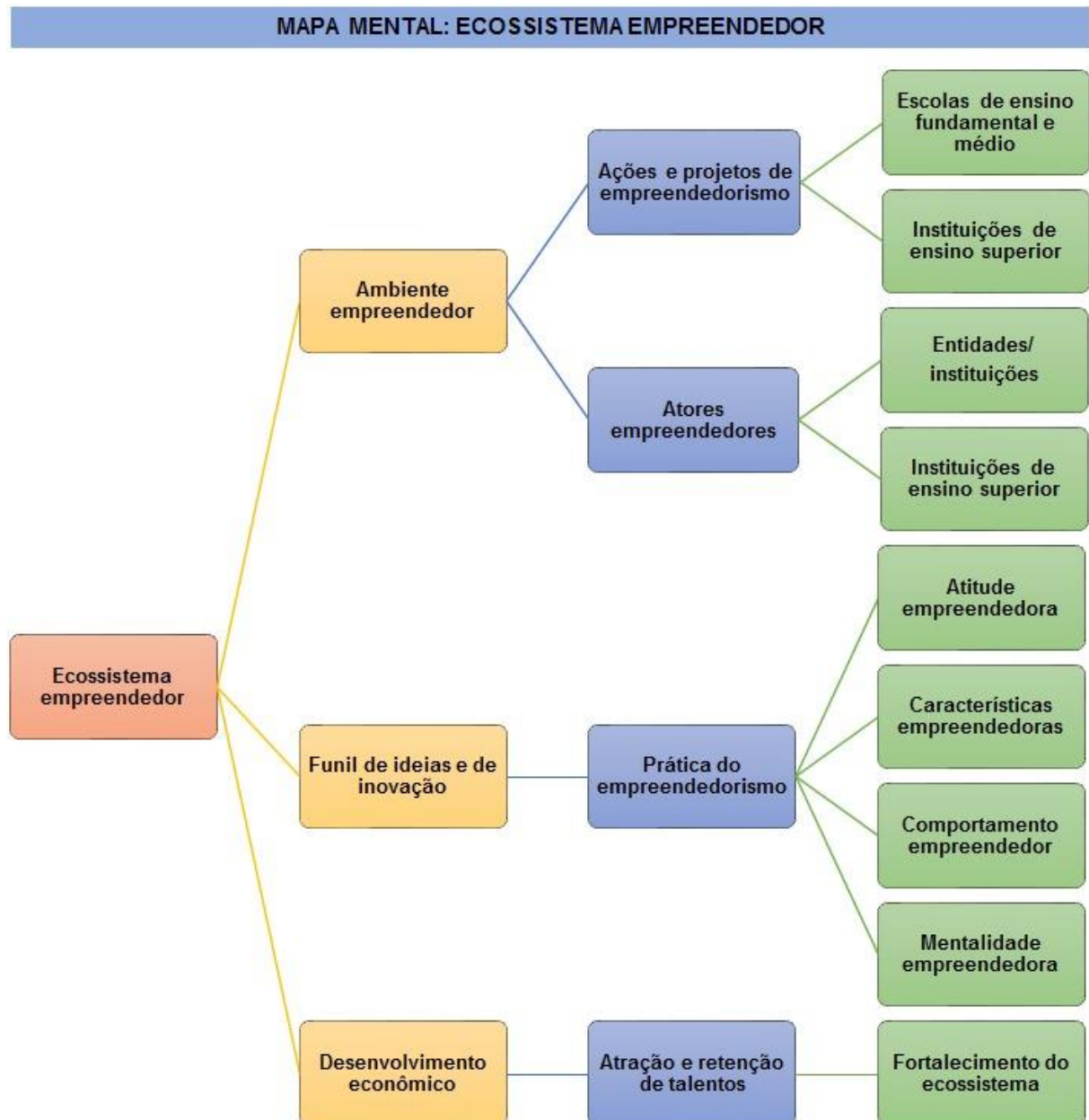
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Tendo como base as relações propostas na Figura 15, nota-se que a percepção dos entrevistados sobre o ecossistema empreendedor inicia com a proposição de ações e eventos de interação juntamente com a presença de atores experientes que, por meio de seu conhecimento, possam proporcionar soluções, alavancar negócios, articular novos atores e organizar o sistema para que o ambiente tenha condições de apresentar resultados. Conforme as ideias apresentadas, este arranjo formado pelos aspectos mencionados pelos entrevistados merece atenção, pois precisa de mais discussões, como grupos formados pelos atores envolvidos diretamente nas ações de empreendedorismo. Os entrevistados reforçam também a necessidade de uma coordenação para as ações de empreendedorismo, isto é, uma instituição que seja responsável por conectar e direcionar o que precisa ser feito em relação à atividade empreendedora no ambiente local. Segundo os resultados evidenciados, é necessário que haja uma coesão entre os atores e as ações, pois o retrato atual do ambiente é de dispersão de ideias e de pessoas.

Toda vez que os sujeitos foram provocados a pensar sobre o ecossistema empreendedor local 3 variáveis conectaram-se imediatamente: a necessidade de um ambiente empreendedor, a busca pelo desenvolvimento econômico local e a urgência que o ambiente tem em promover ações para o funil de ideias e de inovação, também chamado por alguns entrevistados de base de ideias. Conforme as discussões foram avançando durante as entrevistas, essas construções puderam

ser alicerçadas pelos próprios entrevistados, sendo possível desenhá-las também em forma de um **mapa mental**, o qual possibilitou a elaboração de relações entre ideias e cenários (Figura 16).

Figura 16 - Mapa mental: ecossistema empreendedor



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Como proposto na Figura 16, observam-se várias relações que emergiram das próprias explicações dos entrevistados, as quais foram concatenadas visando

uma construção de possibilidades para ilustrar o ecossistema empreendedor. Neste sentido, de acordo com esta proposta, o ecossistema precisa valer-se de um ambiente empreendedor o qual contemple ações e projetos de empreendedorismo, tanto nas escolas de ensino fundamental e médio – citado pelos entrevistados como sendo o empreendedorismo na base, como por ações e projetos nas instituições de ensino superior. Esta proposta vai ao encontro de uma das recomendações da GEM (2017), que sugere melhorias das condições para empreender no Brasil e a inserção da educação empreendedora desde o ensino fundamental, pois quanto mais cedo o espírito empreendedor for disseminado, maior será a chance de se ter jovens empreendedores no futuro.

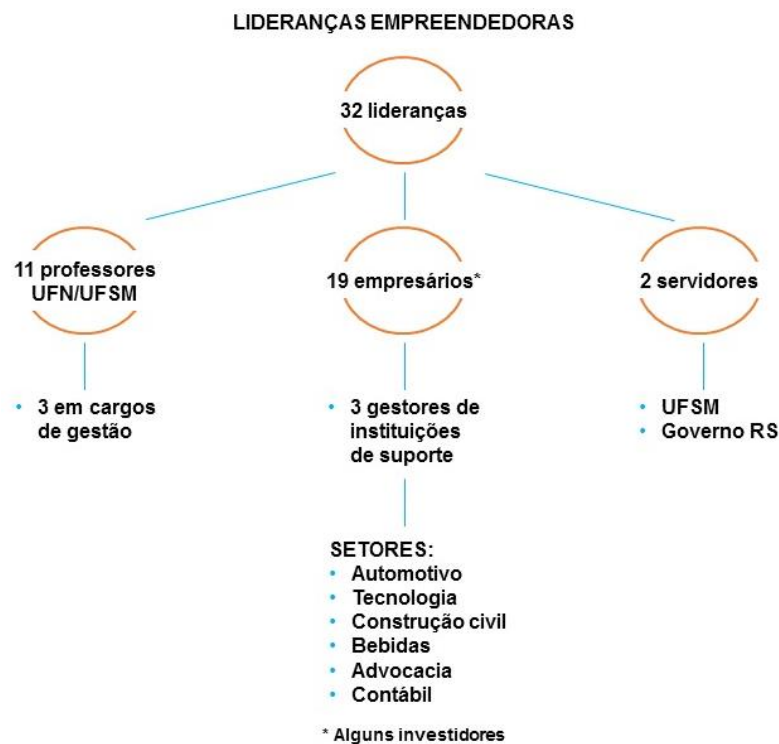
Nesta mesma ideia, torna-se fundamental o investimento em ações para o funil de ideias e de inovação, sendo que esta provocação para a geração de ideias, negócios e empresas precisa, segundo os entrevistados E5, E7 e E8, fomentar a prática do empreendedorismo, pois desta forma será possível iniciar o processo empreendedor, potencializando a atitude empreendedora, desenvolvendo características empreendedoras, promovendo o comportamento empreendedor e construindo uma mentalidade empreendedora, não somente dos acadêmicos, mas de todas as pessoas da sociedade que tenham interesse em mergulhar na atividade empreendedora. Nos estudos de Rocha, Silva e Simões (2012) e de Teixeira (2012), os autores evidenciam que o empreendedorismo pode e deve ser ensinado e, mais importante que isso, deve ser incentivado.

Apesar disso, para que se fortaleça o ecossistema empreendedor, os entrevistados E1, E2, E4 e E7 sinalizaram a importância em atrair e reter talentos, e que o desenvolvimento econômico do ambiente seria um atrativo para novas pessoas de outras regiões. Para Bernardo, Vieira e Araújo (2016), o desenvolvimento econômico tem sido pauta para muitas discussões, principalmente pela ideia de que deve ser medido em função dos indicadores econômicos, os quais são capazes de afirmar, pelo acúmulo de riquezas, se um país ou região apresenta ou não desenvolvimento.

Visando conectar as pessoas e as instituições presentes no ambiente para o fortalecimento do ecossistema empreendedor, os entrevistados refletiram sobre quais atores são percebidos como lideranças locais para a consecução dos objetivos relativos ao empreendedorismo. Durante esta análise, várias pessoas foram citadas, algumas com mais ênfase pelo próprio cargo que ocupam e outras foram citadas

como expoentes da cultura empreendedora local. Ficou evidente que as representações estão distribuídas entre diferentes setores da economia, como as instituições de ensino, instituições privadas, instituições governamentais, entidades de classe, entre outras. Ainda nesta seara, percebeu-se um pouco de responsabilização e culpabilidade dirigidas ao setor público – governo, principalmente no que diz respeito aos atores da prefeitura municipal da cidade, sendo no entendimento dos entrevistados E1, E2 e E5, o principal responsável pela condução das ações de empreendedorismo no ambiente local. A Figura 17 apresenta um panorama sobre as lideranças mencionadas como articuladoras do empreendedorismo na percepção dos entrevistados.

Figura 17 - Lideranças empreendedoras



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

As lideranças identificadas pelos entrevistados como as mais pujantes para a atividade empreendedora local e apresentadas na Figura 17 estão divididas entre professores da Universidade Federal de Santa Maria, a maioria dos 11 citados, e professores da Universidade Franciscana, sendo que alguns exercem cargos de gestão nestas instituições. As outras IES da cidade não tiveram lideranças

mencionadas, o que pode ir ao encontro da percepção dos entrevistados de que as universidades maiores, em relação ao seu tamanho, tem maior representatividade sobre a temática e as ações de empreendedorismo.

Também foram citados na pesquisa empresários da cidade que atuam em diversos setores da economia, sendo que alguns exercem cargos em instituições locais e entre eles alguns estão inseridos como investidores em empresas da cidade. Além dos professores e empresários, dois servidores públicos foram lembrados como referência para o empreendedorismo, pois estão a frente de cargos públicos que tem interface com a atividade empreendedora.

Além das lideranças, a pesquisa buscou elencar quais as instituições precisam estar alinhadas com o empreendedorismo, visando um melhor resultado para a sociedade. Com base na percepção dos entrevistados, várias são as instituições que precisam estar conectadas para que o ecossistema empreendedor tenha êxito, sendo que algumas reservam maior ou menor participação no resultado das ações e projetos de empreendedorismo.

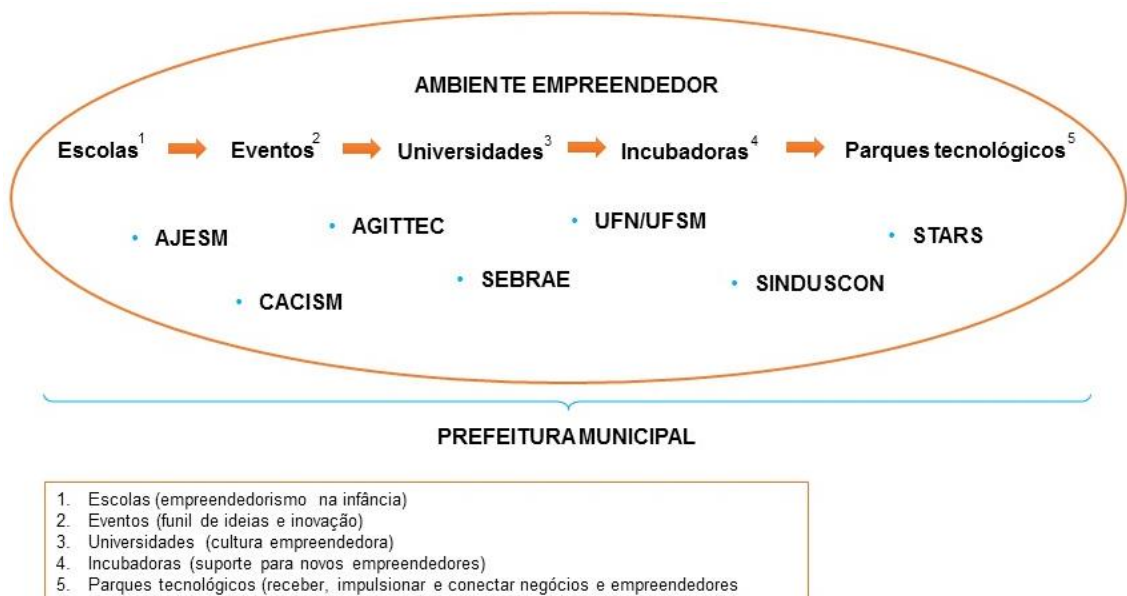
É interessante destacar que a Universidade Federal de Santa Maria foi a instituição mais citada por todos os entrevistados, sendo que muitos atribuíram a relevância e a capilaridade da universidade como facilitadores para o desenvolvimento de ações para o empreendedorismo. Ainda no que tange as instituições de ensino, a Universidade Franciscana foi reconhecida como uma instituição com capacidade para promover a atividade empreendedora, pois também é, segundo todos os entrevistados, uma universidade grande e com potencial para projetos e ações empreendedoras. Ainda em relação às instituições de ensino, para quase todos os entrevistados, com exceção de E7, o tamanho e a reputação das instituições são características que influenciam mais para a obtenção de resultados relacionados ao empreendedorismo. Apesar da notoriedade em relação a UFSM e a UFN, todas as instituições de ensino superior presencial da cidade foram lembradas e sua importância para o ecossistema foi ressaltada pelos entrevistados.

Outras instituições foram citadas como fundamentais para o fortalecimento do ecossistema empreendedor, como empresas de tecnologia já graduadas pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM), a Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia (AGITTEC), a qual assume um papel de conectar ações de empreendedorismo, inovação e transferência de tecnologia na UFSM e na região e o Santa Maria Tecnoparque, que abriga empresas de vários setores da

economia e proporciona a proximidade e a troca de experiências entre empresas. Ainda, foi citado o SEBRAE, que articula e desenvolve projetos para micro e pequenas empresas, a STARS, aceleradora de negócios que recentemente iniciou suas atividades na cidade, o Sindicato da Indústria da Construção Civil (SINDUSCON), setor mencionado por vários entrevistados como de destaque na cidade, a Associação dos Jovens Empreendedores de Santa Maria (AJESM), instituição que aglutina jovens empresários promovendo ações para o empreendedorismo e a Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Santa Maria (CACISM), instituição que representa grande parte dos empresários da cidade.

No relato dos entrevistados estas instituições têm maior potencial para articular e conectar a atividade empreendedora local, no entanto E1, E2 e E5 concordam que a Prefeitura Municipal teria melhores condições de coordenar todos os projetos e ações relacionadas a esta temática, sendo um organismo isento de interesses privados. Assim, na Figura 18 exemplifica-se de modo sintético a percepção dos entrevistados sobre a atuação das instituições para o sucesso do empreendedorismo local, apresentando como seria um ambiente empreendedor ideal.

Figura 18 – Ambiente empreendedor



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Na ilustração da Figura 18 o ambiente empreendedor ideal inicia desde a infância, buscando ações para que as crianças possam estar inseridas no contexto do empreendedorismo. Lindström (2013) aponta que as crianças são capazes de aprender ativamente desde idades pré-escolares e que o comportamento empreendedor pode ser desenvolvido desde cedo. Singer, Amorós e Arreola (2015) reforçam que o foco na educação infantil seria o primeiro contato com o empreendedorismo, no ensino fundamental e médio seriam as competições de planos de negócios e o estímulo à criação de empresas e, no ensino superior, um modelo de empreendedorismo conectado ao mercado e que apresente aos alunos o empreendedorismo como opção real de carreira.

Neste sentido, a organização de eventos com o objetivo de fomentar a geração de ideias e de inovação poderia ser a etapa seguinte ao primeiro contato com o empreendedorismo na infância, pois os alunos já teriam uma base de compreensão sobre o que significa empreender. Assim, torna-se fundamental a associação, de forma prática e planejada, da educação e do empreendedorismo (ROCHA; SILVA; SIMÕES, 2012), de maneira que seja possível a utilização de uma abordagem criativa para a solução de problemas, sugerindo-se abordagens experienciais e práticas (POLITIS, 2005; LIÑÁN, 2008; JONES; IREDALE, 2010; LOPES, 2010; SCHAEFFER; MINELLO, 2016; WAHID; IBRAHIM; HASHIM, 2017; MINELLO et al., 2017).

No momento em que os alunos são estimulados desde a infância para o empreendedorismo e a sociedade com as instituições de suporte e de ensino oferecem oportunidades para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, o papel das universidades neste cenário é de fortalecer as ações e criar projetos para fomentar a cultura empreendedora, pois não seria o primeiro local de contato com a atividade empreendedora. Na compreensão de Singer, Amorós e Arreola (2015), o conteúdo empreendedor deve ser inserido nos três níveis de educação de forma consistente, objetivando o desenvolvimento de uma cultura empreendedora que permeie a sociedade como um todo. Lima et al. (2015) ressaltam que uma proposta empreendedora de ensino permite aos estudantes se beneficiarem com o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades empreendedoras. Esses autores evidenciam ainda que a educação empreendedora estimula o pensamento criativo, a geração de inovações e o aumento do nível de autoestima e responsabilidade dos estudantes.

Todavia, a prática empreendedora precisa estar presente em todos os ambientes da sociedade para que seja possível percebê-la como inerente ao contexto. Assim, os entrevistados relataram como percebem o empreendedorismo na instituição que cada um representa e os resultados revelam uma diversidade de opiniões (Quadro 16).

Quadro 16 - Prática do empreendedorismo

(continua)

| Entrevistado | Como a instituição pratica o empreendedorismo |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | <p>Institucionalizando as ações de empreendedorismo na AGITTEC e nas pró-reitorias.</p> <p>Criando espaços de <i>coworking</i> em cada centro de ensino.</p> <p>Financiando projetos de empreendedorismo para centros de ensino e cursos de graduação e pós-graduação.</p> <p>Investindo em fibra ótica para interligar a AGITTEC e o Centro de Eventos, transformando este espaço em uma cidade da inovação.</p> <p>Investindo em eventos, como o Salão da Inovação e Empreendedorismo.</p> <p>Financiando capacitações e viagens técnicas.</p> <p>Oferecendo suporte para a incubação de empresas.</p> |
| E2 | <p>Realizando eventos para o ecossistema de Santa Maria, para as empresas incubadas e para o público da universidade.</p> <p>Incubando <i>startups</i>, projetos e empresas nascentes e projetos de pesquisa e desenvolvimento de empresas existentes ou setores de pesquisa e desenvolvimento.</p> <p>Realizando viagens técnicas envolvendo atores do governo municipal, da câmara de vereadores, entidades empresariais, empresários, empresários de <i>startups</i> e meios de comunicação.</p> <p>Colaborando na criação e desenvolvimento da Stars Aceleradora de negócios.</p> <p>Avaliando projetos de pré-incubação de outras incubadoras, como no Instituto Federal Farroupilha.</p> <p>Realizando ações de base de funil, como palestras, sensibilização, patrocínio de desafios e de relações com empresa júnior.</p> <p>Apoiando os professores que tem projetos de interação universidade e empresa, aproximando as pesquisas das empresas.</p> <p>Realizando o trabalho de propriedade intelectual e as patentes, muito importantes para defesa de negócio, penetração de mercado e exclusividade de uso.</p> |
| E3 | <p>Gerando um ambiente propício para o desenvolvimento de características empreendedoras.</p> |

(conclusão)

| Entrevistado | Como a instituição pratica o empreendedorismo |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4 | Realizando projetos junto a sociedade nos mais diferentes setores. Contribuindo com o Tecnoparque. Realizando projetos de empreendedorismo nas escolas de educação básica. |
| E5 | Coordenando um grupo de trabalho chamado Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia. |
| E6 | Fomentando a capacitação de novos empreendedores e contribuindo para que o empreendedorismo tenha a opinião dos jovens na cidade de Santa Maria. |
| E7 | Formando um ambiente para a cooperação entre as empresas, possibilitando a realização de trabalhos em conjunto. |
| E8 | Criando um ambiente de prospecção, tanto para captação de fundos como para a prospecção de <i>startups</i> . Realizando apoio, mentoria e <i>networking</i> para o ambiente de negócios. |

Legenda: E1 – Reitoria; E2 – AGITTEC; E3 – Liga I9; E4 – Prefeitura; E5 – ADESM; E6 – AJESM; E7 – Tecnoparque; E8 - Stars

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

De acordo com o Quadro 16, cada entrevistado pôde relatar como sua instituição pratica o empreendedorismo. Em alguns casos, foram apontados vários exemplos de ações que são realizadas e é possível identificar que o tamanho da instituição também está relacionado à quantidade ou complexidade das ações que são desenvolvidas.

O destaque do entrevistado 1 é que o empreendedorismo na universidade está muito atrelado aos alunos e que a instituição fornece o suporte para as demandas evidenciadas por eles. Além disso, ressaltou que a criação da AGITTEC fortaleceu e estruturou sobremaneira o empreendedorismo na universidade, institucionalizando as ações. Segundo ele, o empreendedorismo também ocorre na relação da universidade com a sociedade, pois “toda a vez que a universidade sai para a sociedade, ela transborda para a sociedade, não importa se é transferência de tecnologia, se é através de uma empresa júnior, é uma ação de empreendedorismo”. Entretanto, apesar de todo o investimento já realizado na universidade, o entrevistado 1 aponta que é preciso capacitar os professores para que eles tenham uma visão mais empresarial, contribuindo para que os alunos possam ter uma visão empreendedora desde o início da graduação.

Para o entrevistado 2, na AGITTEC e nas incubadoras o empreendedorismo é central, ele é o objetivo para desenvolver a mentalidade empreendedora, ações

empreendedoras e potencializar os empreendimentos presentes naquele ambiente. Para ele, a realização de eventos é necessária para que a agência, e em especial as incubadoras, possam se relacionar com a cidade e mostrar sua atratividade. Além disso, ressaltou que a promoção de eventos e ações que interliguem diferentes atores e instituições é de suma importância, pois de acordo com sua percepção é preciso “pensar numa coesão do ecossistema, porque o nosso ecossistema não é coeso”.

Após apresentar como cada instituição pratica o empreendedorismo, os entrevistados relataram o que já é realizado e o que ainda pode ser feito para a atração e a retenção de talentos no ecossistema empreendedor local (Quadro 17).

Quadro 17 - Atração e retenção de talentos

| Ações já realizadas |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elaboração de material institucional com o objetivo de divulgar a cidade de Santa Maria, tornando-a mais conhecida e atrativa para a instalação de empresas. |
| Criação do aeroporto, facilitando a logística da cidade com outros lugares do país. |
| Instalação do parque tecnológico, promovendo a captação de empresas e concentrando profissionais com alta capacidade intelectual. |
| Crescimento e desenvolvimento das IES, em especial da UFSM, com grande estrutura laboratorial e presença de muitos pesquisadores, resultando em mão-de-obra qualificada com os alunos de graduação e pós-graduação. |
| Ações que precisam ser realizadas |
| Fortalecer ações nas IES junto aos alunos para que sejam gerados novos negócios que possam ser desenvolvidos em Santa Maria. |
| Engajar o poder público em ações para facilitar a abertura de novos negócios na cidade. |
| Realizar desafios para atrair pessoas de fora da cidade que tenham ideias de negócios para serem aplicadas em Santa Maria. |
| Promover mais eventos para fortalecer a mentalidade empreendedora dos alunos das IES. |
| Criar mecanismos para a aproximação das empresas com as IES, proporcionando mais trocas com os profissionais. |
| Melhorar os indicadores de qualidade de vida e sócio-econômicos da cidade para que a mesma seja mais atrativa. |
| Criar ações que incentivem o empreendedorismo, e não apenas o empreendedorismo tecnológico. |
| Repensar projetos de urbanismo, de mobilidade urbana e áreas de lazer para a cidade. |
| Harmonizar a relação entre as entidades locais, favorecendo a cultura da cooperação. |

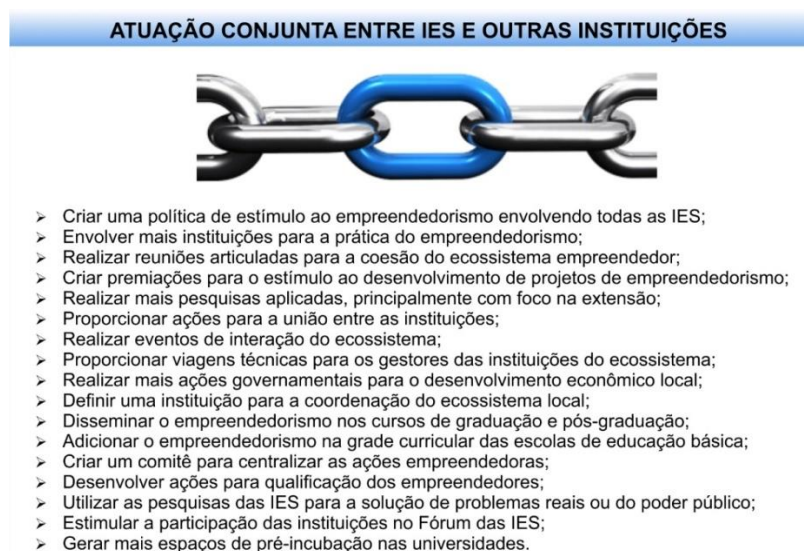
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

No Quadro 17 ilustram-se as percepções dos entrevistados sobre as ações relacionadas à atração e retenção de talentos para o ecossistema local. É possível observar que já foram realizadas ações importantes como a instalação do parque tecnológico e do aeroporto, mas que ainda existe um gama de ações para serem realizadas, tanto na cidade, em termos de infraestrutura e gestão, como nas instituições de ensino e outras instituições.

Conforme afirmam Mason e Brown (2014), as características necessárias para o ecossistema empreendedor são a especificidade local, como a presença de um aeroporto e um local aprazível para se viver, relatados pelos entrevistados. Além disso, conforme citam os autores, é importante a atuação dos empreendedores locais no ecossistema, impactando-o com sua presença e conhecimento, fazendo assim circular a cultura empreendedora.

Nota-se que algumas proposições consideram a parceria entre os setores da sociedade, como o poder público, as instituições de ensino, as empresas locais e as entidades representativas de classe. Neste sentido, emergiram algumas possibilidades para o fortalecimento do ecossistema empreendedor por meio da criação de um elo de atuação conjunta entre diferentes instituições. Assim, a Figura 19 representa a construção da atuação conjunta entre as Instituições de Ensino Superior e as outras instituições presentes no ambiente local.

Figura 19 - Atuação conjunta entre IES e outras instituições



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Como foi evidenciado na Figura 19, existem possibilidades para que os atores e as instituições de diferentes áreas, setores ou ramos de atuação possam estruturar uma sinergia de trabalho com foco nas demandas para fortalecer o empreendedorismo. Essa sinergia tem como respaldo o que já fora proposto por Etzkowitz (2003) com o modelo da tríplice hélice, ou seja, governo, empresas e universidades atuando conjuntamente para promover o desenvolvimento local.

Ainda sob esta ótica, Mason e Brown (2014) apontam que as instituições de suporte contribuem para o ecossistema, pois agregam valor com sua diversidade de *expertise*. Além disso, como sinalizam Alves et al. (2015), a presença das instituições de ensino superior no ambiente pode favorecer o fortalecimento do elo entre todas as instituições, contribuindo para o êxito do ecossistema empreendedor.

Apesar de todo o contexto apresentado sobre a percepção dos atores que participaram da pesquisa em relação ao empreendedorismo, ao ecossistema empreendedor, as lideranças e as instituições para a promoção da atividade empreendedora e a disseminação dessa cultura no ambiente, alguns desafios ainda permanecem, pois o ecossistema, segundo os entrevistados, precisa de coesão. Assim, a seguir serão apresentadas outras análises com base no modelo de pesquisa proposto para este estudo.

4.3 ANÁLISE FINAL (RELAÇÃO COM O MODELO DE PESQUISA)

Partindo-se das análises já propostas, é importante destacar a percepção dos entrevistados sobre o ecossistema empreendedor local, apresentando um diagnóstico de suas impressões sobre o arranjo. Desta forma, torna-se mais compreensível suas argumentações em relação ao estágio atual do ecossistema e de perspectivas futuras para o crescimento e o desenvolvimento local.

Para tanto, utilizando-se a técnica de **sentimentos** presente no software NVivo, foram separadas as percepções positivas e negativas dos entrevistados sobre as estruturas, instituições e atores presentes no ecossistema, os quais serão apresentados a seguir, relacionando-os com os domínios do ecossistema empreendedor, definidos por Isenberg (2010). Desta forma, inicialmente apresentam-se as percepções de alguns entrevistados, conforme visualiza-se no Quadro 18, sobre o domínio Instituições de Suporte, o qual é definido por questões que envolvem infraestrutura, apoio técnico e instituições não governamentais.

Quadro 18 – Domínio: Instituições de Suporte

| Domínio | Sentimentos negativos | Entrevistados | |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--|
| Instituições de Suporte | Vai ser uma grande perda para Santa Maria, infelizmente se a agência de desenvolvimento vir a fechar. De qualquer forma está sem equipe, já é uma grande perda. Se não tiver continuidade são quase 10 anos de trabalho que corre o risco de ser perdido. | E5 | |
| | Hoje, a agência de desenvolvimento é mais conhecida fora de Santa Maria do que dentro da própria cidade. | E5 | |
| | Quando a agência de desenvolvimento foi fundada em 2011 e teve o primeiro planejamento estratégico, percebeu-se que a cidade não sabia vender as suas potencialidades. | E5 | |
| | As instituições precisam de uma melhor união, um trabalho mais conjunto ou articulado, porque infelizmente tem muitas disputas por vitrine na cidade. É muita entidade, é muito presidente e chega a ser demais para o retorno que se tem. | E1, E2, E5 e E6 | |
| | Sentimentos positivos | | |
| | Existe o problema de logística para as grandes indústrias em Santa Maria, pois falta infraestrutura e novas empresas não vão vir para a cidade. Mas, empresas de tecnologia vêm para cá, porque há qualidade de vida, custo baixo e mão de obra barata na cidade. | E1, E2 e E3 | |

Legenda: E1 – Reitoria; E2 – AGITTEC; E3 – Liga I9; E4 – Prefeitura; E5 – ADESM; E6 – AJESM; E7 – Tecnoparque; E8 - Stars

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 18 as questões apontadas são relativas ao enfraquecimento da Agência de Desenvolvimento de Santa Maria (ADESM), a qual passa por um momento de indefinição sobre sua continuidade. A agência, por sua natureza, foi responsável pela condução do Plano Estratégico de Desenvolvimento (PED) da cidade, envolvendo diversos atores do ambiente local, desde o poder público, instituições de ensino, empresas privadas, entre outros. O plano contempla ações para o desenvolvimento da cidade, envolvendo diversas áreas de atuação. A preocupação existente sobre o futuro da agência tem seu respaldo na importância do trabalho realizado durante seu período de atuação, uma vez que é uma instituição isenta de influência política e é percebida por todos os entrevistados como uma das mais adequadas para conectar as ideias e decisões sobre o ecossistema empreendedor.

Além das implicações dirigidas a agência, foi sinalizada a necessidade de união entre as instituições da cidade, visando um melhor resultado e evitando sobreposição e sobreposição de ações. Este fato foi relatado pelos atores E1, E2, E5 e E6 que apresentaram questões como instituições que estão enfraquecendo na cidade enquanto outras, com o mesmo propósito, estão surgindo. Por que isso acontece? A falta de coesão no ecossistema pode ser um dos fatores que desencadeie esta situação. Segundo Isenberg (2010), umas das condições para que o ecossistema empreendedor se desenvolva é justamente a participação das empresas privadas e demais instituições, tendo o governo como facilitador deste processo.

Ainda, no que concerne a respeito de questões logísticas, foi relatado que o baixo investimento em infraestrutura na cidade impede a atração de novas empresas, especialmente as indústrias. Esse fato é corroborado pelos indicadores de desenvolvimento de Santa Maria, os quais apontam a geração de impostos pela indústria como um dos mais baixos, quando comparado aos demais. Como sinalizado por Suresh e Ramraj (2012), o governo precisa promover as condições de infraestrutura para que o arranjo possa se desenvolver, gerando assim incentivos para que novos negócios possam instalados no ambiente.

Entretanto, como os próprios entrevistados da UFSM sinalizaram a cidade já demonstra capacidade para atrair empresas de tecnologia, o que seria primordial para o desenvolvimento econômico, geração de empregos e renda e para fortalecer o *hub* de tecnologia já iniciado pelas incubadoras e o parque tecnológico. No entanto, é importante reforçar que para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor o ambiente não deve apenas investir em *clusters* de tecnologia (ISENBERG, 2010), ou seja, outros negócios devem ser oportunizados também.

As percepções sobre o ecossistema empreendedor não se limitaram ao domínio das instituições de suporte, pois várias pontuações foram realizadas. Neste sentido, o Quadro 19 contém os sentimentos relacionados ao domínio Recursos Humanos, o qual abrange questões sobre a força de trabalho e educação dos atores.

Quadro 19 – Domínio: Recursos Humanos

| Domínio | Sentimentos negativos | Entrevistados |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Recursos Humanos | Seria interessante se todas as universidades tivessem interesse nas questões do empreendedorismo, e não somente a UFSM. | E1, E2, E3, E5 e E6 |
| | Incomoda quando é um projeto, uma cadeira, uma incubadora, uma sala de aula apenas para provocar alguns alunos. Todos fazem isso, mas não se percebe diferencial. Não há alguma IES fazer a formação de 20 ou 30 pequenos gestores ou empreendedores. | E4 |
| | Não tem a cultura local ainda para as grandes transformações. As Universidades estão vendendo um produto muito acadêmico. | E4 |
| | Enquanto a gestão da universidade souber o nome dos professores que estão fazendo empreendedorismo, é porque está mal. | E1 e E2 |
| | Precisa-se romper a barreira e ter professores multiplicadores, assim haverá mais espírito empreendedor e atitude empreendedora. | E1 e E2 |
| | A mudança que tem que ser feita no empreendedorismo não está sendo feita, que é lá na base, mostrar para o professor que não é aquela forma, que não dá para fazer mais <i>paper</i> , tem que trazer um resultado, esse é o diferencial. | E1, E2 e E5 |
| | Diminui a chance de qualquer empreendimento dar certo se for uni disciplinar. É preciso ser multidisciplinar. | E1 e E2 |
| | Sentimentos positivos | |
| | Se as universidades não saírem de dentro das suas salas para falar com quem necessita da sua mão de obra, não vai fechar a conta. | E1 e E4 |
| | É preciso fazer com que as faculdades daqui sejam percebidas por outras regiões. E que as pessoas pensem que vale a pena estudar em Santa Maria. | E1 e E2 |
| | Precisa-se discutir nos programas de Pós-graduação para que se tenham mais dissertações e teses que gerem impacto no setor produtivo, que não sejam somente estudos acadêmicos, os alunos e os professores têm que contribuir. | E1, E2, E4 e E5 |
| | Qual o diferencial de Santa Maria? Instituições de ensino muito fortes. Esse é o grande potencial da cidade. | E1 e E2 |
| | Santa Maria é uma cidade de 300 mil habitantes que tem uma das maiores densidades de doutores do país. Então a outra coisa que precisa ser feita é conectar esses doutores com o empreendedorismo. Precisamos transformar <i>paper</i> em PIB. | E2 |

Legenda: E1 – Reitoria; E2 – AGITTEC; E3 – Liga I9; E4 – Prefeitura; E5 – ADESM; E6 – AJESM; E7 – Tecnoparque; E8 - Stars
 Fonte: dados da pesquisa

O envolvimento de todas as instituições de ensino com o empreendedorismo é o principal ponto observado pelos entrevistados E1, E2, E3, E5 e E6, como mostra o Quadro 19. Esse fato é evidenciado nos exemplos relatados sobre como poderia ser a atuação das IES, trazendo um olhar mais dirigido às necessidades do mercado e não contemplando ações pontuais apenas, como disciplinas ou projetos de curso. Ainda neste sentido, é interessante destacar a preocupação com a multiplicação de professores que tenham uma visão mais empreendedora, fato este relatado pelos entrevistados E1, E2 e E4, do ambiente interno e externo das instituições de ensino. Essa percepção dos entrevistados tem seu respaldo de acordo com o que mostra Lemos (2011) sobre os elementos internos das instituições de ensino relativos ao ecossistema empreendedor. Conforme o autor, um dos pontos inerentes às IES é a presença de pesquisadores e de candidatos a empreendedores.

Todos os entrevistados entendem e concordam com a importância das IES para a qualificação e formação de mão de obra especializada, adequada ao mercado e com comportamento empreendedor, afinal, conforme relatam Zahra, Wright e Abdelgawad (2014), regiões mais empreendedoras têm profissionais mais talentosos. Desta forma, a sugestão apresentada é de que os trabalhos, estudos e pesquisas realizados nestes ambientes possam explorar mais a habilidade dos alunos e dos professores para a solução de problemas reais da sociedade. Essa possibilidade vai ao encontro do que apontam Mason e Brown (2014), pois de acordo com os autores uma das características do ecossistema empreendedor é que as universidades possam ir além das investigações tradicionais, fomentando negócios iniciados pelos próprios alunos.

Todavia, para que as ideias possam ser colocadas em prática, é necessário inicialmente que haja um ambiente profícuo para a sua geração. Assim, na sequência descrevem-se os apontamentos relativos ao domínio Mercados, o qual envolve clientes pioneiros, ajuste e início de ideias, produtos e serviços e redes de empreendedores (Quadro 20).

Quadro 20 – Domínio: Mercados

| Domínio | Sentimentos negativos | Entrevistados | |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--|
| Mercados | O funil de ideias e de inovação ainda é o ponto fraco dentro do ecossistema. | E5 e E8 | |
| | Existem tentativas de fazer eventos integrados. Ainda está muito distante do que pode ser o ideal. | E2 e E6 | |
| | Há pouca discussão sobre a tecnologia no varejo. | E4 | |
| | O último edital de pré-incubação na AGITTEC contou com poucos inscritos. É pouca ideia. Precisa-se de muito mais potencial, mas eles estão adormecidos. É preciso fomentar a base do funil da inovação. | E1 e E2 | |
| | É preciso entender que o nosso mercado não é Santa Maria, se formos pensar em Santa Maria, vamos pensar pequeno, não dá. | E2 | |
| | Sentimentos positivos | | |
| | Espera-se que para a Stars aceleradora decole. Ainda há carência de ideias, e existe um fundo de investidores locais, mas para investir em qual ideia? Então é preciso trabalhar ainda essa base do funil para ter boas ideias, bons projetos para investir. | E5 e E8 | |
| | Tem que dar um jeito de que dê certo essa aceleradora para criar essa conexão entre as pessoas e discutir um tema que nem sempre está sendo discutido, porque os atores formais não estão conseguindo ter essa velocidade. | E1 e E2 | |
| | Seria bom ter um grande rackaton aqui na universidade, fazer uma competição gigantesca envolvendo cinco mil pessoas, com premiação, quem ganhar a premiação fosse ficar uma semana no Vale do Silício ou uma semana em São Paulo ou uma semana em Israel. | E1 | |

Legenda: E1 – Reitoria; E2 – AGITTEC; E3 – Liga I9; E4 – Prefeitura; E5 – ADESM; E6 – AJESM; E7 – Tecnoparque; E8 - Stars

Fonte: dados da pesquisa

Para que se concebam novos negócios ou que sejam refinados aqueles já presentes no ambiente, é desejável que novas ideias possam emergir. Assim, conforme apontado no Quadro 20 existe a carência da realização de eventos que promovam um funil de ideias e de inovação no ecossistema empreendedor local. Ressalta-se que tais eventos precisam de coordenação e organização, assim como de repetição gerando sua continuidade e permitindo a sensibilização da sociedade para a formação de uma cultura empreendedora, e como argumentam Zahra, Wright e Abdelgawad (2014), proporcionam os primeiros contatos entre os atores e os novos negócios.

Desta forma, para que o aproveitamento das oportunidades já presentes no ambiente, tais como a aceleradora de negócios, as incubadoras e o parque tecnológico possam ser fortalecidos, melhor aproveitados pela comunidade local e também possam atrair pessoas de fora da cidade torna-se fundamental, conforme Santos, Schmidt e Zen (2016), aproximar os futuros empreendedores e as empresas, favorecendo as redes de contato. Entretanto, para o desenvolvimento das instituições locais e atração de outros negócios torna-se relevante o ajuste das condições ambientais como econômicas e políticas. Assim, a seguir apresentam-se as percepções sobre o domínio Políticas Públicas, o qual versa sobre a presença das lideranças e do governo para favorecer o sucesso do ecossistema (Quadro 21).

Quadro 21 – Domínio: Políticas Públicas

(continua)

| Domínio | Sentimentos negativos | Entrevistados |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Políticas Públicas | Tem um modismo muito forte, não cabe Tecnoparque em todas as cidades. Não cabe nós investirmos recursos altíssimos para testar mil startups para uma dar certo, e mil empresas que já tomaram a decisão de empreender fechando por falta de política pública adequada. | E4 |
| | Incomoda quando uma cidade como Santa Maria com 76% do seu PIB no serviço e no varejo fecha muitas empresas. | E4 |
| | O Tecnoparque deveria ser perto da universidade, afinal o estudante está lá. Tem solução? Não. Então está resolvido o problema. O que se pode fazer para o Tecnoparque virar realidade? Alguém vai ter que assumir a consequência de tomar uma decisão lá. Foi uma ideia maravilhosa, futurista e não deu certo. | E4 |
| | A Prefeitura apoiou, fundou e subsidiou o Tecnoparque, mas não pode fazer parte da gestão. Uma coisa completamente errada numa estrutura do Estado. | E4 |
| | Não adianta ter cérebros aqui se as pessoas não querem mais Santa Maria porque a cidade é feia, com buraco, é ruim. É preciso criar um ambiente na cidade. | E1, E2, E3 e E7 |
| | É preciso toda uma ambiência de cidade inteligência, cidade para as pessoas, cidade humana para que se torne uma cidade atrativa. | E1 e E2 |
| | Ter um parque tecnológico sólido seria muito importante. O nosso parque tecnológico não é sólido por muitos motivos. Falta investimento não em área, em estrutura física, mas ele não está localizado num local de parque tecnológico. Ele está numa localização de distrito industrial. | E2 e E4 |

(conclusão)

| Sentimentos positivos | | |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| | É bom saber, por exemplo, que as salas do Tecnoparque já estão sendo ocupadas. | E5 |

Legenda: E1 – Reitoria; E2 – AGITTEC; E3 – Liga I9; E4 – Prefeitura; E5 – ADESM; E6 – AJESM; E7 – Tecnoparque; E8 - Stars

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 21 é possível analisar que as discussões versam diretamente aos fatores que envolvem o parque tecnológico da cidade. De acordo com os entrevistados E2 e E4, o Tecnoparque poderia ter sido melhor planejado, a começar por sua localização, pois muitos acreditam que ele deveria estar mais próximo da UFSM, o que resultaria em proximidade com as incubadoras tecnológicas e com a rede de pesquisadores da instituição. Todavia, o parque está localizado no distrito industrial da cidade, geograficamente longe de quase todas as universidades. Como apontaram Ipiranga, Freitas e Paiva (2010) a criação de estruturas especiais como os parques tecnológicos permite uma melhor cooperação entre universidade, governo e empresa.

Ainda conforme estes entrevistados, o afastamento das universidades gera desinteresse no público-alvo do parque, que seriam os empreendedores das *startups* graduadas nas incubadoras. Além disso, percebe-se um descrédito de alguns participantes (E2 e E4) da pesquisa sobre o sucesso e o retorno do Tecnoparque para a cidade e região.

De acordo com Mason e Brown (2014), existem algumas tipologias de políticas públicas que colaboram para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor, tais como a presença de atores empreendedores (aceleradoras de negócios e incubadoras), organizações empreendedoras, conexões empreendedoras (parques tecnológicos) e orientação empreendedora (universidades). Desta forma, a preocupação dos atores com o desenvolvimento do parque tecnológico é compreensível.

É interessante destacar que a percepção ora se dirige para as estruturas e instituições existentes no ecossistema empreendedor e ora se dirige para a infraestrutura da cidade. Stam (2015) já afirmava que o papel do governo é relevante principalmente para diminuir barreiras aos novos negócios. Ainda próximo a este campo, além das políticas públicas para o fortalecimento do ecossistema

empreendedor, são necessários recursos para investimentos. Assim, a seguir apresenta-se o domínio Capital Financeiro, que versa sobre as fontes de capital e crédito para a realização de projetos e ações de empreendedorismo (Quadro 22).

Quadro 22 – Domínio: Capital Financeiro

| Domínio | Sentimentos negativos | Entrevistados |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Capital Financeiro | A maioria das empresas e dos empreendedores está muito preocupada porque a fonte governo está secando e a fonte mensalidade das IES está complicada também pela crise econômica e por vários aspectos. | E2 |
| | CDL e CACISM têm potencial financeiro para financiar a capacitação dos empreendedores e hoje eles não fazem. Isso seria uma das pautas importantes para nossa cidade, fomentar gratuidade também em conhecimento. | E3 e E6 |
| | Sentimentos positivos | |
| | A fonte de empreendedorismo e transferência de tecnologia é outra fonte de recursos possível, e a interação com empresas acaba sendo muito atrativa porque também tira certa dependência do governo. | E2 |

Legenda: E1 – Reitoria; E2 – AGITTEC; E3 – Liga I9; E4 – Prefeitura; E5 – ADESM; E6 – AJESM; E7 – Tecnoparque; E8 - Stars

Fonte: dados da pesquisa

Apesar de o capital financeiro ser um dos pontos de relevância para o desenvolvimento e a manutenção de ações no ecossistema empreendedor, este domínio foi o que apresentou menos apontamentos por parte dos entrevistados na pesquisa. Conforme Isenberg (2010), o investimento na gestão financeira das empresas para que sejam rentáveis e sustentáveis é uma das condições para que o ecossistema empreendedor se desenvolva. Esse fato pode ser identificado com as percepções propostas no Quadro 22 e que indicam fatores como a busca por fontes de recursos alternativos e a não dependência das empresas e das IES com os recursos do governo. De acordo com Kshetri (2014), é importante que as fontes de recursos e as regras de acesso estejam claras entre os atores do ecossistema, facilitando sua aquisição.

Os achados indicam que existe uma preocupação sobre a qualificação dos empreendedores que estão no ambiente local, pois segundo os entrevistados mais jovens E3 e E6 seria importante que houvesse uma atuação conjunta entre as instituições de suporte e as instituições de ensino para esta finalidade. A circulação

de conhecimento no ecossistema por meio de pessoas que funcionem como “nós” na rede empreendedora é uma das características do ecossistema empreendedor mencionadas por Mason e Brown (2014), pois essa cultura de partilhar experiências e transferir conhecimentos fortalece o arranjo.

Essa sugestão mencionada vai ao encontro do objetivo de formar uma cultura empreendedora local, ou seja, de que o ambiente possa ser promotor de iniciativas mais empreendedoras. Para tanto, é importante que ações empreendedoras possam permear todas as instituições do ambiente, e não isoladamente as instituições de ensino superior. Assim, a cultura empreendedora poderia ter seu gatilho inicial ainda na infância, com projetos desenvolvidos para os alunos da educação básica. Desta forma, no Quadro 23 identificam-se os apontamentos realizados sobre as normas sociais, proposições relativas à criação de negócios e disseminação da Cultura empreendedora.

Quadro 23 – Domínio: Cultura

(continua)

| Domínio | Sentimentos negativos | Entrevistados |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Cultura | É difícil mudar a cultura quando o jovem já está na universidade, sendo que tem que iniciar lá na base (infância). | E4, E5, E6 e E7 |
| | Precisa-se romper com essa ideia, esse nosso ponto mais fraco que é a questão do conservadorismo na cidade. | E1 |
| | Precisa-se começar a romper essa questão cultural sobre investir e arriscar mais, porque hoje ser empreendedor o risco é gigantesco. Nós temos dois grandes sócios, o governo e o sistema financeiro. | E1 |
| | Hoje o Tecnoparque está com 25 empresas, uma de frente para a outra trocando experiências, o que é o foco do parque. No entanto ainda está muito difícil ter essa cultura em Santa Maria, de trocar. Ainda precisaremos de muitos anos para essa mudança. | E7 |
| | É preciso incentivar o empreendedorismo no ensino fundamental e no ensino médio, porque não adianta pensar num problema pontual agora, presente, é preciso pensar no futuro, infelizmente. | E7 |
| | Sentimentos positivos | Entrevistados |
| | O empreendedorismo não pode ficar só na academia e só para o jovem aluno. | E4 |
| | Esse é o grande desafio, que se tenham cada vez mais alunos querendo empreender, não só da UFSM, os alunos de toda a região, não importa se é do ensino médio ou ensino superior. | E2 |

(conclusão)

| | Sentimentos positivos | Entrevistados |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| | A questão do empreendedorismo não precisa ser no Tecnoparque ou dentro das universidades. A cidade tem que ser essa <i>smartcity</i> , então é preciso criar esse ambiente. | E1 |

Legenda: E1 – Reitoria; E2 – AGITTEC; E3 – Liga I9; E4 – Prefeitura; E5 – ADESM; E6 – AJESM; E7 – Tecnoparque; E8 - Stars

Fonte: dados da pesquisa

Conforme o Quadro 23, o empreendedorismo não deve ser restrito aos atores das IES, e tampouco ao parque tecnológico. Ao contrário disso, precisa ser estimulado ainda na infância para que as crianças possam ser despertadas e tenham interesse em pensar formas diferentes para a solução de problemas, oportunidades de carreira, dentre outros aspectos.

Para isso, como relatado pelos entrevistados E1, E4, E5, E6 e E7, é necessário que os atores do ambiente estejam mais abertos para novas iniciativas e para assumir riscos com as novas possibilidades, eliminando ou reduzindo barreiras que impedem a inovação. Essa afirmação vai ao encontro do que percebem Suresh e Ramraj (2012) de que a cultura é importante para o entendimento do fracasso e também, como sinalizam Santos, Schmidt e Zen (2016), a cultura é fundamental na evolução do ecossistema, gerando segurança para os empreendedores a criando um ambiente mais tolerante aos erros. Sabe-se que a cultura de um local é constituída por vários elementos que são adicionados ao longo do tempo e que, por isso, qualquer mudança requer a inserção de novos fatores e de sensibilização, mas paulatinamente.

Sinteticamente, o Quadro 24 apresenta uma compilação sobre as percepções dos entrevistados em relação aos domínios do ecossistema empreendedor, apresentando uma conjuntura de sentimentos negativos e positivos.

Quadro 24 – Síntese da relação domínios e sentimentos

| Domínios | Sentimentos | |
|-------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| | Negativos | Positivos |
| Instituições de Suporte | E1, E2, E5 e E6 (4 sentimentos) | E1, E2 e E3 (1 sentimento) |
| Recursos Humanos | E1, E2, E3, E4, E5 e E6 (7 sentimentos) | E1, E2, E4 e E5 (5 sentimentos) |
| Mercados | E1, E2, E4, E5, E6 e E8 (5 sentimentos) | E1, E2, E5 e E8 (3 sentimentos) |
| Políticas Públicas | E1, E2, E3, E4 e E7 (7 sentimentos) | E5 (1 sentimento) |
| Capital Financeiro | E2, E3 e E6 (2 sentimentos) | E2 (1 sentimento) |
| Cultura | E1, E4, E5, E6 e E7 (5 sentimentos) | E1, E2 e E4 (3 sentimentos) |

Legenda: E1 – Reitoria; E2 – AGITTEC; E3 – Liga I9; E4 – Prefeitura; E5 – ADESM; E6 – AJESM; E7 – Tecnoparque; E8 - Stars

Fonte: dados da pesquisa

A organização dos resultados proposta no Quadro 24 evidencia que a maioria dos sentimentos sobre o ecossistema empreendedor relatados na pesquisa ainda são negativos (30 sentimentos). Todavia, existem percepções positivas (14 sentimentos) acerca do arranjo, muitas delas baseadas em projeções futuras e otimistas em face de alguns movimentos já observados no ecossistema. Nota-se que os entrevistados E1 e E2, ambos da UFSM expressam sentimentos relativos a todos os domínios, ora positivos e ora negativos. Isso reflete o comportamento de engajamento de ambos e de seus órgãos (Reitoria e a AGITTEC) nas ações de empreendedorismo na universidade e na cidade. Ainda, os entrevistados E4, E5 e E6 também se destacaram contribuindo por terem um bom conhecimento sobre o ecossistema.

A síntese dos resultados demonstra que o domínio Recursos Humanos apresentou a maioria dos sentimentos, negativos e positivos. Isso pode ser expresso pela relevância das pessoas, os atores e os empreendedores do ecossistema, pois são os agentes de transformação das ações. No que tange aos aspectos negativos, os domínios Políticas Públicas e Cultura também receberam vários apontamentos,

principalmente no sentido da busca por incentivos e políticas para a disseminação do empreendedorismo no ecossistema.

Afora as percepções relacionadas imediatamente aos domínios do ecossistema empreendedor, os entrevistados fizeram observações negativas, relacionadas à realidade e ao estágio atual do ecossistema local como também observações positivas, com caráter de credibilidade e anseios futuros sobre o arranjo (Quadro 25).

Quadro 25 - Perspectivas sobre o ecossistema empreendedor

(continua)

| Perspectivas negativas | Entrevistados |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| O nosso ecossistema não é coeso. Às vezes parece que cada um puxa para um lado, cada um cuidando do seu quintal. Mas às vezes na integração dos quintais se consegue resultados melhores. | E2 |
| A grande carência na região é a governança dessa questão do empreendedorismo. | E5 |
| Falta articulação desses atores para que todos tenham a mesma intenção. | E5 |
| Precisamos dos três grandes atores: executivo, legislativo e setor produtivo. Esses são os atores que a universidade precisa estar junto, alguns com mais facilidades, outros com mais resistência nessa discussão. Muitos ainda enxergam a universidade como um problema. E muitos de nós, professores, enxergam áreas do setor produtivo como um problema. Então vamos romper isso. Mas sem poder executivo, sem poder legislativo e sem setor produtivo, não fazemos essa engrenagem girar, que é a tríplice hélice, que tem que estar ativada. | E1 |
| Se cada um for pensar no seu objetivo nós nunca vamos crescer, então vejo que Santa Maria está muito distante de alcançar o objetivo em conjunto. | E1 e E6 |
| Na cidade temos várias instituições, todas tentando sobreviver, todas sofrendo pela crise. Então nenhuma tem legitimidade para poder puxar a frente essa questão do empreendedorismo e inovação. | E1, E2 e E5 |
| Perspectivas positivas | Entrevistados |
| Acho que a grande força para atrair talentos vai ser quando o ecossistema ficar pujante e forte, e isso depende de todos nós. | E1 |
| Esse nosso ecossistema vem “fervilhando” já nos últimos tempos, talvez não no ritmo que nós gostaríamos. | E5 |
| Tem uma ação forte que é de empreendedorismo para a cidade que é aproveitar a parte militar da defesa de Santa Maria, que já está despertando nos empresários oportunidades e negócios nessa área de defesa e segurança. Até as perspectivas são muito boas a partir de 2019 com o novo governo federal, que já falou que essa será uma área prioritária e hoje Santa Maria já é reconhecida nacionalmente. | E5 |

(conclusão)

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| A prioridade é justamente a organização desse ecossistema de empreendedorismo e inovação em Santa Maria, passando por uma disseminação da cultura de empreender e inovar, que tem que começar lá na base. | E5 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

Legenda: E1 – Reitoria; E2 – AGITTEC; E3 – Liga I9; E4 – Prefeitura; E5 – ADESM; E6 – AJESM; E7 – Tecnoparque; E8 - Stars

Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar o Quadro 25, evidenciam-se alguns aspectos como a necessidade de coesão do ecossistema, o que pode ser ilustrado pela falta de governança neste processo, ou seja, de algum agente ou alguma instituição que se responsabilize em concentrar as ações de empreendedorismo local, e ainda, a necessidade de que se rompam as barreiras entre o pensar e o executar empreendedorismo dentro e fora do ambiente das instituições de ensino, aproximando e criando elos entre as diversas instituições. Por outro lado, os entrevistados já vislumbram que o ecossistema local tem possibilidades de crescimento, pois como já foi mencionada a cidade tem potencial forte para a geração de conhecimento e mão de obra qualificada.

Em relação à governança e a atuação conjunta entre governo, empresas e instituições de ensino, a tríplice hélice (ETZKOWITZ, 2003), os entrevistados identificaram ações importantes para o ecossistema empreendedor, tais como: o Plano Estratégico de Desenvolvimento de Santa Maria, realizado por diversas instituições da cidade; o Tecnoparque, que tem sua origem e até hoje conta com a presença de diferentes instituições; as incubadoras tecnológicas, que aproximam estudantes, professores, empresários e o governo, por meio de editais de captação de recursos e projetos de inovação; e as pesquisas realizadas nas instituições de ensino que promovem a interação universidade-empresa e universidade-governo.

Conforme já mencionado, existem no ambiente alguns fatores que favorecem o fortalecimento do ecossistema empreendedor. Assim, o desafio reside em aproximar, conectar e coordenar os atores e as ações para que os resultados possam ser melhor percebidos pela sociedade como um todo, sem privilégios para determinados públicos, setores ou instituições.

Então, tendo como base a questão norteadora deste estudo, qual o papel das instituições de ensino superior no fomento da cultura empreendedora para o fortalecimento do ecossistema empreendedor local? De acordo com a literatura, o

papel as universidades vem sendo alterado ao longo dos anos. Na idade média, conforme Reis (2004), a função era de transmissão de conhecimento já produzido. Em meados do século XIX inseriram a função de pesquisa, reformulando o conceito de formação profissional especializada (GARNICA; TORKOMIAN, 2005; PLONSKI; CARRER, 2009). Como geradoras de conhecimento as universidades passam a ser de interesse do setor produtivo (ETZKOWITZ, 2003), e esses conhecimentos passam pelos processos de *spill-over* (transbordamento), resultando em empresas de base tecnológica (GARNICA; TORKOMIAN, 2009).

De acordo com o modelo de pesquisa proposto para este estudo (ver Figura 12), nas IES existem lideranças que são responsáveis pelo planejamento e coordenação de estratégias para o empreendedorismo, como apresentado nas observações dos entrevistados. Corroborando, Etzkowitz (2009) já ressaltava que uma universidade empreendedora apresenta quatro pilares: (1) liderança acadêmica capaz de formular e implementar uma visão estratégica; (2) controle jurídico sobre os recursos acadêmicos, incluindo propriedades físicas, como os prédios da universidade e a propriedade intelectual que resulta da pesquisa; (3) Capacidade organizacional para transferir tecnologia por meio de patenteamento, licenciamento e incubação; (4) um comportamento empreendedor entre administradores, corpo docente e estudantes.

Essas estratégias convergem para o desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão voltados para o empreendedorismo, para que os alunos e os professores possam atuar com mentalidade empreendedora, dentro e fora das instituições. O resultado deste contexto é um ambiente que naturalmente apresente uma cultura empreendedora e, que assim, possa fomentar a cultura empreendedora fora das IES, fortalecendo o ecossistema empreendedor local. Neste sentido, Martins (2014) baseado nos estudos de Guarany (2006), construiu um comparativo entre a universidade de pesquisa e a universidade empreendedora (Quadro 26).

Quadro 26 - Características da universidade de pesquisa e da universidade empreendedora

| Tipo | Universidade de pesquisa | Universidade empreendedora |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo | Ensino, pesquisa e extensão | Idem + desenvolvimento econômico |
| Formação de pessoas | Para a academia e para as empresas no mercado | Idem + para gerar as empresas egressas |
| Tipo de formação | Formação especializada | Idem + áreas relacionadas à gestão empresarial |
| Tipo de pesquisa | Pesquisa fundamental, aplicada e tecnológica, além de protótipos, processos ou serviços para atender à demanda de empresas | Idem + para geração de empresas e transferência de tecnologia para empresas existentes |
| Núcleo de propriedade intelectual | Unidade complementar opcional | Unidade complementar obrigatória, articulada com os grupos de pesquisa, laboratórios, incubadoras e com o parque tecnológico |
| Formação empreendedora | Através de algumas disciplinas eletivas | Articulada e abrangente, oferecida como uma segunda área de competência |
| Graduação | Alunos | Idem + empresas |
| Incubadora de empresas | Unidade complementar opcional | Unidade complementar obrigatória |
| Pré-incubação | Atividade opcional relacionada à incubadora de empresas | Atividade regular dos laboratórios de pesquisa e da incubadora de empresas |

Fonte: (MARTINS, 2014)

Com base nos achados contidos no Quadro 26 parece ser clara a distinção entre a universidade de pesquisa e a universidade empreendedora. Esta última apresenta fatores que foram mencionados neste estudo como fundamentais para o fomento da cultura empreendedora nas IES, como a formação empreendedora, a presença de incubadoras e o alinhamento dos projetos de pesquisa e extensão com o mercado, e em especial, com o parque tecnológico.

A partir dos resultados deste estudo os entrevistados entendem que o papel das IES está em promover um ambiente propício para o empreendedorismo, sendo

um elo de conexão entre os atores de todo o ambiente. Essas instituições, que por sua natureza desempenham um papel de semeadoras do conhecimento, tem capacidade para desenvolver projetos de cunho acadêmico e prático, com impacto econômico e social para comunidade. Segundo Cezar (2012), já é consenso, entre pesquisadores brasileiros, que desenvolver soluções inovadoras por meio de parcerias entre universidade, empresa e setor público é o caminho mais efetivo para integrar o mundo corporativo e acadêmico. Na visão de Silva e Votre (2012) o papel da universidade é de formadora de agentes multiplicadores, sendo o governo direcionado para atuar, criar, aperfeiçoar, fomentar e consolidar políticas públicas, tendo a empresa como coautora.

Uma cidade pode apresentar, via de regra, diferentes ecossistemas empreendedores, variando de acordo com a análise do ambiente local (ISENBERG, 2010; 2013). Esse efeito é resultante da natureza e da complexidade que envolve o ecossistema empreendedor. Greene et al. (2010) corroboram com esta ideia, pois segundo os autores, em alguns casos, as IES são a base do ecossistema, atuando como organizações multidimensionais que desenvolvem o empreendedorismo de diversas maneiras.

Ainda nesta lógica, as IES podem oferecer capacitação tanto para os alunos e professores como para outras pessoas que não estão diretamente vinculadas à elas, assim como oportunizam a geração de novos negócios com a incubação de empresas, possibilidade também ajustada à pessoas de fora do ambiente das instituições de ensino. De acordo com Hira (2013), pensando no modelo da tríplice hélice, quando as hélices interagem torna-se menos rígido o vínculo de atividades de pesquisa com a academia, a definição de políticas como atribuição do governo e a produção como atividade exclusiva da indústria.

No entanto, de acordo com estudos de lata e Cunha (2018), os resultados apontam que o papel das universidades ainda é muito acadêmico, distante da realidade do meio produtivo, dificultando a interação com as empresas, e uma crítica sinalizada foi que a pesquisa de ponta está muito restrita às universidades federais. Neste mesmo estudo os achados descrevem que as instituições de ensino superior exercem papel empreendedor ao realizar processos de transferência de tecnologia e ao formar empreendedores na comunidade em que está inserida, o que fora corroborado neste estudo.

Em linhas gerais, fica notória a urgência em buscar ações que concatenem e direcionem os esforços dos atores e das instituições no sentido de fortalecer o ecossistema empreendedor local, uma vez que há uma dispersão de energia neste sistema, sem contar com a repetição de projetos e negócios que são desenvolvidos até simultaneamente por diferentes agentes. Sem dúvidas, uma organização que possa assumir essa frente acolhendo e direcionando toda a expertise já elencada que a cidade apresenta em relação ao empreendedorismo pode ser a chave para o sucesso de todo o ecossistema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender como ocorre o fortalecimento do ecossistema empreendedor a partir dos seus domínios na percepção dos principais atores do ambiente local. Para isso, foi definido como ambiente de investigação a cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, por sua vocação educacional, pois o estudo tem como cerne de preocupação o impacto e a influência que as instituições de ensino geram no ambiente para a promoção da cultura empreendedora.

Cabe salientar que inicialmente foram convidados a fazer parte do estudo diversos atores que estão relacionados a instituições de renome e importância no ambiente local, pois se objetivou, por meio de suas opiniões, mapear elementos que pudessem contribuir para o fortalecimento do ecossistema empreendedor. Assim, oito atores aceitaram participar da pesquisa e suas observações ajudaram sobremaneira para aos resultados do trabalho.

Neste sentido, após a definição do *lócus* de análise e da confirmação da participação dos atores, foram realizadas entrevistas separadamente com cada sujeito a fim de atender aos objetivos propostos no estudo. Num primeiro momento, foram levantadas variáveis sobre o perfil dos entrevistados, sendo que a maioria possui graduação e pós-graduação completa, o que permite identificar um alto grau de escolarização entre os sujeitos. Este fato é importante e tem relação direta com os resultados, pois evidencia pessoas com entendimento e conhecimento sobre a temática estudada.

Também se constatou que todos os entrevistados estão em cargos de alto nível hierárquico nas instituições que representam, facilitando assim a compreensão sistêmica dos eventos e ações que permeiam o ambiente. Além do fato de que estes atores são pessoas que tem relação próxima com o empreendedorismo, sendo professores, empresários ou empreendedores em suas atividades profissionais, gerando um olhar mais crítico sobre os assuntos relativos à atividade empreendedora.

Desta forma, em relação ao objetivo de *identificar os principais atores envolvidos nos projetos de fomento ao empreendedorismo nas instituições locais*, os resultados apontam que existem várias pessoas desenvolvendo projetos e ações nas instituições de ensino e nas outras instituições. No entanto, nem todos os entrevistados conseguiram elencar essas atividades por desconhecerem as pessoas

envolvidas e até mesmo alguns demonstraram incerteza em apontar algum projeto. Assim, os principais atores que emergiram na pesquisa são o Reitor e o Vice-Reitor da Universidade Federal de Santa Maria, professores dos cursos de Administração e Engenharias da mesma instituição, o Diretor e o Coordenador de Empreendedorismo da AGITTEC, a Reitora da Universidade Franciscana, o Diretor do Santa Maria Tecnoparque, a Secretária de Educação do município, o Presidente da Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Santa Maria (CACISM) e outros empresários locais que estão fazendo ações em parceria com a aceleradora de negócios Stars ou que colaboram com as universidades. De acordo com Bessant e Tidd (2009), além de sujeitos empreendedores o ecossistema empreendedor precisa contar com uma série de outros atores e instituições empreendedoras como, por exemplo, universidades, pequenas e grandes empresas e incubadoras, além de fontes de apoio e financiamento.

Após identificar os principais atores que desenvolvem ações empreendedoras no ambiente, o segundo objetivo do estudo buscou *mapear os projetos de empreendedorismo desenvolvidos nas instituições que visam o fortalecimento do ecossistema empreendedor*. Neste sentido, constataram-se junto aos entrevistados as ações que as instituições vêm realizando para a promoção do empreendedorismo. Como resultados, identificou-se nas instituições de ensino superior a presença de quatro incubadoras, sendo três na UFSM (uma social e duas tecnológicas) e uma na UFN, de cunho tecnológico. Na percepção dos entrevistados, as incubadoras são estruturas essenciais para potencializar o comportamento empreendedor dos sujeitos. Somam-se ainda nas IES a realização de eventos dirigidos ao empreendedorismo, sendo muitos deles abertos para toda a comunidade. Além disso, as IES vêm investindo em disciplinas de empreendedorismo para diversos cursos de graduação e pós-graduação, como por exemplo, o projeto da UFSM de atitude empreendedora, muito citado por vários entrevistados. Na mesma linha, ocorrem as iniciativas que reúnem alunos e professores nas universidades, como as empresas juniores, as ligas de empreendedorismo e as organizações não governamentais.

No que tange aos projetos realizados fora do ambiente das IES, sinalizam-se os projetos de desburocratização para a realização de novos empreendimentos, um esforço da prefeitura municipal para apoiar o empreendedorismo local, as ações nas escolas públicas coordenadas pela Secretaria de Educação do município e as ações

de revitalização da cidade, apoiadas não somente pelo poder público, mas também por iniciativas empresariais. Em relação ao ambiente local, o Tecnoparque foi uma das instituições mais evidenciadas na pesquisa, o que é compreensível devido a sua robustez no ecossistema empreendedor. Todavia, alguns atores ainda permanecem receosos sobre sua atuação e apontam que a localização do mesmo no distrito industrial da cidade e longe da maioria das instituições de ensino é fator que desfavorece o interesse dos empreendedores para a instalação de seus negócios no parque.

Nesta mesma lógica de atração de empreendedores para o Tecnoparque e para as incubadoras da cidade, o terceiro objetivo do estudo visou *identificar oportunidades no mercado local para novos projetos ou negócios com foco no empreendedorismo que possam ser desenvolvidos nas instituições visando à atração e a retenção de talentos*. Os resultados indicam a realização de mais ações nas IES para que os negócios gerados nestes locais possam ser desenvolvidos na cidade, oportunizando a geração de emprego e renda, e engajando o poder público neste processo para facilitar a abertura de novos negócios. Neste mesmo ponto, existe a lacuna para a promoção de eventos que tenham potencial para atrair pessoas de fora deste ecossistema, o que favorece o surgimento de novas oportunidades de negócios.

Criar mecanismos para aproximar as empresas e as instituições de ensino também fortalece o ambiente, promovendo a inserção dos alunos no mercado de trabalho, bem como gerar ações que despertem negócios não somente relacionados à tecnologia, desencadeando o desenvolvimento de outros setores da economia. E, finalmente, os entrevistados elencaram a necessidade de repensar a ambiência da cidade, para que seja mais interessante tanto para reter como para atrair talentos.

O quarto objetivo definido na pesquisa foi o de *apresentar a percepção dos principais atores sobre formas de contribuição de uma universidade federal e de outras instituições para o fortalecimento do ecossistema empreendedor*. Para tanto, os entrevistados enumeraram diversas ações que podem ser realizadas conjuntamente, como, por exemplo, a realização de reuniões articuladas para a coesão do ecossistema empreendedor, a criação de premiações para o estímulo ao desenvolvimento de projetos de empreendedorismo, a realização de pesquisas aplicadas junto as empresas e ao poder público, a realização de eventos de interação entre as instituições, a realização de mais ações governamentais para o

desenvolvimento econômico local, a definição de uma instituição para a governança do ecossistema local, a disseminação do empreendedorismo nos cursos de graduação e pós-graduação, a adição de projetos de empreendedorismo na grade curricular das escolas de educação básica, o desenvolvimento de ações para a qualificação dos empreendedores locais, a utilização de pesquisas desenvolvidas nas IES para a solução de problemas reais, e a geração de mais espaços de incubação.

Assim, em relação ao último objetivo *elaborar um panorama com base nos domínios do ecossistema empreendedor para estimular o seu fortalecimento, de modo a comparar as percepções dos principais atores*, Isenberg (2010) cita algumas variáveis ambientais ou elementos que influenciam o empreendedorismo, como a proximidade de uma universidade, acessibilidade para fornecedores, acessibilidade para clientes, influências governamentais, acesso a transporte e acesso a recursos técnicos e financeiros. Para atender este objetivo, nota-se, em primeiro lugar que os atores dos dois ambientes têm percepções muito próximas sobre o que precisa ser feito para estimular a cultura empreendedora, mostrando um alinhamento de ideias sobre o ecossistema.

Como variáveis observadas, surge a cultura de empreender e inovar na infância, o fortalecimento do parque tecnológico, o aumento de vagas de incubação, a maior participação do poder público, a melhoria da qualidade de vida na cidade e a união entre as lideranças que estão no ambiente local. Para Isenberg (2011) existe um ecossistema cheio de variáveis que estimula o empreendedorismo local e que o sustenta ao longo do tempo, trazendo consigo não só o sucesso das empresas como também impactos sociais e econômicos.

No transcorrer da pesquisa, desde a fase de planejamento até a sua execução, ocorreram algumas dificuldades, ou seja, algumas limitações para o estudo. A principal limitação está dirigida a recusa de outras instituições de ensino superior para a participação no trabalho, o que restringiu as observações do ambiente interno das IES aos atores da UFSM, apesar de que estes têm conhecimento sistêmico sobre o que ocorre no ecossistema. A impressão de instituições privadas teria sido importante para o estudo, mas não foi aceito o convite.

Em relação aos aspectos da coleta de dados, alguns entrevistados não quiseram citar nomes de lideranças ou instituições, pois disseram que gostariam de

evitar algum comprometimento ou esquecimento de pares, dificultando a conclusão de algumas perguntas da entrevista. Bem como, a existência de poucos estudos no país com a temática do ecossistema empreendedor, o que se justifica por ser uma área ainda incipiente principalmente nos estudos na administração, mas que reduziram as fontes de pesquisa e citações de autores nacionais.

Apesar das limitações, os resultados da pesquisa mostraram-se interessantes e trazem uma abrangência teórico-prática para a academia, pois podem guiar as lideranças para outras especificidades do ecossistema empreendedor. Deste modo, como sugestões para trabalhos futuros insere-se a ideia de realizar uma pesquisa utilizando a metodologia de grupo de foco, fazendo com que os atores possam interagir conjuntamente na formulação de proposições, e não isoladamente como neste estudo. Cabe lembrar que os estudos que versam sobre o ecossistema empreendedor representam um campo aberto e versátil para a aglutinação com outras temáticas, como desenvolvimento econômico, arranjos produtivos locais, entre outros.

Os resultados indicam que a emergência de um ecossistema é um processo gradual, pautado por uma transformação social e cultural. E essa cultura precisa permear todo o ambiente, desde os atores mais jovens para que tenham contato o mais breve com o empreendedorismo até os atores formais e cases de sucesso, para que estes possam contribuir com o desenvolvimento e o fortalecimento do ecossistema.

REFERÊNCIAS

ACS, Z. J.; SZERB, L.; AUTIO, E. Global Entrepreneurship and Development Index 2016. **Washington**: The Global Entrepreneurship and Development Institute, 2015.

ADAMS, S. Growing where you are planted: exogenous firms and the seeding of Silicon Valley. **Research Policy**, v.40, n.3, p.368-37, 2011.

ADLER, P. S.; KWON, S. W. Social capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v.27, n.1, p.17-40, 2002.

ADNER, R. Match your Innovation Strategy to your Innovation Ecosystem. **Harvard Business Review**, v.84, n.4, p.98, 2006.

ADNER, R.; KAPOOR, R. Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. **Strategic Management Journal**, v.31, p.306-333, 2010.

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE SANTA MARIA. Disponível em: <<http://adesm.org.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

_____. Plano Estratégico de Desenvolvimento (PED). <http://adesm.org.br/wp-content/uploads/2016/10/atualizacao_ped_apresentacao_candidatos_final_14.09.2016.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

AGÊNCIA DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA (AGITTEC). Disponível em: <<https://www.ufsm.br/orgaos-executivos/agittec/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

ALVES; J. et al. The impact of polytechnic institutes on the local economy. **Tertiary Education and Management**, v.21, n.2, p.1-18, 2015.

ARANHA, E. A.; GARCIA, N. A. **Dimensões da universidade empreendedora**: em busca de uma meta modelo conceitual. VII Encontro de estudos de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas – EGEPE. Goiânia, 2014.

ARRUDA, C. et al. **O Ecossistema Empreendedor Brasileiro de Startups**: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo - FDC - Fundação Dom Cabral, 2013.

ASSOCIAÇÃO DE JOVENS EMPREENDEDORES DE SANTA MARIA (AJESM). Disponível em: <<http://ajesm.web7063.uni5.net/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Ambientes de Inovação**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 15 maio 2019.

AUTIO et al. Entrepreneurial innovation: The importance of context. **Research Policy**, v.43, n.7, p.1097–1108, 2014.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v.1, n.1, p.25-38, jan. 2015. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612/522>>. Acesso em: 31 maio 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BASU, A; ALTINAY, E. The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant businesses. **International Small Business Journal**. v.20, n.4, p.371-423, 2002.

BATISTA, C. H. **Estudo comparativo do desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras dos alunos da disciplina de empreendedorismo durante o primeiro semestre de 2004 nos cursos de Administração e Turismo e Lazer da FURB – Santa Catarina/Brasil**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração: Gestão Moderna de Negócios) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2004.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. “Competition” in business networks – to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v.29, p.411-426, 2000.

BERNARDEZ, M. The power of entrepreneurial ecosystems: extracting booms from busts, 2009. Disponível em: <<https://mbernardez94.wixsite.com/expert2business>>. Acesso em: 10 maio 2017.

BERNARDO, N. R. R.; VIEIRA, E. T.; ARAÚJO, E. A. S. de. A relevância da atividade empreendedora para o desenvolvimento econômico de um país. **Revista Científica Online Tecnologia, Gestão e Humanismo**. v.2, n.1, 2016.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.

BOOTH, L. G. **Lisboa: Startup city caracterização do ecossistema empreendedor de Lisboa**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Empreendedorismo) Instituto Politécnico de Lisboa. Lisboa, 2016.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**. FGV. Rio de Janeiro v.35, n.4, p.63-76, 2001.

BRAMWELL, A.; HEPBURN, N.; WOLFE, D. A. Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada. Knowledge Synthesis Paper on Leveraging Investments. In HERD. **Final Report to the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada**. May 15, 2012.

CAMARGO, G. J. **Características da Universidade empreendedora**: um estudo de caso na universidade tecnológica federal do estado do Paraná. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015.

CARVALHO, L. C.; COSTA, T. G. **Empreendedorismo**: uma visão global e integradora. Edições Sílabo: Lisboa, 2015.

CARVALHO, L. M. C.; GALINA, S. V. The role of business incubators for start-ups development in Brazil and Portugal. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v.11, n. 4, p. 256-267, 2015.

CARVALHO, L.; VIANA NORONHA, A.; MANTOVANI, D. Hélice Tripla e Ecosistema Empreendedor: o papel da FAPESP no Estado de São Paulo. **Edição Especial da Racef “Ecosistemas de Inovação e Empreendedorismo”**, v.7, n.1, p.84-101, 2016.

CASADO, F. L.; SILUK, M. J. C.; ZAMPIERI, V. N. L. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 5, p. 633-649, 2012.

CASTRO SAMPAIO, M. E. de; MASMO, P. L. **Educação e cultura empreendedora**: a preparação do corpo docente de uma instituição de ensino profissionalizante no Estado de São Paulo. 2009.

CAPES. **Portal de Teses e Dissertações**. Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

CEZAR, G. Integração Universidade-Empresa: em busca de caminhos que reforcem a parceira. **Revista Valor Econômico**, p.56-57, 2012.

CHERNOW, R. A.. **Empreendedorismo na educação superior americana**. In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. Inovação e empreendedorismo na universidade. Porto Alegre: Edipucrs, 2006.

CLARK, B. R. **Inovação e Empreendedorismo na Universidade**. Porto Alegre: DIPUCRS, 2006.

COAN, M. **Educação para o empreendedorismo**: implicações epistemológicas, políticas e práticas. Tese (Doutorado) - Programa de Pós- Graduação em Educação, Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

COHEN, B. Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystem. **Business Strategy and the Environment**, v.15, n.1, p.1–14, 2006.

COSTA, A. S. M. **Convergências, divergências e silêncios**: o discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de

Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2013.

DOLABELA, F. A corda e o sonho. **Revista HSM Management**, v.80, p.128-132, 2010.

DORNELAS, J. A. C. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovador e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EMMENDOERFER, M. L. **As transformações na esfera do trabalho no final do século XX**. Florianópolis: Fundação Milton Campos/Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 2000.

ESPI, M. H; et al. Perfil empreendedor do aluno universitário del campus de Gipuzkoa de la UPV/EHU. **Revista de Dirección y Administración de Empresas**, n.14, p.83-110, 2007.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v.21, p.10-11, 2000.

ETZKOWITZ, H. Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry Government Relations. **Social Science Information**, v.42, n.3, p.293-337, 2003.

_____. The evolution of the entrepreneurial university. **International Journal of Technological and Globalization**, v.1, n.1, p.64-77, 2004.

_____. **Hélice Tríplice**: Universidade-Indústria-Governo, Inovação em Movimento. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2009.

ETZKOWITZ, H.; DZISAH, J. Rethinking development: circulation in the triple helix. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.20, n.6, p.653-666, 2008.

ETZKOWITZ, H; KLOFSTEN, M. **The innovation region**: toward a theory of knowledge – based regional development. R&D Management, MA, USA: Blackwell Publishing Ltd, 2005.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university – industry – government relations. **Science and Technology**, v.1, n.2, p.109-123, 2000.

ETZKOWITZ, H. et al. Entrepreneurial university dynamics: Structured ambivalence, relative deprivation and institution-formation in the Stanford innovation system. **Technological Forecasting and Social Change**, v.141, n.C, p.159-171, 2019.

FERNANDES, S. **Avaliação de parques tecnológicos**: uma proposta de modelo para parques de 3 geração. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2014.

FERREIRA, P. G. G.; MATOS, P. L. C. L. Empreendedorismo e práticas didáticas no curso de graduação em administração: os Estudantes Levantam o Problema. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia/SP: ANPAD, 2003.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, 1999.

_____. **From Entrepreneurship to Entreprenology**. In: Usasbe annual national conference, 1997, California. Proceedings. Winsconsin: Usasbe, 2000.

FROSCH, R.A.; GALLOPOULOS, N.E. Strategies for manufacturing. **Scientific American**, v.261, p.144-152, 1989.

FUSTER, E. et al. The emerging role of university spin-off companies in developing regional entrepreneurial university ecosystems: The case of Andalusia. **Technological Forecasting and Social Change**, v.141, p.219-231, 2019.

GARCIA, et al. Empreendedorismo acadêmico no Brasil: uma avaliação á criação de empresas por alunos universitários. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.3, 2012.

GARNICA, L. A; TORKOMIAN, A. L. V. **Transferência de tecnologia universidade empresa**: fortalecimento de um modelo de cooperação através da propriedade intelectual. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2005, Bauru: SIMPEP, nov. 2005.

GARNSEY, E.; LEONG, Y. Combining resource-based and evolutionary theory to explain the genesis of bio-networks. **Industry and Innovation**, v.15, n.6, p.669- 686, 2008.

GASPARINE, E. Intra-empreendedorismo nas instituições de ensino superior. In: RIC - **Revista IBGM Científica**, 2011.

GERTLER, M. Tacit Knowledge and the economic geography of context, or The indefinable tacitness of being (there). **Journal of Economic Geography**, v.3, p.75-99, 2013.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JR.; SUNSIN, L. A. S. B. **Uma investigação sobre tendências do comportamento empreendedor**. In: SOUZA, E. C. L. (Org.). Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, 2001.

GLOBAL ENTERPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**. 2017.

GREENE, et al. **The Development of University-Based Entrepreneurship Ecosystems**: Global Practices. Northampton: Edward Elgar, 2010.

GORDON, I.; HAMILTON, E.; JACK, S. A study of a university-led entrepreneurship education programme for small business owner/managers. **Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal**, 2011.

GUARANY, L. R. **Interação universidade-empresa e a gestão de uma universidade empreendedora – a evolução da PUC-Rio**. 2006. 271p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFRJ, COPPE, 2006.

GUERRA, M. J.; GRAZZIOTIN, Z. J. Educação empreendedora nas universidades brasileiras. In: LOPES, R. M. A. (Org.). **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier: São Paulo: SEBRAE, 2010.

GUERRERO-CANO, M.; KIRBY, D.; URBANO, D. **A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach**. 2006.

HASHIMOTO, M. **Pequenos negócios: Desafios e Perspectivas**. v.4 Educação empreendedora. SEBRAE. São Paulo: 2013. Disponível em: < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e7a3e62cf2f52e98b5f154e3518c39e2/\\$File/4386.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e7a3e62cf2f52e98b5f154e3518c39e2/$File/4386.pdf) >. Acesso em: 26 abr. 2017

HAYTER, C. S. In Search of the Profit-maximizing Actor: Motivations and Definitions of Success from Nascent Academic Entrepreneurs. **Journal of Technology Transfer**, n. 36, 2011.

HAYTON, J. C.; GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. v.26, p.33-52, 2002.

HIRA, A. Mapping out the triple helix: how institutional coordinating for competitiveness is achieved in the global wine industry. **Prometheus**, v.31, n.4, p.271-303, 2013.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P., SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

IANSTITI, M.; LEVIEN, R. Strategy as ecology. *Harvard Business Review*. **Harvard Business School Publishing Corporation**, v.82, n.3, p.1-11, 2004.

IATA, C.; CUNHA, C. J. C. A. A atuação da tríplice helice em Santa Catarina pela visão dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) do Estado. **Revista de Gestão e Tecnologia**. v.8, n.4, p.180-188, 2018.

IKENAMI, R. K. A abordagem “ecossistema” em teoria organizacional: fundamentos e contribuições. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2016.

INCUBADORA TECNOLÓGICA DE SANTA MARIA (ITSM). 2019. Disponível em: <<http://www.itsm.ufsm.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

ÍNDICE DE UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS. 2017. Disponível em: <<http://brasiljunior.rds.land/indice2017>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santa-maria/panorama>>. Acesso em: abr. 2019.

IPIRANGA, A.; FREITAS, A; PAIVA, T. O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade – empresa – governo. **Cadernos Ebape**, v.8, n.4, p.676-693, 2010.

ISENBERG, D. J. How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, v.88, n.6, p.40–50, 2010.

_____. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. **Dublin: Institute of International European Affairs**, 2011.

_____. Worthless, Impossible and Stupid: How Contrarian Entrepreneurs Create and Capture Extraordinary Value. **Harvard Review Business Press**, 2013.

ISHERWOOD, D.; COETZEE, M. Enhancing digital business ecosystem trust and reputation with centrality measures. **Information Security South Africa (ISSA)**, p.1-8, 2011.

JONES, B.; IREDALE, N. Enterprise education as pedagogy. *Education + Training*, v. 52, n.1, p.7–19, 2010.

JULIEN, P. A.; MARCHESNAY, M.; MACHADO, H. V. Interdisciplinaridade da pesquisa em empreendedorismo e em PME: por uma teoria empreendedora que contemple diferenças culturais. **Revista Gestão e Planejamento**. v.11, n.2, p.355-368, 2010.

KANTIS, H. FREDERICO, J. Entrepreneurial Ecosystems in Latin America: the role of policies. **Liverpool: International research and Policy Roundtable** (Kauffman Foundation), 2012.

KAPPOR, R.; LEE, J. M. Coordinating and competing in ecosystems: how organizational forms shape new technology investments. **Strateg. Manag. J.**, v.34, n.3, p.274-296, 2013.

KIM, Y. The ivory tower approach to entrepreneurial linkage: productivity changes in university technology transfer. **The Journal of Technology Transfer**, p.1-18, 2011.

KLOFSTEN, M. et al. The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change-Key strategic challenges. **Technological Forecasting and Social Change**, v.141, p.149-158, 2019.

KRUGMAN, P. Increasing Returns and Economic Geography. **Journal of Political Economy**, v.99, n.3, p.483-499, 1991.

KSHETRI, N. Developing successful entrepreneurial ecosystems: Lessons from a comparison of an Asian tiger and a Baltic tiger. **Baltic Journal of Management**, v. 9, n. 3, p. 330-356, 2014.

LARAIA, R. B. **Cultura – Um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

LAWTON SMITH, H. **Oxfordshire**: key drivers of an entrepreneurial ecosystem. Presentation to OECD LEED Programme Workshop on Entrepreneurial ecosystems and Growth-oriented entrepreneurship, The Hague, 7 November, 2013.

LEE, S. M.; PETERSON, S. J. Culture, entrepreneurial orientation, and global Competitiveness. **Journal of world business**, v.35, n.4, p.401-416, 2001.

LEITE, E. F. **O fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2000.

_____. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas**. 3ª Edição. Recife: Bagaço, 2002.

LEMOS, P. A. B. **As universidades de pesquisa e a gestão estratégica do empreendedorismo**: uma proposta de metodologia de análise de ecossistemas. Tese (Doutorado), Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2011.

LI, J. F.; GARNSEY, E. Entrepreneurship and Global Health: Catalyzing the Ecosystem. **Centre for Technology Management Working Paper Series**, Institute for Manufacturing, 2011.

LIGA DE EMPREENDEDORISMO I9. Disponível em: <<https://www.ligai9.com.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

LIMA, E.; et al. Opportunities to improve entrepreneurship education: contributions considering Brazilian Challenges. **Journal of Small Business Management**, v.53, n. 4, p.1033–105, 2015.

LIÑÁN, F. Skill and value perceptions: how do they affect entrepreneurial intentions? **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.4, p.257–272, 2008.

LINDSTRÖM, L. What do children learn at Swedish preschools?. **International Education Studies**, v.6, n.4, p.236-250, 2013.

LÖBLER, H. “Learning entrepreneurship from a constructivist perspective”, **Technology Analysis and Strategic Management**, v.18, n.1, p.19-38, 2006.

LOPES, R. M. A. **Referenciais para a Educação empreendedora**. In: LOPES, R.M. A. (Orga.). Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. cap. 1. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: SEBRAE, 2010.

LUNDVALL, B. National Innovation Systems Analytical Concept and Development Tool. **Industry & Innovation**, v.14, n.1, p.95-119, 2007.

MAES, K.; DEBACKERE, K.; DUN, P. V. Universities, research and the “innovation union”. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, n. 13, p. 101–116, 2011.

MAINE, E.; LUBIK, S.; GARNSEY, E. Process-based vs. product-based innovation: Value creation by nanotech ventures. **Technovation**, v.32, n.3, p.179-192, 2012.

MARANHÃO, C.; SANTOS, F. C. P dos.; GOUVEIA, P. N. Teoria crítica e didática: um desafio para a educação contemporânea. **REAd**, v.24, n.1, p.129-148, 2018.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação Empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.6, n.1, 2008.

MARTINS, P. S. **Spin-offs da ciência: terras raras do empreendedorismo acadêmico brasileiro?** Dissertação (Mestrado em Engenharia). USP, São Paulo, 2014.

MASON, C., BROWN, R. **Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Enterprises**: Background Paper Prepared for the Workshop Organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs. Discussion Paper. OECD, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCADAM, R. et al. The development of University Technology Transfer stakeholder relationships at a regional level: Lessons for the future. **Technovation**, v.18, p.1-11, 2011.

MELO, M. B. de. **Cultura empreendedora na Universidade Federal de Santa Catarina**: Centro Tecnológico como espaço de práticas empreendedoras. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

MINELLO, I. F.; et al. Alunos Empreendedores? Um Estudo do Comportamento Empreendedor de Alunos de Graduação de uma Universidade Brasileira. In: 7ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo CIEM, 2017, Esposende. Atas da Conferência: Jornada Científica Empreender para o Sucesso. Porto: Empreend, 2017. v.1. p.1-337.

MOORE, J. F. **The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems**. New York: Harper Business, 1996.

NACHIRA, F. Towards a network of digital business ecosystems fostering the local development. **European Commission Discussion Paper**, Bruxelles, 2002.

NAMBISAN, S., BARON, R. A., Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs' Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.37, n.5, p.1071-1097, 2013.

NAPIER, G., HANSEN, C. Ecosystems for Young High-Growth Firms, FOR A, 2011. Disponível em: < http://sites.kauffman.org/irpr/resources/Napier,%20Glenda%20-%20Ecosystems%20for%20Young%20High%20Growth%20Firms_Napier%20and%20Hansen_01022012.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2017.

NECK, H. M. et al. An entrepreneurial system view of new venture creation. **Journal of Small Business Management**, v.42, n.2, p.190-208, 2004.

NELSON, R. **National Systems of Innovation**: a comparative study, London, Oxford University Press: 1992.

NEMOTO, M. C. M. O.; SANTOS, G. Z. V.; PINOCHET, L. H. C. Adoção de inovação: Internet das Coisas para melhoria de desempenho de sustentabilidade na Klabin. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.18, n.1, p.197-224, 2018.

NEUBAER, D.; ORDÓÑEZ, V. **O novo papel da educação globalizada em um mundo globalizado**. In: Educação superior em um tempo de transformação: novas dinâmicas para a responsabilidade social/trad. Vera Muller. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. (Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil).

ODUM, E. P. The strategy of ecosystem development. **Science**, v.104, p.262-270, 1969.

OLIVEIRA, J.; BARBOSA, M. L. Processo de seleção de pré-incubação: sob a batuta da subjetividade. In: GIMENEZ, F. A. P. et. al. (org.) **Educação para o empreendedorismo**. Curitiba: Agência de Inovação da UFPR, 2014.

OLIVEIRA, M. R. **Modelo para o estímulo a criação de spin-offs acadêmicas baseado em ecossistemas empreendedores**. 208p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2015.

PELTONIEMI, M. Business ecosystem. A conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution. **E-Business Research Center**. Research Reports 18 Tampere, 2005.

PELTONIEMI, M.; VUORI, E. Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. **Proceedings of the eBusiness Research Forum**, p. 267-281, 2004.

PHILPOTT, K. et al. The entrepreneurial university: examining the underlying academic tensions, technovation. **Managing Technology**, v.1, n.4, p.161-170, 2011.

PILETIS, C. **Clusters entrepreneurial ecosystem co-creation, and appropriability: a conceptual framework**. Industrial and Corporate Change, 2012.

PILINKIENE, V., MACIULIS, P. Comparison of different ecosystem analogies: the main economic determinants and levels of impact. **Social and Behavioral Sciences**, v.156, p.365 – 370, 2014.

PLONSKI, G.; CARRER, C. **A Inovação Tecnológica e a Educação para o Empreendedorismo**. In: VILELA, S.; LAJOLO, F. USP 2034: Planejando o Futuro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2009.

POLITIS, D. **The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework**. Entrepreneurship Theory and Practice, p.399-424, 2005.

PORTAL, L. L. F.; DUHÁ, A. H. **Empreendedorismo e educação**. In: ENRICONE, Délcia; GRILLO, Marlene. Educação Superior: vivências e visão de futuro. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2005.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. New York, MacMillan Press: 1990.

PRAHALAD, C. K. **The fortune at the botom of the pyramid: eradicating poverty through profits**, Saddle River, NJ; Wharton School Publishing, 2005.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA. Disponível em: <<http://www.santamaria.rs.gov.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E.; LI, S. Toward reimagining strategy research: retrospection and propection on the 2011 AMR decade award article. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 4, p. 471-489, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

QSR INTERNATIONAL. What is NVivo. Disponível em: <<https://qsrinternational.com/nvivo/what-is-nvivo>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

RAPOSO, M; MADEIRA, M. J.; NAVE, E. F. Supporting new firm's through Entrepreneurship education: a case of a successful course. In: **European Conference on Innovation and Entrepreneurship**. Academic Conferences International Limited, 2018.

RASCO, J. F. A. **Inovação, Universidade e Sociedade**. In: Castanho, S., Castanho E. L. M. (Orgs.). O que há de novo na educação superior – do projeto pedagógico à prática transformadora. Campinas: Papirus, 2000.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. Barueri: Manole, 2004.

RITALA, P.; ALMPANOPOULOU, A. In Defense of 'Eco' in innovation ecosystem. **Technovation**, p.39–42, 2017.

RITCHIE, B.; BRINDLEY, C. Cultural determinants of competitiveness within SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 1, p. 104-119, 2005.

RITTER, A. F. et al. Um modelo referencial para a prática da inovação. **Technology Management**, v. 3, n. 1, p. 74–83, 2008.

RIVIEZZO, A. et al. European universities seeking entrepreneurial paths: the moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Technological Forecasting and Social Change**, v.141, p.232-248, 2019.

ROCHA, A.; SILVA, M. J.; SIMOES J. Intenções Empreendedoras dos Estudantes do Ensino Secundário – O Caso do Programa de Empreendedorismo na Escola. **Economia Global e Gestão**, v.17, p.77-97, 2012.

RUDA, W.; MARTIN, R. A.; DANKO, B. Target Group-Specific Design of Student Entrepreneurship Support: a German example focusing on start-up motives and barriers. **Acta Polytechnica Hungarica**, v.6, n.3, p.5-22, 2009.

SADIKU-DUSHI, N.; DANA, L.; RAMADANI, V. Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. **Journal of Business Research**, v.100, p.86-99, 2019.

SAFFU, K. The role and impact of culture on South Pacific island entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Canadá, v. 9, n. 2, p. 55-73, 2003.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTA MARIA TECNOPARQUE. Disponível em: <<https://santamariatecnoparque.com.br/institucional/>>. Acesso em: abr. 2019.

SANTOS, M. M. **Profissão e carreira**: relações entre escolhas por cursos de graduação e âncoras de carreira. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade do Sul de Santa Catarina. Palhoça, 2010.

SANTOS, S. de A.; LIMA, M. de O.; DANTAS, A. de B. Propensão ao Empreendedorismo dos Alunos do Ensino Fundamental: um Estudo Comparativo com alunos de 7ª e 8ª séries, entre Instituições de Ensino Municipais e Privadas de Maceió. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA, 2006.

SANTOS, D. A. Z.; SCHMIDT, V. K.; ZEN, A. C. A emergência de um ecossistema de empreendedorismo: o caso do armazém da criatividade e a cidade de Caruaru, Pernambuco, Brasil, 2016. Disponível em: <<http://seminarionacional.com.br/conferencia2016/pt/inicial/>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. Educação Empreendedora: premissas, objetivos e metodologias. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v.10, n.3, 2016.

SCHMIDT, S. BOHNENBERGER, M.C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**. v.13, n.3, 2009.

SCHMIDT; C. M.; DREHER, M. T. Cultura empreendedora: empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor. **Revista de Gestão USP**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SENHORAS, E. M. As redes do desenvolvimento econômico e social no sistema de ensino superior brasileiro. **Liincem Revista**, v.4, n.1, p. 138-153, 2008.

SERAFIM, M. C.; FEUERCSHUTTE, S. G. Movido pelo transcendente: a religiosidade como estímulo ao “espírito empreendedor”. **Cadernos EBAPE.BR**, v.13, n. 1, p. 165-182, 2015.

SILVA, D.; LOPES, E. L.; JUNIOR, S. S. B. Pesquisa Quantitativa: elementos, paradigmas e definições. **GESEC**. v.5, n.1, 2014.

SILVA, C. A. F.; VOTRE, S. J. O. Portal da Inovação do MCT e a sinergia entre universidade, empresa e governo no desenvolvimento da educação física. **Revista Brasileira de Educação Física Esporte**, v.26, n.1, p.161-169, 2012.

SINGER, S.; AMOROS, J. E.; ARREOLA, D. M. **Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report**. Monterrey (Mexico): Global Entrepreneurship Research Association GERA, 2015.

SPIGEL, B. **Entrepreneurship: theory ad practice**. The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems, 2015.

SEBRAE. Cursos Disponíveis ao Empreendedor. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso: 06 maio 2017.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.217–226, 2000.

SOETANTO, D.; VAN GEENHUIZEN, M. Life after incubation: the impact of entrepreneurial universities on the long-term performance of their spin-

offs. **Technological Forecasting and Social Change**, Elsevier, v.141, p. 263-276, 2019.

SOUZA, E. C. L.; DEPIERI, C. C. L. S. Cultura e atitude empreendedora: um estudo em empresas no Distrito Federal. **Revista Faces**, v. 6, n. 3, p. 90-100, 2007.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **O ensino de empreendedorismo em instituições de ensino superior brasileiras**. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (org) Empreendedorismo além do plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2005.

STAM, E. Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. **European Planning Studies**, v.23, n.9, p.1759-1769, 2015.

STARS ACELERADORA. 2019. Disponível em: <<https://starsaceleradora.com.br/#quem-somos>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

SURESH, J.; RAMRAJ, R. Entrepreneurial Ecosystem: Case Study on the Influence of Environmental Factors on Entrepreneurial Success. **European Journal of Business and Management**, v.4, n.16, p.95-101, 2012.

TAKAHASHI, A. R. **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.

TANSLEY, A. G. The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. **Ecology**, v.16, n.3, p.284-307, 1935.

TEIXEIRA, C. **Educação para o Empreendedorismo** – Um Estudo sobre o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2012.

TING, S. H.; YAHYA, S.; TAN, C. L. The influence of researcher competence on university-industry collaboration: The mediating role of domain knowledge transfers and spillovers. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 2018.

TORKOMIAN, A. L. V. **Transferência de tecnologia, inovação tecnológica e desenvolvimento**. In: AZEVEDO, A. M. M.; SILVEIRA, M. A. (Organização) Gestão da Sustentabilidade Organizacional: Desenvolvimento de Ecossistemas Colaborativos; – Campinas, SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação “Renato Archer”), p.101-114, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/pdi/>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

VALLASTER, C. et al. Responsible entrepreneurship: outlining the contingencies. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.25, n.3, p.538-553, 2019.

VENTURI, J. L.; LENZI, F. C. **Desenvolvimento gerencial: da teoria acadêmica para a prática empresarial**. Rio do Sul: Nova Era, 2003.

VENKATARAMAN, S. Regional Transformation through Technological Entrepreneurship, **Journal of Business Venturing**, v.19, n.1, p.153-167, 2004.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, S.; RIBEIRO, P.; MELATTI, G. O ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação em administração: Um estudo comparativo entre as universidades estaduais de Londrina e Maringá. São Paulo, 2010. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v.4, n.1, p.288-301, 2011.

ZAHRA S. A.; WRIGHT M; ABDELGAWAD S.G. Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. **International Small Business Journal**, v.32, 2014.

WAHID, A.; IBRAHIM, A.; HASHIM, N. B. The review of teaching and learning on entrepreneurship education in institution of higher learning. **Journal on Technical and Vocational Education**, v.1, n.2, p. 82-88, 2017.

WAKKEE, I. et al. The university's role in sustainable development: Activating entrepreneurial scholars as agents of change. **Technological Forecasting and Social Change**, v.141, p.195-205, 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics**. Geneva, Switzerland, 2013.

APÊNDICE

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO A - PERFIL DOS ATORES

- 1) Nome:
- 2) IES/Empresa/Entidade:
- 3) Idade:
- 4) Formação acadêmica:
- 5) Cargo:
- 6) Tempo de experiência na função:

BLOCO B – ATORES E INSTITUIÇÕES

- 7) Como você percebe o empreendedorismo na sua instituição? Comente como sua instituição o pratica.
- 8) Comente como sua instituição contribui para o fomento da cultura empreendedora na cidade.
- 9) Em sua opinião, quais os empreendedores que são referência como líderes empreendedores na cidade? Por quê?
- 10) Você tem conhecimento sobre quais as pessoas em sua instituição que estão envolvidas em ações/atividades de empreendedorismo? Se sim, quais são estas pessoas e quais as ações/atividades que elas desenvolvem?
- 11) Você tem conhecimento sobre outras pessoas que estão envolvidas em ações/atividades de empreendedorismo fora de sua instituição na cidade de Santa Maria? Se sim, quais são estas pessoas e quais as ações/atividades que elas desenvolvem?

BLOCO C – PROJETOS DE EMPREENDEDORISMO

- 12) Você tem conhecimento de quais IES e outras instituições na cidade que desenvolvem ações/atividades de empreendedorismo? Se sim, quais são estas instituições e quais as ações/atividades que elas desenvolvem?
- 13) Qual(is) ação(ões) de empreendedorismo sua instituição apoia?
- 14) Em relação a(s) ação(ões) que sua instituição desenvolve, qual o objetivo e o público envolvido?
- 15) Em sua opinião, quais ações de empreendedorismo sua instituição poderia desenvolver e ainda não o faz? Por quê seriam importantes?
- 16) Em sua opinião, quais ações de empreendedorismo outras instituições locais poderiam desenvolver e ainda não o fazem? Quais instituições poderiam contribuir mais com o empreendedorismo local?

BLOCO D – ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

- 17) Comente quais ações/atividades de empreendedorismo que sua instituição desenvolve e que contribuem para a *atração* de talentos na cidade.
- 18) Comente quais ações/atividades de empreendedorismo que sua instituição poderia desenvolver para *atrair* talentos para a cidade.
- 19) Comente quais ações/atividades de empreendedorismo que sua instituição desenvolve e que contribuem para a *retenção* de talentos na cidade.

- 20) Comente quais ações/atividades de empreendedorismo que sua instituição poderia desenvolver para *reter* talentos para a cidade.

BLOCO E – POTENCIAL EMPREENDEDOR

- 21) Em sua opinião, de que forma as IES podem atuar conjuntamente para o fortalecimento do ecossistema empreendedor local? Entre as IES, quais poderiam ter mais êxito atuando conjuntamente? Por quê?
- 22) Em sua opinião, de que forma as IES podem atuar conjuntamente com outras instituições presentes no ambiente para o fortalecimento do ecossistema empreendedor local? Quais instituições poderiam ter mais êxito atuando conjuntamente? Por quê?
- 23) Descreva quais são os pontos fortes das IES que podem estimular a cultura empreendedora local.
- 24) Descreva quais são os pontos fortes de outras instituições que podem estimular a cultura empreendedora local.
- 25) Descreva como Santa Maria pode tornar-se referência como um ecossistema empreendedor. Quais ações ainda precisam ser feitas?

ANEXOS



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



ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Estudo: O papel das Instituições de Ensino Superior para o fortalecimento do ecossistema empreendedor: uma análise com base no fomento a cultura empreendedora

Pesquisador responsável: Prof. Dr. Vânia Medianeira Flores Costa

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone e endereço postal completo: (55) 9 9652 5266. Av. Roraima nº1000, Prédio 74C, Sala 4125, CEP.: 97105-900, Santa Maria/RS.

Público-alvo: gestores da Universidade Federal de Santa Maria

Prezado(a) Participante:

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: O papel das Instituições de Ensino Superior para o fortalecimento do ecossistema empreendedor: uma análise com base no fomento a cultura empreendedora, que tem por objetivo “analisar como uma Instituição de Ensino Superior pode fomentar a cultura empreendedora para o fortalecimento do ecossistema empreendedor local”.

Como benefícios, essa pesquisa visa contribuir para a ampliação da discussão sobre a temática que envolve o Ecossistema Empreendedor, assunto que permite novas descobertas, principalmente por se tratar de referências bastante atuais. Além disso, outro valor atribuído a pesquisa está relacionado a discussão sobre o papel das Instituições de Ensino Superior e sua relação com o ambiente, sua importância e novas perspectivas de atuação para diferentes sujeitos.

Ao aceitar participar do estudo, você responderá as perguntas de uma entrevista para conhecer sua opinião sobre o papel das Instituições de Ensino Superior para o fortalecimento do ecossistema empreendedor local. O risco pode se dar no momento da entrevista, pois você poderá sentir algum desconforto devido a extensão da mesma, podendo desistir a qualquer momento e retirar este consentimento sem penalidade alguma. Sua participação na pesquisa é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e, também, não haverá custos para você. Sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa, especialmente na publicação dos resultados. Você terá garantias de esclarecimentos antes e durante o desenvolvimento do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com a Prof. Dr. Vânia Medianeira Flores Costa, pelo telefone (55) 9 9652 5266. Todos os dados coletados serão armazenados junto ao Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPEAD), sob a responsabilidade da Prof. Dr. Vânia Medianeira Flores Costa (pesquisadora responsável), em armário da sala 4125, do prédio 74C do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM, Campus da UFSM, CEP.: 97105-900, Santa Maria/RS, durante o período de 5 anos, estando a sua disposição a qualquer momento. Após esse período, os dados serão incinerados.

Eu, _____

(seu nome), após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com a pesquisadora responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expressei minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foi-me entregue.

Santa Maria, ____ de _____ de 2018.

Prof. Dr. Vânia Medianeira Flores Costa
Pesquisadora responsável

Assinatura do participante

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – Cidade Universitária – Bairro Camobi, Av. Roraima, nº 1000 – CEP: 97.105.900 – Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55) 3220-8009. E-mail: cep.ufsm@gmail.com. Web: www.ufsm.br/cep



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



140

ANEXO B: TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do Estudo: O papel das Instituições de Ensino Superior para o fortalecimento do ecossistema empreendedor: uma análise com base no fomento a cultura empreendedora

Pesquisadora responsável: Prof. Dr. Vânia Medianeira Flores Costa

Telefone para contato: (55) 9 9652 5266

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Público-alvo: gestores da Universidade Federal de Santa Maria

Os pesquisadores do presente estudo se comprometem a preservar a privacidade dos respondentes, cujos dados serão coletados por meio de entrevista estruturada com gestores da Universidade Federal de Santa Maria.

Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para a execução do presente trabalho. As informações serão mantidas no Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH, situado na Av. Roraima, nº 1.000, prédio 74C, sala nº 4125, Cidade Universitária, UFSM, CEP.: 97105-900, Santa Maria/RS, sob a responsabilidade da Prof. Dr. Vânia Medianeira Flores Costa, por um período de 5 anos. Após esse período, os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em ____ de _____ de 2018, com o número de registro CAAE _____ e do parecer _____.

Santa Maria, dia ____ de _____ de 2018.

Prof. Dr. Vânia Medianeira Flores Costa
Pesquisadora responsável



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

ANEXO C: AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Prof. Paulo Afonso Burmann, abaixo assinado, Reitor da UFSM, autorizo a realização do estudo O papel das Instituições de Ensino Superior para o fortalecimento do ecossistema empreendedor: uma análise com base no fomento a cultura empreendedora, registrado no GAP do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) sob o número 049746 a ser conduzido pelos pesquisadores Prof. Dr. Vânia Medianeira Flores Costa, Prof. Adjunta do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) e Camila Borges Fialho, Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA).

O estudo só poderá ser realizado se aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Santa Maria, 02 de agosto de 2018.

Prof. Paulo Afonso Burmann

Reitor da UFSM

Paulo Afonso Burmann
Reitor