

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS**

Estêvão da Silva Marinho

**Processo de incubação, características empreendedoras e
aprendizagem empreendedora: uma perspectiva interativa**

Santa Maria, RS
2016

Estêvão da Silva Marinho

**PROCESSO DE INCUBAÇÃO, CARACTERÍSTICAS
EMPREENDEDORAS E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA: UMA
PERSPECTIVA INTERATIVA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Inovação e Sustentabilidade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Italo Fernando Minello, Dr.

Santa Maria, RS
2016

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

Marinho, Estêvão da Silva
Processo de incubação, características empreendedoras e
aprendizagem empreendedora: uma perspectiva interativa /
Estêvão da Silva Marinho.-2016.
173 p.; 30cm

Orientador: Italo Fernando Minello
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2016

1. Incubadora tecnológica 2. Aprendizagem
empreendedora 3. ITSM 4. Empreendedorismo I. Minello,
Italo Fernando II. Título.

© 2016

Todos os direitos autorais reservados a Estêvão da Silva Marinho. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Rua Castro Alves, n. 52, Bairro Perpétuo Socorro, Santa Maria, RS. CEP: 97043-100

Fone (55) 3221 9210; E-mail: estevao.marinho@hotmail.com

Estêvão da Silva Marinho

**PROCESSO DE INCUBAÇÃO, CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E
APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA: UMA PERSPECTIVA INTERATIVA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Inovação e Sustentabilidade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em 23 de março de 2016:

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

Flavia Luciane Scherer, Dra. (UFSM)

Jaime Peixoto Stecca, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2016

DEDICATÓRIA

À minha Mãe Sara pelo suporte e educação recebida, ao meu Pai que não está mais entre nós para presenciar esta vitória. E à minha namorada Franciele, pois esta etapa da minha vida será importante para o nosso futuro e de nossos filhos.

AGRADECIMENTOS

- Agradeço à Professora Nilza, coordenadora da ITSM, por autorizar a realização da pesquisa, colocando-se à disposição para fornecer quaisquer informações necessárias. Da mesma forma aos gestores das empresas que participaram da pesquisa;

- Aos colegas da turma, que fizeram esta caminhada mais alegre, principalmente ao colega Jonas Carniel, que me presenteou com um livro sobre empreendedorismo que foi de grande utilidade para a realização deste trabalho. E ao colega Alessandro Souza, parceiro em várias atividades desenvolvidas no decorrer do curso;

- Às colegas de UFSM Márcia Lorentz, que permitiu que eu participasse da sua coleta de dados, proporcionando um primeiro contato, valioso, com a pesquisa de campo; e Salete Retamoso, que incentivou com seu exemplo a minha entrada no curso.

- Ao meu primeiro chefe na UFSM José Fernando Schlosser, pelo respeito com que me recebeu na instituição, incentivando meu desenvolvimento na secretaria do PPGEA e despertando meu interesse por qualificação.

- Às colegas e parceiras de grupo de pesquisa, Luciana Pacheco e Rafaela Bürger, pela ajuda na transcrição das entrevistas, sendo que a Rafaela também foi parceira de conversas e estava sempre à disposição para qualquer coisa que fosse necessária;

- À minha Tia Vera, sempre interessada em ouvir as minhas histórias sobre o curso e meu trabalho;

- À minha banca de qualificação, Prof. Dra. Lucia Madruga e Prof. Dra. Flavia Scherer, pelas contribuições e pelo carinho nas abordagens feitas sobre o projeto;

- Aos professores do PPGA, que proporcionaram meu desenvolvimento acadêmico com presteza e respeito.

- À dona Marlene, Mãe da Franciele, pelas orações nos momentos de incerteza e expectativa.

- Aos meus amigos e irmão, Jean, Paulo Riciere, e Diego Marinho por estarem sempre interessados em ouvir minhas histórias e pela torcida para o meu sucesso e por proporcionarem momentos de descontração importantes nesta caminhada.

- Ao meu amigo Jeferson Mezzomo que me ensina diariamente o valor da amizade desinteressada, da simplicidade e da importância das pequenas coisas.

- Aos colegas do Departamento de Engenharia Rural, especialmente aos chefes Rudiney e Manoel, que concederam licença para a realização deste curso, e ao colega André, que sempre incentivou minha qualificação profissional.

- À toda minha família pelo apoio e convivência durante a realização do curso.

- Acho que não esqueci de ninguém... opa, faltou um agradecimento, por último mas dos mais importantes: Ao meu orientador Prof. Dr. Italo Fernando Minello, que hoje posso chamar de Amigo, sempre leal e sincero. Pessoa que me apoiou desde o início, apostando em mim já na seleção para ingresso ao curso. Considero-me uma pessoa de sorte por ter sido escolhido por ele como seu orientando, pois sua exigência sempre foi proporcional à sua dedicação comigo. Italo, pode ter certeza que serei eternamente grato pela oportunidade que me deste, pelo desenvolvimento pessoal que tu me proporcionou, pelos sábados que tu abriste para eu dedicar ao meu trabalho. Mesmo quando tinha problemas maiores, nunca me deixou na mão. Para não me alongar demais, tu é O cara.

*Nenhum objetivo é inatingível quando
você é guiado pelo coração.*

RESUMO

PROCESSO DE INCUBAÇÃO, CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA: UMA PERSPECTIVA INTERATIVA

AUTOR: Estêvão da Silva Marinho
ORIENTADOR: Prof. Dr. Italo Fernando Minello

O presente trabalho foi realizado na incubadora tecnológica de Santa Maria (ITSM), com o intuito de analisar a influência do processo de incubação sobre as características e a aprendizagem empreendedoras, na percepção de gestores de negócios que vivenciam este processo na ITSM. Para isso, os dados foram coletados por meio da aplicação do questionário desenvolvido por David McClelland (1972) sobre CCE's e da realização de entrevistas semiestruturadas com oito gestores de negócios incubados. Os questionamentos abordados na entrevista tiveram foco na história de vida, trajetória profissional, processo de incubação e aprendizagem empreendedora, esta última obedecendo às premissas propostas por Politis (2005). Para a análise dos dados utilizou-se a abordagem descrita por Sampieri (2006), analisando-se qualitativamente os questionários aplicados, e técnica de análise de conteúdo das entrevistas, baseada em Bardin (2011). As categorias de análise definidas a priori foram: processo de incubação, características empreendedoras e aprendizagem empreendedora. As categorias de análise definidas não a priori, com base nos relatos dos entrevistados, foram: demandas percebidas e necessidades de interação. Destaca-se que o objetivo do estudo foi atendido plenamente, em função de que, a partir da perspectiva dos incubados, a ITSM proporcionou oportunidades de desenvolvimento para estes indivíduos, bem como para seus negócios, estimulando a aprendizagem dos mesmos por meio de um caráter experiencial. Como contribuição, a partir dos resultados obtidos, elaborou-se um plano da ação para a ITSM, com o objetivo de reduzir as demandas percebidas pelos incubados, acerca do processo de incubação.

Palavras-chave: Incubadora tecnológica. Aprendizagem empreendedora. ITSM. Empreendedorismo.

ABSTRACT

INCUBATION PROCESS, ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS AND ENTREPRENEURIAL LEARNING: A PERSPECTIVE INTERACTIVE

AUTHOR: ESTÊVÃO DA SILVA MARINHO
ADVISER: ITALO FERNANDO MINELLO

The present study was carried out in the Technologic Incubator of Santa Maria (ITSM), with the aim of analyzing the influence of incubation process on the characteristics and the entrepreneurial learning, in perception of business managers who experience this process in the ITSM. For this, the data were collected through the application of the questionnaire developed by David McClelland (1972) about CCE's and achievement of semi-structured interviews with eight business managers incubated. The questions addressed in the interview had focus on life history, professional trajectory, incubation process and learning entrepreneurial, this latest obeying the assumptions proposed by Politis (2005). For the data analysis used the approach described by Sampieri (2006), analyzing qualitatively the questionnaires applied, and content analysis of the interviews, based on Bardin (2011). The analysis categories were defined a priori: the process of incubation, entrepreneurial characteristics and entrepreneurial learning. The defined categories of analysis not a priori, based on reports of respondents were: perceived demands and interaction needs. It is stressed that the objective of the study was answered fully, in function of which, from the perspective of incubated, the ITSM provided development opportunities for these entrepreneurs, and also for their businesses, stimulating learning them through an experiential character. As contribution, from results obtained, developed a plan of action for the ITSM, in order to reduce the demands perceived by incubated about the incubation process.

Keywords: Technology incubator. Entrepreneurial learning. ITSM. Entrepreneurship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Interação entre as categorias de análise definidas a priori.....	62
Figura 2 –	Processo metodológico de pesquisa	65
Figura 3 –	Resultados da pesquisa sobre o processo de incubação da ITSM	121
Figura 4 –	Associação entre as Características Empreendedoras e as Demandas do Processo de Incubação da ITSM na Visão dos Incubados.....	122
Figura 5 –	Hierarquização das demandas	126
Figura 6 –	Ações com foco nas demandas.....	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pontuação CCE´s E1.....	104
Tabela 2 – Pontuação CCE´s E2.....	106
Tabela 3 – Pontuação CCE´s E3.....	108
Tabela 4 – Pontuação CCE´s E4.....	110
Tabela 5 – Pontuação CCE´s E5.....	111
Tabela 6 – Pontuação CCE´s E6.....	114
Tabela 7 – Pontuação CCE´s E7.....	116
Tabela 8 – Pontuação CCE´s E8.....	117
Tabela 9 – Média pontuação CCE´s.....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceituação das incubadoras	36
Quadro 2 – Diretrizes para Incubadoras	40
Quadro 3 – Atividades do processo de criação de empresas de base tecnológica e etapas do processo de incubação tecnológica.....	43
Quadro 4 – Características empreendedoras e comportamento empreendedor	46
Quadro 5 – Diferenças entre formação gerencial e empreendedora	49
Quadro 6 – Referência para definição das categorias a priori	60
Quadro 7 – Categorias de análise definidas a priori	61
Quadro 8 – Questões correspondentes à cada característica comportamental de McClelland (1972)	64
Quadro 9 – Protocolo de entrevistas.....	74
Quadro 10 – Subcategoria assistência de negócios	83
Quadro 11 – Subcategoria interação com diferentes públicos	83
Quadro 12 – Subcategoria busca de oportunidades	88
Quadro 13 – Subcategoria comprometimento	89
Quadro 14 – Subcategoria experiência de negócios.....	93
Quadro 15 – Subcategoria predisposição	93
Quadro 16 – Dificuldades enfrentadas pelos incubados	96
Quadro 17 – Dificuldades de caráter financeiro	97
Quadro 18 – Demandas percebidas	98
Quadro 19 – Necessidades de interação	101
Quadro 20 – Plano de ação ITSM.....	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da taxa de atividade empreendedora de acordo com o estágio do empreendimento – Brasil – 2002-2014 – (% da população entre 18 e 64 anos).....	32
Gráfico 2 – Crescimento do número de incubadoras no Brasil	37
Gráfico 3 – Tipos de Incubadora	38
Gráfico 4 – Níveis características comportamentais empreendedoras (CCE's)....	120
Gráfico 5 – Relação ação x demanda	130

LISTA DE SIGLAS

- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CCE´s – Características Comportamentais Empreendedoras
- CERNE – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos
- EBT – Empresa de Base Tecnológica
- IES – Instituições de Ensino Superior
- IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
- ITSM – Incubadora Tecnológica de Santa Maria
- MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
- MEC – Ministério da Educação
- PNI – Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos
- REGINP – Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	31
1.2	OBJETIVOS	31
1.3	JUSTIFICATIVA.....	31
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
2.1	INCUBADORAS DE EMPRESAS E PROCESSO DE INCUBAÇÃO.....	35
2.2	CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR.....	44
2.3	PROCESSO DE APRENDIZAGEM E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA.....	48
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	51
3.2	UNIDADES DE ANÁLISE	54
3.3	COLETA DE DADOS.....	55
3.3.1	Pesquisa documental	55
3.3.2	Entrevistas	55
3.3.3	Aplicação do questionário sobre CCE's de David McClelland (1972) ...	56
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	56
3.4.1	Análise de conteúdo	57
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DA ITSM	67
4.1	ITSM.....	67
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
5.1	PROTOCOLO DE ENTREVISTAS	72
5.2	ANÁLISE DAS CATEGORIAS DEFINIDAS A PRIORI	79
5.2.1	Processo de incubação	79
5.2.2	Características empreendedoras	84
5.2.3	Aprendizagem empreendedora	90
5.3	ANÁLISE DAS CATEGORIAS NÃO A PRIORI	94
5.3.1	Demandas percebidas	94
5.3.2	Necessidades de interação	98
5.4	ANÁLISE QUALITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS SOBRE CCE'S.....	102
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
	APÊNDICES	149
	APÊNDICE A – DADOS DA EMPRESA/EMPREENDIMENTO	149
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	150
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO CCE`SMCCLELLAND 1972	152
	APÊNDICE D – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	156
	APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	157
	ANEXOS	159
	ANEXO A – EDITAL DE SELEÇÃO DE PROJETOS PARA INGRESSO NA ITSM	159
	ANEXO B – EXEMPLO DE IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÃO	169

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de negócios caracterizado por constantes transformações, as empresas dependem cada vez mais da capacidade de seus ativos intelectuais para gerar ideias e criar produtos e serviços inovadores (QUANDT et al., 2014). Esta dependência pode ser análoga às pequenas empresas e aos negócios em formação, também relevantes para a economia de um país.

De acordo com o relatório da pesquisa sobre participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira de 2014, realizada pelo SEBRAE, o IBGE calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no ano de 1985. A Fundação Getúlio Vargas, utilizando a mesma metodologia, avaliou a evolução deste indicador, sendo que em 2001 o percentual cresceu para 23,2%, já em 2011, 27% do PIB foi gerado pelos pequenos negócios; além disso, são responsáveis por cerca da metade dos postos de trabalho formais do Brasil. Tais negócios, em função da dimensão que alcançaram na economia brasileira, carecem, assim como em qualquer outro segmento empresarial, de desenvolvimento constante, principalmente no que se refere à sua capacidade competitiva e a maneira como seus gestores as conduzem (FERREIRA, et al., 2012).

Isso evidencia a necessidade de mobilização de instrumentos, sobretudo de políticas públicas, capazes de oferecer suporte aos empreendimentos de pequeno porte para que possam prover condições para o referido desenvolvimento (FONSECA, 2015), como também a disseminação de conhecimentos a respeito de gestão empresarial, inovação e empreendedorismo, dada com interação universidade-empresa (GOMES et al., 2014). Neste intuito, surgiram as incubadoras de empresas, apoiadas pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), constituída em 1987, e, mais recentemente, pela criação da Lei de Inovação Tecnológica – Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Neste enfoque, na visão de Fonseca (2015), as incubadoras de empresas podem ser consideradas como um instrumento de estímulo ao crescimento das pequenas empresas e dos negócios em formação por meio do processo de incubação, no momento em que buscam proporcionar oportunidades para que estes empreendimentos alcancem patamares de desempenho superiores aos de seus congêneres, que não passaram pelo processo de incubação.

Para isso, Garcia e Terra (2011) evidenciam que a transferência de conhecimentos e o desenvolvimento de novos negócios, juntamente com a contribuição logística e administrativa, representam um dos propósitos das incubadoras de empresas, as quais são conhecidas como *habitats* de inovação (GARCIA; TERRA, 2011). Esses ambientes foram criados e projetados para oferecer apoio gerencial, suporte tecnológico e soluções que contribuam para a viabilidade dos negócios, proporcionando uma base de recursos necessários para o aprimoramento dos mesmos em sua fase crítica inicial (SOMSUK; WONGLIMPIYARAT; LAOSIRIHONGTHONG, 2012). Contudo, ressalta-se que, de acordo com Dornelas (2002), existem diferentes tipos de incubadoras de empresas, dentre elas a tecnológica, na qual este estudo foi realizado.

As incubadoras tecnológicas abrigam empresas cujos produtos ou serviços são concebidos a partir de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado (DORNELAS, 2002; MCTI, 2015). Este tipo de incubadora não disponibiliza apenas o espaço para a alocação física das empresas, ele propicia a formação de *networking*, aporte de recursos humanos e serviços especializados, treinamento dos empreendedores nas áreas de gestão empresarial, inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços, contabilidade, marketing, oferecem assistência jurídica, auxiliam no processo de captação de recursos e de registro propriedade Intelectual, dentre outros, segundo dados do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI, 2015).

Estes aspectos contribuem para o desenvolvimento do negócio e das habilidades de seu gestor, estimulando a capacidade competitiva da empresa. Não obstante, para McClelland (1972), o sucesso empresarial não consiste apenas no refinamento de habilidades específicas, mas também das características empreendedoras do gestor e do aperfeiçoamento de tais características. Segundo esse autor, o indivíduo empreendedor tem uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante da necessidade de realização, o que encoraja o indivíduo a buscar objetivos que envolvem atividades desafiadoras, porém com riscos calculados. Para Mintzberg (2006) as pessoas que alocam seus negócios em incubadoras de base tecnológica, também devem apresentar características empreendedoras e suas ideias devem ser inovadoras, capazes de entender e atender as demandas do mercado. Tais características representam outro foco deste estudo.

Segundo Floriani, Beuren e Hein (2013), as inovações, um dos objetivos da criação das incubadoras de base tecnológica, são ideias implementadas para atender demandas latentes e específicas e que são testadas mediante aprovação e comercialização no mercado. Podem ser constituídas pela introdução de novo produto/serviço, método, mercado de atuação, parcerias, ou forma de o empreendedor organizar seu negócio. Esses indivíduos geram novas contribuições, quando comparado ao que já existia, em outras palavras, inovam (RAUFFLET; BRES; FILION, 2014), sendo as incubadoras tecnológicas uma das articuladoras nesse processo de inovação.

Diante disso, dada a importância dessas incubadoras para a atividade empreendedora, geração de renda e emprego, economia e avanço tecnológico, sua instalação e consolidação é estimulada pelo Programa Nacional de apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (PNI), instituído pela portaria 139/2009 do MCTI. Esse programa visa à promoção do desenvolvimento tecnológico e da inovação nas micro e pequenas empresas, facilitando seu acesso a centros de aprendizagem empreendedora, como por exemplo, as incubadoras, presentes em 40% das universidades federais brasileiras (ANPROTEC, 2012).

Neste sentido, de acordo com o Ministério da Integração Nacional (2013), as universidades podem ser um importante vetor para o desenvolvimento regional, pois, além de capacitar pessoas e atrair pesquisadores, geram demandas, que podem ajudar a movimentar a economia de uma região. Estudo realizado por Cruz et al. (2008) mostrou que a cada 1% de acréscimo nos investimentos em educação, incrementam os índices de produtividade e de renda per capita, na região em que se inserem, em 0,47% e 0,27%, respectivamente.

Este raciocínio evidencia a universidade como propulsora do desenvolvimento científico do conhecimento e estimuladora da aplicação desse conhecimento de maneira vivencial, por meio de sua tríade ensino, pesquisa e extensão, além do quarto elemento para a transformação e/ou criação de uma universidade empreendedora, que é a busca pelo desenvolvimento econômico e social, evidenciando a prática empreendedora por meio da transferência de tecnologia, da incubação de novas empresas e esforços para desenvolvimento regional (ETZKOWITZ, 2009; LORENTZ, 2015). Essa prática, que tem como premissa o caráter experiencial, segundo Dolabela e Filion (2013), caracteriza o processo de aprendizagem como empreendedor ou vivencial, e a seleção de abordagens

pedagógicas apropriadas, promovem mudança social e desenvolvimento regional, o que justifica os esforços em facilitar o acesso às incubadoras. Ações que promovem o empreendedorismo, no âmbito das universidades, agregam intensa participação dos agentes que interagem no processo, contribuindo para o desenvolvimento da mentalidade empreendedora em todos os níveis do ensino, da pesquisa e da extensão (ZAMPIERI, 2010; CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2013).

A partir do exposto, esta pesquisa foi realizada na incubadora tecnológica de Santa Maria (ITSM), que, como um projeto de extensão da UFSM, foi criada há 20 anos e busca contribuir para o desenvolvimento de empresas de base tecnológica e para movimentar a economia da região, no momento em que se propõe a estimular e promover a atividade empresarial. Isso é feito por meio do processo de incubação que envolve as fases de pré-incubação, incubação e graduação de empresas, promovendo a aprendizagem empreendedora dos gestores das referidas empresas (ROSA, 2014). Ainda segundo a autora, as empresas pré-incubadas e incubadas na ITSM, são denominadas residentes, nomenclatura também adotada na presente proposta de estudo. Esta proposta da incubadora, parece evidenciar um aspecto estimulador da atividade empreendedora, no momento em que a existência de traços comportamentais empreendedores no indivíduo gestor de negócios residentes na ITSM, assim como em qualquer outro de tipo de negócio, pode representar um fator motivacional para este sujeito. Este raciocínio sustenta a possibilidade de associação direta entre o processo de incubação (DORNELAS, 2002; LALKAKA, 2002; GRIMALDI; GRANDI, 2005; ETZKOWITZ, 2009; STAMATOVIC, 2010; ZAMPIERI, 2010; DAMIÃO, 2015), o comportamento empreendedor (MCCLELLAND, 1972; SCHUMPETER, 1946, 1985; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; MINELLO, 2014), e a aprendizagem empreendedora (KIRB, 2004; POLITIS, 2005; HOLCOMB et al., 2009; PARKER, 2013; TSENG, 2013; DOLABELA; FILION, 2013; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2014).

Diante disso, propõe-se a seguir, a questão de pesquisa, a partir da perspectiva dos gestores de negócios residentes na ITSM.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma o processo de incubação influencia as características e a aprendizagem empreendedoras, na percepção de gestores que vivenciam este processo na ITSM?

Para atender a esta indagação, definiram-se os objetivos, geral e específicos, para esta pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

Geral:

Analisar a influência do processo de incubação sobre as características e a aprendizagem empreendedoras, na percepção de gestores de negócios que vivenciam este processo na ITSM.

Específicos:

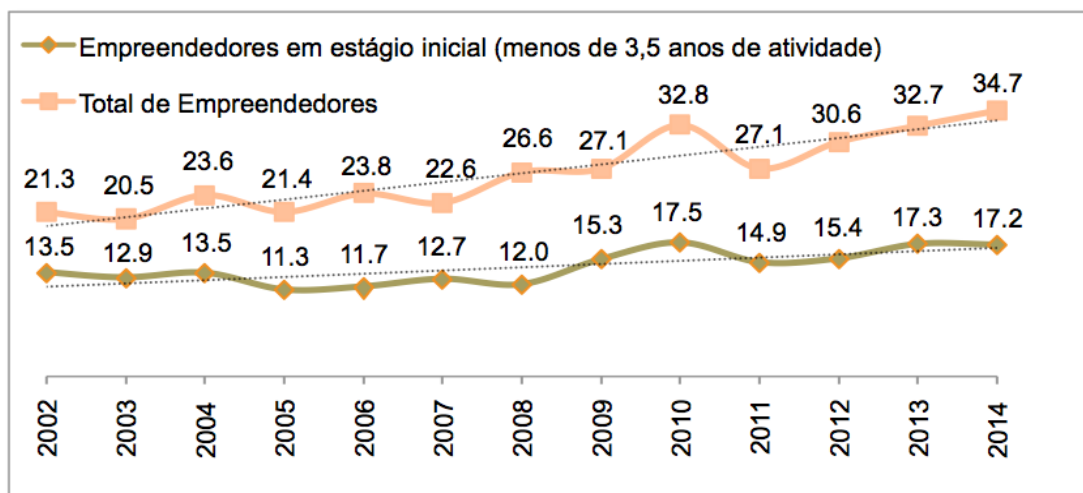
- ✓ Identificar e descrever o processo de incubação e os serviços prestados pela ITSM;
- ✓ Identificar características empreendedoras presentes nos gestores das empresas residentes na ITSM;
- ✓ Verificar a percepção dos gestores de empresas sobre o processo de incubação da ITSM;
- ✓ Verificar a interação entre o processo de incubação e o comportamento empreendedor dos gestores nos diferentes estágios de incubação.

1.3 JUSTIFICATIVA

São escassos os estudos sobre influências comportamentais do processo de incubação tecnológica no Brasil. Ademais, as incubadoras estão entre os principais instrumentos utilizados para ajudar no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores e na formação de novas empresas (MCTI, 2012). As incubadoras são também reconhecidas pelo suporte para a consolidação das condições mínimas para os novos negócios durante a fase inicial e crítica para os empreendedores (RAUPP; BEUREN, 2006; BOLLINGTOFT, 2012).

Singer, Amorós e Arreola (2015), consideram empreendedores em estágio inicial aqueles que estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, ou que já atuam como gestores de uma empresa com menos de 3,5 anos de atividade. Os dados apresentados no Gráfico 1 mostram a taxa percentual da população brasileira, com idades entre 18 e 64 anos, com atividades empreendedoras e a taxa percentual da mesma população envolvidas com atividades empreendedoras em estágio inicial.

Gráfico 1 – Evolução da taxa de atividade empreendedora de acordo com o estágio do empreendimento – Brasil – 2002-2014 – (% da população entre 18 e 64 anos)



Fonte: GEM Brasil (2014).

A Pesquisa GEM Brasil (2014) – Global Entrepreneurship Monitor – realizada com a população adulta consiste em um levantamento domiciliar conduzido junto a uma amostra representativa de indivíduos da população de 18 a 64 anos do país. Os dados obtidos fornecem as informações quantitativas sobre a parcela da população envolvida com o empreendedorismo. Este estudo também mostrou que 86,6% dos 46 milhões de empreendedores identificados em 2014 não procuraram o auxílio de órgãos de apoio a empreendimentos.

Vale destacar que estes estudos e políticas públicas de apoio ao empreendedorismo e à inovação visam o aumento da competitividade do país no cenário internacional. A Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação do MCTI (2014), por intermédio do PNI (2014), tem apoiado iniciativas para colocar à

disposição do setor empresarial um ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedorismo e inovação; dentre estes ambientes estão as incubadoras de empresas (PRATA, 2014). O Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos visa divulgar os esforços institucionais e financeiros de suporte a empreendimentos residentes nas incubadoras de empresas e parques tecnológicos brasileiros. Nos Estados Unidos, por conta destas políticas, houve uma aceleração da implantação de incubadoras nos últimos anos, chegando a 1.250 unidades funcionando (NBIA, 2015). No Brasil são cerca de 390 (MCTI, 2015), 67% delas voltadas para a área de tecnologia e inovação. Tais ambientes têm demonstrado eficiência na transferência de conhecimento de instituições de ciência e tecnologia para o setor empresarial. São as principais fontes qualificadoras e geradoras de empresas de base tecnológica, que se caracterizam pela forte agregação de tecnologia e inovação nos seus produtos, processos e serviços.

Segundo dados do MCTI, em 2014 o faturamento das empresas incubadas chegou a R\$ 533 milhões e R\$ 4,1 bilhões nas graduadas, juntas elas geram 45,6 mil empregos (CAMPAGNOLO, 2015), o que demonstra a relevância deste instrumento para a economia brasileira.

Além disso, incubadoras são um celeiro de ideias e pessoas, onde várias oportunidades podem ser trabalhadas em condições diferenciadas. O movimento de empreendedorismo brasileiro, por meio das incubadoras, precisa se basear em alicerces sólidos nos quais as melhores práticas empreendedoras sejam utilizadas (DORNELAS, 2002). As incubadoras têm os pré-requisitos para se constituírem em tais alicerces; para isso, precisam ser gerenciadas com profissionalismo e competência.

Na visão de Etzkowitz (2013) a universidade deve considerar o desenvolvimento econômico, social e regional como um desafio, evidenciando outra perspectiva organizacional, gerando ações e atitudes empreendedoras na universidade. No contexto da Universidade Federal de Santa Maria, a ITSM é um projeto de extensão promotora da atividade empreendedora, valorizando as oportunidades comerciais para a pesquisa, além de desenvolver a habilidade de transformar o conhecimento em uma atividade econômica, o que possibilita o desenvolvimento econômico e social com base na transformação da pesquisa tradicional para a pesquisa empreendedora. (GUARANY, 2010).

Ademais, a coordenação da ITSM mostra-se interessada na realização desta pesquisa, que tem por propósito trazer à tona informações que podem vir a ser úteis para a gestão da incubadora, na medida em que busca, prioritariamente, evidenciar a percepção dos empreendedores acerca do processo de incubação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os temas abordados na fundamentação teórica, em virtude dos objetivos deste estudo, compreendem – incubadoras e o processo de incubação; características empreendedoras e comportamento empreendedor; processo de aprendizagem e aprendizagem empreendedora.

2.1 INCUBADORAS DE EMPRESAS E PROCESSO DE INCUBAÇÃO

Para Dornelas (2002), incubadoras de empresas são um instrumento de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos, por meio de um regime de negócios, serviços e suporte técnico, além de orientação prática e profissional. Uma incubadora de empresas pode ser mantida por entidades governamentais, universidades ou grupos comunitários. Em países desenvolvidos são organizações sem fins lucrativos, com o objetivo de incentivar o desenvolvimento em um nível local. (STAMATOVIC, 2010). Para o MCTI (2015), incubadoras de empresas são mecanismos de estímulo e apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a implantação de novas empresas que tenham como principal estratégia de negócios a inovação tecnológica. Para tanto, contam com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar, temporariamente, as empresas e que, necessariamente, dispõem de uma série de serviços e facilidades descritos a seguir:

1. Espaço físico individualizado, para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida;
2. Espaço físico para uso compartilhado, tais como salas de reunião, auditório, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas residentes, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais;
3. Recursos humanos e serviços especializados que auxiliem as empresas em suas atividades, bem como a capacitação, formação, treinamento de empreendedores nos principais aspectos gerenciais;
4. Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas.

Cunha, Mesquita e Perdão (2015) consideram as incubadoras ferramentas fundamentais para o desenvolvimento econômico e social e cabe ao Poder Público,

estabelecer mecanismos para a criação, a ampliação e o aperfeiçoamento das incubadoras. O Quadro 1, apresenta uma síntese conceitual das incubadoras de empresas.

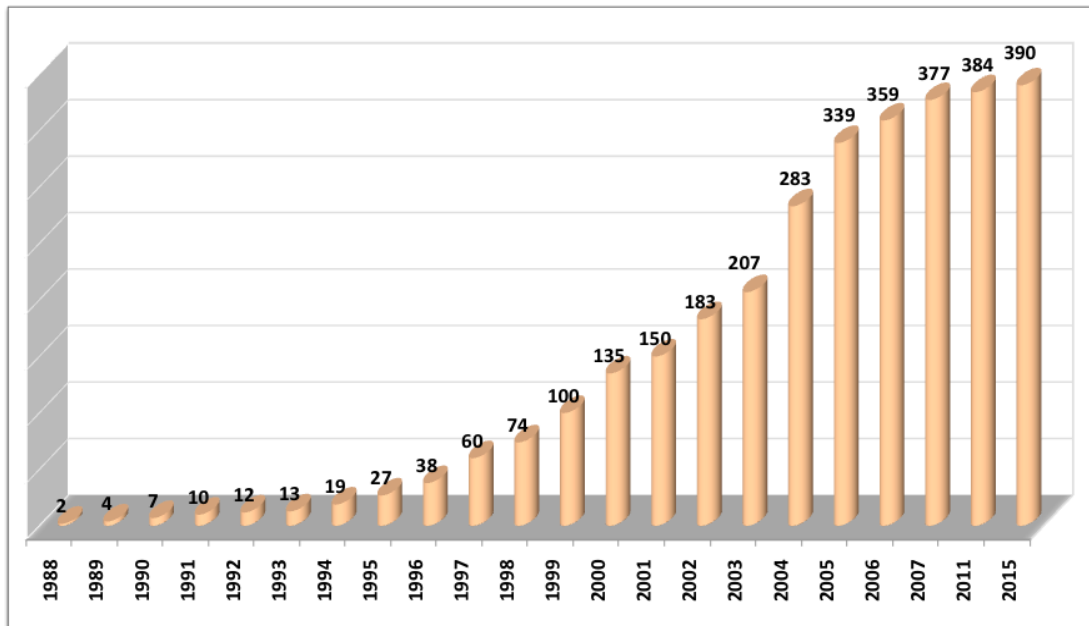
Quadro 1 – Conceituação das incubadoras

Autores	Conceitos
Bermudez (2000)	Ambiente de sinergia não só entre as empresas incubadas, mas também com a comunidade local onde a incubadora está instalada, com o propósito de geração de empregos e renda nas mesmas.
Kuroski e Carvalho (2001)	Local com papel fundamental nos aspectos de capacitação e qualificação, reduzindo os níveis de mortalidade das micro e pequenas empresas.
Barquette (2002)	Espaços favoráveis à implantação de indústrias de alta tecnologia.
Hackett e Dilts (2004)	Facilitadoras do desenvolvimento de novas empresas em estágio inicial, fornecendo espaço de escritório, serviços compartilhados e assistência empresarial, são uma rede de indivíduos e organizações que compreende o pessoal da incubadora, a assessoria, a comunidade universitária envolvida nesse processo, os prestadores de serviço e os contatos industriais.
Gurgel (2004)	Mecanismo de apoio e acolhimento a projetos de empreendedores que querem transformar ideias e sonhos em negócios.
Vedovello e Figueiredo (2005)	Incubadoras de empresa pressupõem um conjunto de empresas reunidas em um ambiente físico que dispõe de instalações apropriadas e infra-estrutura administrativa capaz de gerar um ambiente flexível ao surgimento e desenvolvimento de novos negócios.
Ribeiro, Andrade e Zambalde (2005)	Instrumento que propicia vantagens para as empresas abrigadas e para a economia da região, uma vez que produz pesquisa e desenvolvimento econômico e social
Mantovani et al. (2006)	Oferecem estrutura física e respaldo gerencial para que pequenos empreendimentos possam se desenvolver.
Raupp e Beuren (2007)	Voltadas ao nascimento e ao desenvolvimento de empreendimentos nelas instalados, no sentido de potencializar suas características empreendedoras.
Bulgacov, Bulgacov e Canhada (2009)	Importantes vetores da econômica local por meio de apoio a projetos e empreendedores, no que diz respeito à aprendizagem e a transferência de conhecimento.
Stamatovic (2010)	As incubadoras de empresas são mecanismos importantes que podem ajudar na criação de novas empresas, apresentando-se como solução para o problema de mortalidade de empresas iniciantes.
Domingues (2010)	Ambiente propício para qualificar o empreendedorismo, sendo esta concepção norteadora a ser potencializada na incubadora.
Silva e Azambuja (2012)	Instrumentos que visam o desenvolvimento econômico, a comercialização de tecnologia, apoio ao empreendedorismo e a criação de emprego.
Storopoli, Binder e Maccari (2013)	Destinam-se a promover uma cultura empreendedora e capacitação dos gestores de empresas incubadas.
Almeida, Barche e Segatto (2014)	Visam ensinar o empreendedor a como fazer a gestão do negócio, sem realizar, em momento algum, as atividades para ele.
Damião (2015)	Disponibilizam ao empreendedor, apoio tecnológico, financeiro, mercadológico, de captação de recursos, e outros. Desenvolve ainda atividades (palestras, encontros, seminários, workshops, cursos), criando as condições estruturantes básicas e a componente motivação que desencadeia a construção de um ambiente propício à inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2015, existiam cerca de 390 incubadoras espalhadas por todo o país, com mais de 6.300 empreendimentos incubados (MCTI, 2015). A evolução do número de incubadoras no Brasil é mostrada no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Crescimento do número de incubadoras no Brasil

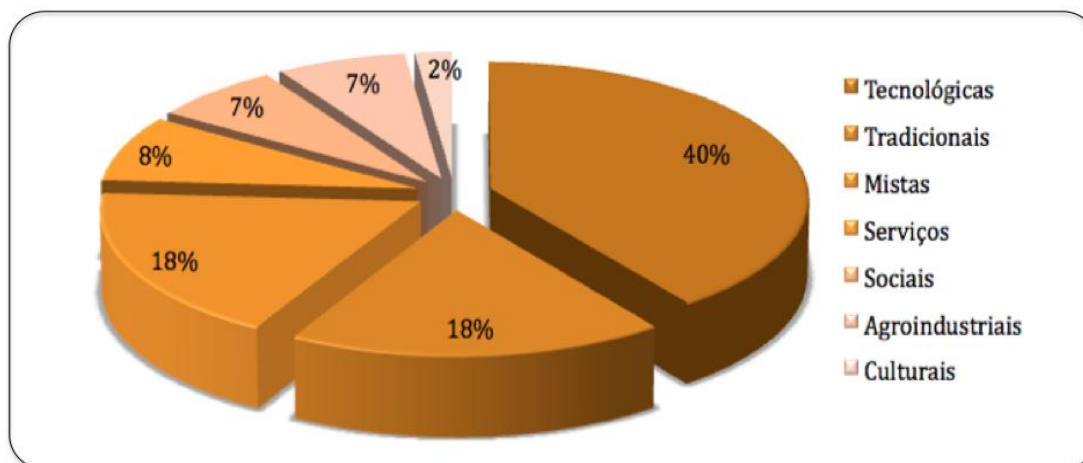


Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da ANPROTEC, SEBRAE e MCTI

Estes dados mostram uma acentuação do movimento de incubação no país de 2000 a 2015, sendo que neste período o número de incubadoras praticamente quadruplicou.

As incubadoras podem ser de diferentes tipos, dependendo do tipo de empresa que abriga: tradicional; tecnológica; cultural; agroindustrial; social; prestação de serviços; ou mista, que abriga mais de um tipo de empresa (ANPROTEC, 2012). O Gráfico 3, apresenta o percentual de cada tipo de incubadora no Brasil.

Gráfico 3 – Tipos de Incubadora



Fonte: Anprotec (2012)

O Gráfico 3 mostra a diversidade de tipos de incubadoras no Brasil, porém, devido ao objetivo deste estudo - Analisar a influência do processo de incubação sobre as características e a aprendizagem empreendedoras de gestores de negócios residentes na ITSM – estar restrito à Incubadora Tecnológica de Santa Maria, as considerações subseqüentes são acerca deste tipo de Incubadora.

Incubadoras de Base Tecnológica

A questão da ciência, tecnologia e inovação é tratada como determinante para o crescimento econômico. As políticas públicas nesta área vinculam o crescimento destes setores ao processo de desenvolvimento de um país (SILVA, LEIS; FARAH, 2015).

No Brasil, a lei 10.973 de 2004 estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do país. Tissot et al., (2014) destacam que a chamada Lei de Inovação Tecnológica tem o objetivo de promover a interação empresa-academia. Por força desta lei, todas as universidades públicas federais devem criar núcleos de inovação tecnológica, para fomentar o gerenciamento de intangíveis das instituições e a transferência de tecnologia.

Nesta perspectiva, destacam-se as incubadoras de base tecnológica, que visam apoiar empresas de base tecnológica (EBT), que têm sua atividade produtiva

fundamentada no desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, tendo como base a aplicação sistemática de conhecimentos científicos e a utilização de técnicas avançadas ou pioneiras. Tais empresas têm como principal insumo os conhecimentos e as informações técnico-científicas (ITSM, 2015).

Filardi et al. (2012) investigaram em seu estudo os principais fatores associados à mortalidade precoce das micro e pequenas empresas e constataram que as características ligadas diretamente ao comportamento do empreendedor à frente do negócio mostraram-se decisivas na sobrevivência das empresas estudadas.

Processo de Incubação

Em busca de sua colocação no mercado e do desejável desenvolvimento organizacional, vários caminhos e possibilidades se apresentam aos gestores com vistas ao desenvolvimento dos ativos intangíveis para alavancar o valor da organização e sua vantagem competitiva, reduzindo assim os riscos de fracasso do empreendimento (CASTRO et al., 2015).

Um dos caminhos utilizados por pessoas que criam negócios, para reduzir a instabilidade vivenciada nos estágios iniciais dos empreendimentos, é o de se instalar em incubadoras de empresas. As incubadoras procuram promover essa redução ajudando-as a se preparar melhor por meio do suporte administrativo, financeiro e de estrutura, que é disponibilizado às empresas incubadas durante o processo de incubação (RAUPP e BEUREN, 2011). Para Engelman e Fracasso (2013), pequenas empresas, especialmente as nascentes, podem precisar desta ajuda em seu processo de consolidação. Em vez de deixar o esforço empreendedor desenvolver-se a partir de uma dinâmica natural do mercado, o que pode acarretar muitos riscos de fracasso, é importante criar um ambiente que aumente as chances de sucesso das pequenas empresas.

Ainda para esses autores, na experiência brasileira e de outros países, as incubadoras tecnológicas representam um esforço para formação desse ambiente favorável, proporcionando aos novos negócios, espaço físico, recursos organizacionais, monitoramento e ajuda empresarial.

Silva e Andrade Junior (2012) citam benefícios do processo de incubação para os envolvidos no processo, como por exemplo, para as empresas incubadas

ocorre criação de sinergia entre a empresa e o cliente e facilidade de acesso ao capital tecnológico. Para o governo, as incubadoras ajudam a superar as falhas do mercado; geram empregos, renda e impostos; e se tornam uma demonstração do compromisso político para pequenas empresas. Para os institutos de pesquisa e universidades, a incubadoras ajudam a fortalecer as interações entre a universidade e a indústria, oferecendo oportunidades para alunos e professores empregarem suas habilidades.

Segundo o MCTI (2015), esta interação proporcionada pelas incubadoras direciona os esforços com base em algumas diretrizes, as quais podem ser visualizadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Diretrizes para Incubadoras

Diretrizes para Processo de Incubação
Redução do volume de capital necessário para montar uma empresa;
Fortalecimento do espírito associativista;
Aumento da taxa de sobrevivência das pequenas empresas;
Apoio ao desenvolvimento local e regional por meio da geração de emprego e renda;
Retorno para os agentes que aportam recursos financeiros;
Otimização dos recursos alocados pelas instituições de apoio;
Aumento da interação entre o setor empresarial e as instituições acadêmicas;
Geração de produtos, processos e serviços decorrentes da adoção de novas tecnologias;
Implantação de redes de novos negócios;
Possibilidade de auto sustentação da incubadora, como negócio viável.

Fonte: MCTI (2015)

Para que estas diretrizes sejam atendidas de maneira satisfatória, o primeiro aspecto a ser analisado é a seleção dos empreendimentos a serem incubados, em função de que o mesmo pode influenciar de diferentes formas os resultados da incubadora. Diante disso, evidencia-se a necessidade deste processo seletivo estar alinhado desde a sua concepção com as diretrizes definidas pelo MCTI (2015), para que o mesmo tenha maiores condições de efetividade, visto que os critérios e regras estabelecidos para essa seleção, são definidos pelas próprias incubadoras (SOUZA e BEUREN, 2012). Os interessados em ingressar em uma incubadora de empresas deverão participar de um processo seletivo em conformidade com os critérios e as regras definidas pela direção da incubadora, formalizados por meio de editais

públicos, que contém os requisitos mínimos e a forma de classificação e seleção dos empreendimentos (SOUZA e BEUREN, 2012).

Para Dornelas (2002), o processo seletivo para empresas incubadas pode ser crítico para o sucesso de uma incubadora. O processo de seleção deve servir para avaliar, recomendar e selecionar as melhores empresas para a incubadora. Não é porque uma incubadora não tem fins lucrativos e é destinada a amparar negócios em estágio inicial que deve agir como uma entidade filantrópica. Ainda segundo o autor, deve-se estabelecer critérios de seleção claros nesse sentido e que dependam da missão e dos objetivos de cada incubadora. No caso da ITSM, os critérios adotados pelo Edital 01/2015 são:

- Viabilidade de atendimento das necessidades do empreendimento pela ITSM ou UFSM;
- Levantamento do potencial empreendedor (autoavaliação do comportamento empreendedor, adaptado das características empreendedoras pessoais de David McClelland);
- Formação acadêmica e experiência profissional; apresentação de um plano de negócios com a descrição do negócio, do mercado e da concorrência;
- Descrição dos produtos ou serviços (tecnologia empregada e o seu nível de domínio pelo empreendimento e estado da arte nacional e internacional);
- Criação do plano de Marketing e vendas e plano Financeiro.

Após a seleção dos empreendimentos a serem incubados, ocorre o processo de incubação, que, de acordo com Lacono e Nagano (2014), envolve as fases de pré-incubação, incubação e pós-incubação.

A fase de pré-incubação tem como foco a construção do plano de negócios, a realização de pesquisa de mercado e a preparação técnica para a gestão de seu empreendimento. Para Pereira et al. (2014), esta é a etapa de apoio aos empreendedores para a criação de novos negócios, sendo necessário que os proponentes tenham uma ideia e conheçam um meio para viabilizá-la. Segundo Labiak (2012), o processo de pré-incubação corresponde a um *spin-off* de uma pesquisa de laboratório, em que se tem a percepção da oportunidade que irá se constituir em uma ideia inovadora. Nesse ambiente propício, é feito o

acompanhamento do projeto que está sendo colocado em prática por meio do desenvolvimento do planejamento empresarial da futura empresa, com base em estudos de viabilidade tanto técnica quanto econômica, bem como no plano de negócios.

Para Scheer (2010), a etapa de pré-incubação enfatiza o planejamento, detalhando o gerenciamento estratégico das tecnologias agregadas a protótipos, produtos e serviços, elementos vitais à sustentação futura dos empreendimentos, validando e testando a viabilidade técnica e de mercado de produtos e serviços. A pré-incubação deve prover ferramentas, serviços e apoio institucional a ideias promissoras e com viabilidade técnica e mercadológica que possam evoluir para futuros negócios e empreendimentos que poderão passar para a etapa de incubação (SCHEER, 2010).

A fase de incubação, por sua vez, prima pelo desenvolvimento do plano de negócios, formulado na fase anterior, a empresa passa a aproveitar as instalações físicas e demais serviços prestados pela incubadora. Esta fase, na perspectiva de Scheer (2010), é considerada como crítica no que se refere à adição de valor ao negócio, o que demanda orientação, acompanhamento e avaliação das empresas incubadas, de maneira criteriosa no intuito de identificar aspectos críticos do negócio e necessidades não atendidas pelo processo de incubação. A Associação Nacional de Incubadoras de Empresas dos Estados Unidos (*National Business Incubation Association* – NBIA) conceitua a incubação de empresas como um processo de apoio, que acelera o desenvolvimento de empresas inexperientes, pois fornece aos empresários uma série de recursos e serviços direcionados (NBIA, 2012). Bulgacov, Bulgacov e Canhada (2009), entendem que, tanto do ponto de vista prático como teórico, uma das melhores condições de aprendizagem têm sido as existentes nos projetos em fase de incubação. No estágio de incubação os empreendedores recebem treinamento, consultorias, incentivo comercial, assessoria de marketing e vendas (PEREIRA et al., 2014).

Em um contexto onde o conhecimento, a eficiência e a rapidez no processo de inovação passam a ser reconhecidamente os elementos decisivos para a competitividade das economias, a celeridade do processo de incubação é crucial para que a inovação se concretize em tempo hábil para suprir as demandas do mercado (JÚNIOR; FREITAS; SCHEER, 2010).

Com relação à fase de pós-incubação, a mesma se caracteriza no momento em que um empreendimento passa pelo processo de incubação, e alcança desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da incubadora, devido ao seu conhecimento e gerenciamento consolidados, estando, por isso, apta a desenvolver suas atividades sem a necessidade de apoio direto da incubadora (MENDES JÚNIOR; FREITAS, 2009). A pós-incubação representa o alcance da maturidade e não tem prazo para encerramento. A empresa recebe a denominação de empresa graduada, mas permanecem à sua disposição os serviços prestados pela incubadora. O objetivo dessa fase é o de amenizar o impacto da desvinculação da incubadora.

Para isso, durante cada etapa do processo de incubação, os empreendimentos são observados e amparados desde sua iniciação até a consolidação no mercado, com o objetivo de transformar essas empresas em empreendimentos de sucesso (ENGELMAN; FRACASSO, 2013).

No intuito de facilitar o entendimento em relação ao processo de incubação, criou-se o Quadro 3, que ilustra as fases do referido processo; contudo, ressalta-se que não houve a pretensão de sintetizar as atividades de cada etapa do processo, mas a intenção foi de proporcionar a visualização de todo o processo em conjunto.

Quadro 3 – Atividades do processo de criação de empresas de base tecnológica e etapas do processo de incubação tecnológica

Etapas	Seleção do Empreendimento (Iniciação)	Pré-incubação (Preparação)	Incubação (Lançamento)	Graduação (Consolidação)
Atividades	Identificação da oportunidade de negócio	Aprendizagem da gestão	Constituição legal da empresa.	Novas rodadas de financiamento
	Reflexão e desenvolvimento da ideia de negócio	Redação do plano de negócios	Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço	Promoção e comercialização
	Compreensão do empreendedorismo	Mobilização de recursos financeiros	Contratação de colaboradores	Operação e produção
	Decisão de criar a empresa	Constituição da equipe empreendedora	Comercialização e venda	Gestão da nova empresa.

Fonte: Adaptado de Borges e Filion (2012).

Durante estas fases do processo de incubação, as incubadoras oferecem subsídios aos empreendedores para que possam ter potencializadas suas

características empreendedoras (RAUPP e BEUREN, 2006), tema abordado na próxima seção.

2.2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Schumpeter (1997) descreveu os empreendedores como indivíduos inovadores, que visam reformar ou revolucionar o padrão de produção, gerando inovação de processos e de tecnologia por meio da atividade empreendedora. Esta atividade é entendida por ele como a ação empresarial, desenvolvida por indivíduos com características especiais, sendo que estes são detentores de habilidades específicas (SCHUMPETER, 1997).

A respeito do processo de incubação, Engelman e Fracasso (2013) salientam que considerar as características empreendedoras – busca de oportunidades e proatividade, tolerância ao risco, persistência, exigência de qualidade, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento, persuasão, independência (MCCLELLAND, 1972) e outras habilidades e características individuais – pode contribuir para o sucesso dos empreendimentos que vivenciaram este processo, razão pela qual tais características ganham relevância, devendo ser desenvolvidas (RAUPP e BEUREN, 2009). Para estes autores, nem todos possuem habilidades que permitem empreender. Entende-se que são necessárias algumas características inerentes ao indivíduo e outras que possam ser aprendidas. O conjunto dessas características permite converter o esforço desse indivíduo, denominado empreendedor, em desenvolvimento de uma nova ideia, que culminará com a criação de um empreendimento.

Segundo Câmara e Andalécio (2012), é vasta a literatura sobre o que são os empreendedores e suas características mais marcantes. As características dos empreendedores que apareceram com mais frequência nessa perspectiva foram: inovação, liderança, riscos moderados, independência, criatividade, energia, tenacidade, originalidade, otimismo, orientação para resultados, flexibilidade, iniciativa, envolvimento em longo prazo, autoconfiança, agressividade, sensibilidade a outros, tendência a confiar nas pessoas, dinheiro como medida de desempenho, entre outras (CÂMARA e ANDALÉCIO, 2012).

McClelland (1972), tendo como premissas o enfrentamento de desafios e a percepção de oportunidades dos indivíduos, classificou a sociedade em dois grupos, os que apresentam predisposição para empreender, minoria da população, e os que não se dispõem a correr riscos de tal natureza, que representam a maioria da população.

O estudo das características do primeiro grupo permitiu a McClelland traçar um perfil empreendedor, que está continuamente em busca de realização profissional e pessoal. Zampier e Takahashi (2011) salientam que este perfil é marcado por ações empreendedoras, sendo que tais ações refletem o comportamento empreendedor, o que corrobora a ideia de McClelland (1972), que segmentou estas características em três conjuntos de ações: realização, planejamento e poder. Esses conjuntos apontam uma série de competências, caracterizadas pelo comportamento empreendedor frente aos desafios vivenciados em seu cotidiano.

O empreendedor não é um ator social estático no que se refere ao seu comportamento, e sim um ser dinâmico nessa questão comportamental. Estes indivíduos não se desviam de seus objetivos, eles agem repetidamente ou mudam de estratégia, a fim de enfrentar desafios e superar obstáculos, mesmo que, para tanto, seja necessário o sacrifício pessoal (CARREIRA et al., 2015).

Seu comportamento empreendedor depende não só das características empreendedoras, mas também de contextos ambientais específicos (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013), daí sua transitoriedade, entendida às motivações para empreender. Para Frota; Brasil e Fontenele (2014), os empreendedores são impulsionados pela necessidade de sobrevivência, de concretização de uma ideia ou simplesmente pelo desejo de se tornarem donos do próprio negócio.

Ante os desafios demandados pela criação de um novo negócio, o empreendedorismo e a inovação têm se destacado como alguns dos temas emergentes, constituindo-se em importantes instrumentos na busca de soluções para os problemas sociais, para a geração de trabalho e renda, e na busca pelo desenvolvimento social e econômico (CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2012). Diante da relevância destes temas, Filardi et al., (2012) investigaram em seu estudo os principais fatores associados à mortalidade precoce das micro e pequenas empresas e constataram que as características ligadas diretamente ao comportamento do empreendedor à frente do negócio, mostraram-se decisivas na

sobrevivência das empresas estudadas. Daí a importância de políticas públicas de apoio à ações que visam melhorar a visão estratégica e a competitividade destas empresas, por meio da aprendizagem empreendedora (MORAIS e BERMÚDEZ, 2013).

Para Nassif, Hashimoto e Amaral (2014), as características pessoais, incluindo a sua capacidade inovadora e a experiência acumulada, bem como o constante aprimoramento das habilidades para criar e gerenciar negócios, são a chave para os empreendedores alcançarem o sucesso. Diante disso, e de um mercado altamente competitivo, constata-se a importância em levantar algumas questões relacionadas ao comportamento empreendedor frente ao desafio do mundo dos negócios (SIQUEIRA et al., 2015).

O Quadro 4 demonstra a relação entre as características empreendedoras e o comportamento empreendedor, dentro das categorias descritas por McClelland (1972; 1987).

Quadro 4 – Características empreendedoras e comportamento empreendedor

(continua)

Categoria	Características	Comportamentos
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias; Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
	Correr riscos calculados	Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente; Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Persistência	Age diante de um obstáculo significativo; Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
	Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.

Categoria	Características	Comportamentos
Planejamento	Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.
	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; Define metas de longo prazo, claras e específicas; Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
Categoria	Características	Comportamentos
Poder	Persuasão e redes de contato	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; Age para desenvolver e manter relações comerciais.
	Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado de McClelland (1972; 1987).

Tais características podem ajudar os indivíduos a enfrentar os desafios de empreender (MCCLELLAND, 1972), assim como a inexistência delas, pode inviabilizar a formação de um negócio. Para Minello (2014), o comportamento do empreendedor, no papel de gestor do seu próprio negócio, evidencia-se também na sua capacidade de lidar com a adversidade e na própria adversidade. Mizumoto et al. (2010) detectaram que uma das principais razões para interrupção dos negócios é a falta de práticas de gestão, particularmente planejamento e busca de informações. Neste sentido, o ensino do empreendedorismo pode ajudar a aprimorar tais características e habilidades de gestão, promovendo a aprendizagem empreendedora (FIALA, 2012; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2014; LEIVA; ALEGRE; MONGE, 2015), tema do tópico a seguir.

Cabe ressaltar, que os conceitos de características empreendedoras e comportamento empreendedor apresentados no Quadro 4, adotados para fins de análise dos dados, são os descritos por David McClelland (1972).

2.3 PROCESSO DE APRENDIZAGEM E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

Segundo Fleury e Fleury (2001), aprendizagem é um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, que pode vir ou não a manifestar-se no comportamento do indivíduo. Considerando que a análise do comportamento se dá por meio do estudo das relações entre os eventos estimuladores e as respostas, planejar o processo de aprendizagem significa estruturá-lo como passível de observação e réplica científica (FLEURY e FLEURY, 2001).

O ensino do empreendedorismo objetiva, tanto repensar um negócio já existente, quanto estruturar um novo negócio, incentivando o comportamento empreendedor (KRAKAUER et al., 2015). As Instituições de ensino e pesquisa, por meio das incubadoras e de outros dispositivos, podem atuar nesta frente como formadoras de empreendedores e criadoras de novas empresas, atitude que, somadas às suas funções tradicionais, amplia as oportunidades para que mais pessoas sejam motivadas a iniciar seu próprio negócio. Para isto é necessária uma mudança de cultura nos dirigentes, professores, técnicos, alunos, órgãos de fomento, da comunidade externa, enfim, de toda a sociedade (ZAMPIERI, 2010).

Para Lima et al. (2014), as incubadoras devem disponibilizar não apenas o espaço físico, mas também um ambiente flexível e encorajador ao empreendedorismo, capacitação e assessoria técnica e gerencial. Raupp e Beuren (2006) acrescentam que as incubadoras devem ajudar a desenvolver características empreendedoras nos gestores de empresas incubadas, contribuindo na busca por vantagens competitivas. Nestes ambientes, os empreendedores têm acesso a cursos de empreendedorismo proporcionados pela universidade ou pela própria incubadora, contribuindo para a formação empreendedora (WOLFFENBÜTTEL; FRACASSO; BIGNETTI, 2004).

Filion (2000) destaca que programas de ensino do empreendedorismo, devem ser diferentes de programas de formação gerencial. O Quadro 5 apresenta as diferenças entres estes dois métodos de treinamento.

Quadro 5 – Diferenças entre formação gerencial e empreendedora

FORMAÇÃO GERENCIAL	FORMAÇÃO EMPREENDEDORA
• Baseada em cultura de afiliação	• Baseada em cultura de liderança
• Centrada em trabalho de grupo e comunicação de grupo	• Centrada na progressão individual
• Trabalha no desenvolvimento de ambos os lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo	• Trabalha no desenvolvimento de ambos os lados do cérebro, com ênfase no lado direito
• Desenvolve padrões que buscam regras gerais e abstratas	• Desenvolve padrões que buscam aplicações específicas e concretas
• Baseada no desenvolvimento do autoconhecimento com ênfase na adaptabilidade	• Baseada no desenvolvimento do autoconhecimento (conceito de si) com ênfase na perseverança
• Voltada para a aquisição de <i>know-how</i> em gerenciamento de recursos e na própria área de especialização	• Voltada para a aquisição de <i>know-how</i> direcionado para a definição de contextos que levem à ocupação de um lugar no mercado

Fonte: Filion (2000).

Ambas as abordagens são importantes e complementares, no entanto é necessário ter atenção, porque frequentemente programas de empreendedorismo e pequenos negócios assumem uma perspectiva gerencial (FILION, 2000).

Estes programas apoiam as empresas pela disseminação do conhecimento, que se consolida em inovação tecnológica, visando a construção de uma realidade de desenvolvimento econômico (GOMES et al., 2014). Para Boyles (2012), a aprendizagem empreendedora tem uma característica multidisciplinar, por isso faz-se necessário traçar um plano de ensino que adapte a metodologia pedagógica ao contexto da aprendizagem esperada. Diferentes opções de métodos, técnicas e recursos são encontradas na literatura como forma de se promover o processo de ensino-aprendizagem da formação empreendedora.

O ensino do empreendedorismo possibilita que o empreendedor do futuro amplie e agregue conhecimentos para aumentar sua capacidade de gerir e manter seu próprio negócio (FLORES; CUNHA; HOELTGEBAUM, 2008). Moraes, Ribeiro e Chawbrai (2012) afirmam que os empreendedores que têm mais tempo de escolaridade e foram estimulados desde cedo a empreender, têm maior potencial para enfrentar estes desafios e reduzir a taxa de mortalidade empresarial.

Isso demonstra que a aprendizagem empreendedora é um processo contínuo, que facilita o desenvolvimento de conhecimento necessário para começar novos empreendimentos e administrá-lo, sendo os conhecimentos advindos da experiência pessoal do empreendedor e utilizados para guiar a escolha de novas experiências (POLITIS, 2005). Singer, Amorós e Arreola (2015), salientam que o conteúdo

empreendedor deve ser inserido nos três níveis de educação de forma sistemática e consistente, com vistas ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora que permeie a sociedade como um todo. O foco na educação infantil seria o primeiro contato com o empreendedorismo, no ensino 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.

É o acúmulo de conhecimentos e a motivação para a criação de valor que capacita os indivíduos a explorarem oportunidades e a tornarem-se empreendedores (MCMULLEN e SHEPHERD, 2006). Neste sentido, as incubadoras de empresas podem ser caracterizadas como organizações estruturadas e destinadas ao nascimento, crescimento e desenvolvimento de micro e pequenas empresas por meio de uma infra-estrutura administrativa, física, operacional e financeira, colocada à disposição dos empreendedores. Neste ambiente prima-se pela iniciativa, inovação e, sobretudo, uma constante aprendizagem (RAUPP e BEUREN, 2011).

O desenvolvimento deste projeto visa debater a interatividade entre o processo de incubação, características empreendedoras e aprendizagem empreendedora. Tal debate é um desafio no campo teórico do empreendedorismo, mesmo que se tenha várias pesquisas sobre estes construtos separadamente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa e os procedimentos metodológicos que se pretendem utilizar para a consecução dos objetivos aqui propostos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização deste trabalho, diante do objetivo proposto – Analisar a influência do processo de incubação sobre as características e a aprendizagem empreendedoras de gestores de negócios residentes na ITSM – pretende-se utilizar como método de investigação a pesquisa qualitativa, do tipo exploratório, com base em pesquisa empírica e, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso.

A abordagem qualitativa se apresenta como adequada para este estudo em função de que, na visão de Minayo (2012), este tipo de abordagem é coerente quando se busca compreender um determinado nível de realidade abstrata com diferentes significados, motivações, crenças, valores e percepções. A autora complementa afirmando que na pesquisa qualitativa o primeiro a falar de si é o objeto pesquisado. Neste sentido, pode-se dizer que a pesquisa qualitativa mergulha na realidade dos sujeitos, bom como nos sentidos ou significados que um acontecimento produz nestes sujeitos (MINAYO, 2012).

Segundo Sampieri et al. (2013), o enfoque qualitativo é utilizado quando se busca compreender a perspectiva dos indivíduos sobre os fenômenos que os rodeiam, com base em sua aprendizagem e experiências, e da forma com que os participantes percebem subjetivamente sua realidade. A aprendizagem com foco no empreendedorismo pode ser vista como um desses fenômenos, onde as pessoas assimilam os conhecimentos recém adquiridos, e os organizam com os já existentes, afetando o comportamento empreendedor (HOLCOMB et al., 2009). Para esses autores, a aprendizagem empreendedora pode ocorrer de forma direta, quando os indivíduos aprendem a partir da experiência, ou indireta, quando ocorre por meio de observação dos comportamentos de outras pessoas ou de suas ações e seus resultados, e a forma como são percebidas.

De acordo com Martins (2012), na abordagem qualitativa, a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos é considerada relevante e contribui para o desenvolvimento da pesquisa. Essa realidade subjetiva pode interferir na construção

de uma realidade objetiva, um dos marcos da ciência. Nos estudos qualitativos os dados são coletados no contexto onde acontecem os fenômenos, com foco na compreensão e na interpretação dos fatos, exigindo uma interação entre pesquisador e pesquisado (DENZIN; LINCOLN, 2007).

Nas pesquisas qualitativas, preferencialmente, os sujeitos de pesquisa devem ser indivíduos ou grupos que estejam envolvidos em experiências similares (CRESWELL, 2014), como no caso de pessoas que vivenciam o processo de incubação.

Diante disso, percebe-se como adequada e pertinente a escolha do método qualitativo para este estudo, visto que seu objeto de pesquisa é o comportamento dos gestores, caracterizado pela subjetividade e pela percepção de cada indivíduo, que, dentre outras peculiaridades, embasam a escolha do referido método e evidenciam a aderência do mesmo para esta pesquisa. (MINAYO, 2012).

Na fase exploratória foram levantados dados sobre o processo de incubação da ITSM, exploração do campo a ser estudado e o planejamento para a coleta de dados. Para Sampieri et al., (2013) os estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar um tema pouco estudado, sobre o qual se tem muitas dúvidas ou que ainda não foi abordado antes. Tais estudos servem para obter informações sobre a possibilidade da realização de pesquisas mais completas relacionadas a um contexto particular como estudos em incubadoras.

Para Pacheco Júnior, Pereira e Pereira Filho (2007), estudos exploratórios visam investigar objetos de estudo que apresentam carência de conhecimento, e abordar temas pouco estudados na literatura, como a influência do processo de incubação sobre as características empreendedoras e a aprendizagem empreendedora.

Com relação à estratégia de pesquisa deste projeto, adotou-se o estudo de caso. Para YIN (2015) o estudo de caso é indicado para investigar fenômenos contemporâneos em profundidade, principalmente quando não se percebe claramente as fronteiras entre o fenômeno e o contexto.

Esta é uma estratégia de pesquisa que envolve o uso de um ou mais casos para criar construções teóricas e proposições com base em evidências empíricas (EISENHARDT, 1989b). Os estudos de caso são descrições ricas e empíricas de casos particulares associados a fenômenos, e normalmente são baseados em uma variedade de fontes de dados (YIN, 2015). Corroborando com Eisenhardt e

Graebner (2007), que afirmam que os estudos de caso podem acomodar uma rica variedade de fontes de dados, incluindo entrevistas, dados de arquivo, dados da pesquisa bibliográfica e observações.

No estudo de caso o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real, ou múltiplos sistemas delimitados ao longo do tempo, por meio da coleta de dados detalhada em profundidade, envolvendo múltiplas fontes de informação como observações, entrevistas, e documentos e relatórios e relata uma descrição do caso e temas do caso (CRESWELL, 2014).

Para Godoy (1995), o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

Um caso pode ser definido como um fenômeno de certa natureza ocorrendo num dado contexto e sua unidade de análise pode ser um indivíduo, o papel desempenhado por um indivíduo ou uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação, e também eventos que ocorreram em um dado período em um dado local (MILES; HUBERMAN, 1994; GODOY, 2006; CRESWELL, 2014; YIN, 2015).

O estudo de caso é próprio para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno, devendo o mesmo, reunir o maior número possível de informações, em função das questões e proposições orientadoras do estudo (MARTINS, 2008). Neste sentido, para que estudos de caso acerca do empreendedorismo possam refletir a complexidade inerente aos fenômenos concretos, os pesquisadores devem recorrer a várias fontes de dados, que podem incluir vários tipos de evidências qualitativas, derivadas de observação, entrevistas e pesquisas em arquivos (BLUNDEL, 2007).

A presente pesquisa foi classificada como estudo de caso, mesmo que o foco principal seja o comportamento dos indivíduos, visto que, os mesmos fazem parte de uma organização com contexto específico (ITSM).

Outra etapa desta pesquisa foi documental, que segundo Vergara (2006), é aquela em que a fonte da coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes secundárias.

Segundo Bispo e Godoy (2014), esta técnica é muito utilizada em pesquisa qualitativa. Aqui se enquadram todos aqueles materiais que são produzidos durante o processo social cotidiano de uma instituição ou organização, ou seja, não são materiais produzidos ou provocados pelo pesquisador. É possível citar como exemplo, textos, relatórios, manuais, entre outros. Os documentos são úteis para acessar e contribuir no entendimento da história de uma organização ou parte dela, além de facilitar a compreensão da própria construção do documento e a sua finalidade, assim como alguns aspectos institucionais. Para a etapa documental da pesquisa, foram utilizados os documentos, informações constantes no site da incubadora e relatos dos gestores da ITSM.

Ressalta-se que o presente estudo concentra-se na descrição de um fenômeno, na percepção de indivíduos inseridos em um contexto. Estudos qualitativos que incluem o contexto em que o fenômeno estudado não representam uma perspectiva uniforme, e diferentes técnicas e abordagens qualitativas são aplicáveis. Para Denzin e Lincoln (2007), pesquisa qualitativa é multi-método, envolvendo uma abordagem interpretativa. Isto significa que os pesquisadores qualitativos estudam as coisas em seus ambientes naturais, tentando dar sentido ou interpretar fenômenos em termos de significado que as pessoas trazem para eles.

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

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE

Atualmente a ITSM abriga 13 negócios em fase de criação (população), chamados residentes, sendo 3 na etapa de pré-incubação e 10 na etapa de incubação. Neste estudo, não foi possível analisar, por meio de seus gestores, a totalidade das empresas residentes na ITSM, por impossibilidade de contato com 5 empreendedores, que não encontravam-se na cidade durante o período de coleta. Em estudos qualitativos o número de unidades de análise não é importante do ponto de vista probabilístico, visto que, o interesse do pesquisador não é generalizar os resultados do estudo para uma população mais ampla (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), mas sim interpretar o ponto de vista do entrevistado sobre determinado tema ou fenômeno.

3.3 COLETA DE DADOS

Como estudos de caso são sobre fenômenos em seus contextos, para a coleta de dados é essencial que os procedimentos de campo sejam projetados adequadamente (YIN, 2015).

Neste estudo, os dados foram coletados utilizando-se três técnicas: pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas e questionário estruturado.

3.3.1 Pesquisa documental

A finalidade desta primeira etapa foi situar o pesquisador no universo a ser pesquisado, trazendo à tona informações secundárias como quantidade de negócios pré-incubados e incubados, bem como os respectivos contatos dos gestores. Também foram consultados arquivos de uso público, contendo dados estatísticos oficiais, indicadores de desempenho, normas e leis que regulam o trabalho das incubadoras e editais de seleção.

Baseada em relatórios e demais documentos relativos ao processo de incubação, esta etapa buscou informações tais como descrição da infraestrutura, serviços oferecidos e equipe de profissionais e gestores que trabalham na ITSM, podendo ser complementada por relatos dos respectivos profissionais.

3.3.2 Entrevistas

Posteriormente, os dados foram coletados por meio de aplicação de entrevistas, realizadas com 8 indivíduos, gestores de empresas incubadas na ITSM. A técnica de coleta de dados combinou perguntas fechadas e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (MINAYO, 2012).

A escolha desta técnica se baseia na visão de Belk, Fischer e Kozinets (2013), que sugerem que a entrevista vem se popularizando como forma de coleta de dados qualitativos, em pesquisas sobre comportamento nas ciências sociais, seja ela considerada aberta, em profundidade ou semiestruturada.

Neste projeto foi utilizada a entrevista semiestruturada conforme descrito por Minayo (2012), permitindo tanto para o entrevistador, quanto para o entrevistado a possibilidade de se aprofundar em determinado tema, se necessário. Este tipo de

entrevista é uma ferramenta privilegiada para pesquisadores que buscam compreender o que os informantes pensam e sua percepção sobre determinado processo (FISCHER; CASTILHOS; FONSECA, 2014).

Diante disso, para a realização das entrevistas utilizou-se um roteiro de entrevistas contendo 20 perguntas abertas (APÊNDICE B), elaborado previamente, que teve como base para sua elaboração a questão e os objetivos de pesquisa, bem como o suporte teórico adotado para este estudo. O roteiro de entrevistas foi composto por quatro blocos a saber: quanto à história de vida; quanto à trajetória profissional; quanto ao processo de incubação e quanto à aprendizagem empreendedora. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra.

3.3.3 Aplicação do questionário sobre CCE's de David McClelland (1972)

Junto a este mesmo grupo, posteriormente à realização das entrevistas, foi aplicado o questionário sobre características comportamentais do empreendedor – APÊNDICE C – de David McClelland (1972). Este instrumento contém 55 itens, cada um deles seguido de uma escala de 5 pontos: sendo 1= Nunca, 2= Raras vezes, 3= Algumas vezes, 4= Usualmente e 5= sempre. Os itens se relacionam com as 10 características comportamentais do empreendedor que são: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos e; independência e autoconfiança. Há ainda um fator de correção.

De posse dos dados coletados, teve início a etapa de análise dos dados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Patton (2002) afirma que não existe uma fórmula para transformar os dados qualitativos em achados e que os procedimentos de análise variam dependendo do objetivo do estudo, uma vez que envolvem diferentes normas e expectativas. Para a consecução deste estudo, à luz da teoria e com base nos objetivos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para tratamento das informações coletadas.

3.4.1 Análise de conteúdo

As informações colhidas e gravadas nas entrevistas, foram transcritas na íntegra, resultando em material empírico. Para a análise deste material, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Essa técnica de análise tem como objetivo compreender analiticamente o sentido das expressões, seus conteúdos e significações explícitas ou ocultas. Para Richardson (2011) a análise de conteúdo é uma questão fundamental na área de ciências humanas e com o passar do tempo tem-se transformado em um mecanismo importante para o estudo da interação entre os indivíduos. A análise do conteúdo na pesquisa qualitativa, permite identificar as diferentes percepções e descrever os fenômenos, sendo empregadas quando o problema de pesquisa é de difícil observação por ética ou complexidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), caso do presente estudo.

Segundo Minayo (2012) a técnica de análise de conteúdo proporciona ao pesquisador compreender o que está por trás das manifestações informadas no momento da coleta, podendo ir além das aparências do que está sendo comunicado.

Esta etapa do estudo iniciou pela análise categorial a priori, baseada nos objetivos deste projeto, e não a priori, baseada nos relatos dos entrevistados. Para Bardin (2011), a análise categorial exige primeiramente uma classificação de elementos em suas características distintas e posteriormente o reagrupamento segundo os critérios previamente definidos, onde as categorias reúnem grupos de elementos com características comuns. Para tanto, optou-se pela análise de enunciação. Nessa técnica, o discurso é tomado como um ato da fala, apoiando-se na concepção de comunicação como processo, sujeito às condições de produção e do rodeio para enunciação. A análise de enunciação busca a compreensão do ponto de vista do entrevistado, bem como de suas referências. O plano de análise de enunciação divide-se em codificação inicial, categorização e inferência (BARDIN, 2011). A codificação inicial consiste na leitura flutuante das transcrições das entrevistas com os gestores das empresas residentes na ITSM, identificando as unidades de registro, ou seja, significa uma unidade a se codificar, podendo esta ser um tema, uma palavra ou uma frase.

No processo de categorização não a priori adotaram-se os critérios léxicos, ou seja, foi atribuído sentido e significado às palavras dos entrevistados. Este processo permitiu a junção de um número significativo de informações organizadas em duas

etapas, inventário, onde se isolam os elementos comuns e classificação, onde os elementos são divididos e organizados, posteriormente estas informações foram agrupadas em uma quadro denominado protocolo de entrevistas. A análise lexical tem como material de análise as próprias unidades de vocabulário, ou seja, as palavras portadoras de sentido, como substantivos, adjetivos e verbos, relacionados ao objeto de pesquisa (BARDIN, 2011).

Na fase de inferência, foram interpretados os dados, procurando embasar as análises categoriais com o referencial teórico, dando sentido à interpretação. Na visão de Richardson (2011), na análise de conteúdo categorial, os critérios devem ser homogêneos, exaustivos, exclusivos e objetivos, ou seja, codificadores diferentes devem chegar aos mesmos resultados. A análise de conteúdo categorial trata do desmembramento das falas em categorias, em que os critérios de escolha e de delimitação orientam-se pela investigação dos temas relacionados ao objetivo de pesquisa, identificados nos discursos dos sujeitos pesquisados (BARDIN, 2011).

Para o desenvolvimento desta pesquisa apresentam-se, a seguir, os passos de análise adotados para este estudo, os quais foram tratados separadamente no decorrer desta seção.

Passos de análise:

1. Leitura flutuante;
2. Sumarização das entrevistas
3. Análise da enunciação;
4. Análise das categorias de definidas a priori;
5. Elaboração do quadro protocolo de entrevistas;
6. Definição e análise das categorias não a priori;
7. Análise qualitativa do questionário sobre CCE;
8. Cruzamento entre os resultados dos questionários e as falas dos entrevistados.

Passo 1 – Leitura Flutuante

Momento em que o pesquisador começou a conhecer o texto proveniente das falas, consistindo em tomar contato exaustivo com o material coletado e transcrito (MINAYO, 2012),

Passo 2 – Sumarização das entrevistas

Uma característica comum observada na fala espontânea é a repetição de falas, isto é, as pessoas voltam a dizer o mesmo que já disseram, sob outra forma, ou literalmente. Além disso, são frequentemente interpolados na conversação conteúdos cuja temática é alheia ao tema central da entrevista, que pode custar a ser retomado. E, depois de uma longa sequência de interpolação, quando da retomada do assunto principal, este é frequentemente reintroduzido por uma repetição do que já foi dito (MADEIRA et al., 2011).

A sumarização das entrevistas consistiu em uma redução da extensão da informação, sem prejuízo dos conteúdos relevantes. Essa etapa reduziu a heterogeneidade expressiva e o volume dos textos, preparando o material para a continuidade do tratamento da informação, com vistas a sua conversão em categorias de falas.

Passo 3 – Categorização das falas dos entrevistados

Foi o processo de segmentação dos textos das entrevistas, já sumarizadas, em unidades menores, que podem ser orações, sentenças, parágrafos e até mesmo tópicos. A granularidade da categorização dependeu exclusivamente da aplicação a que se destina a segmentação (PARDO e NUNES, 2003). Para Madeira et al. (2011), segmentar o texto em proposições significa dividir o material da fala em estruturas predicativas desse tipo, tão simples e curtas quanto possível.

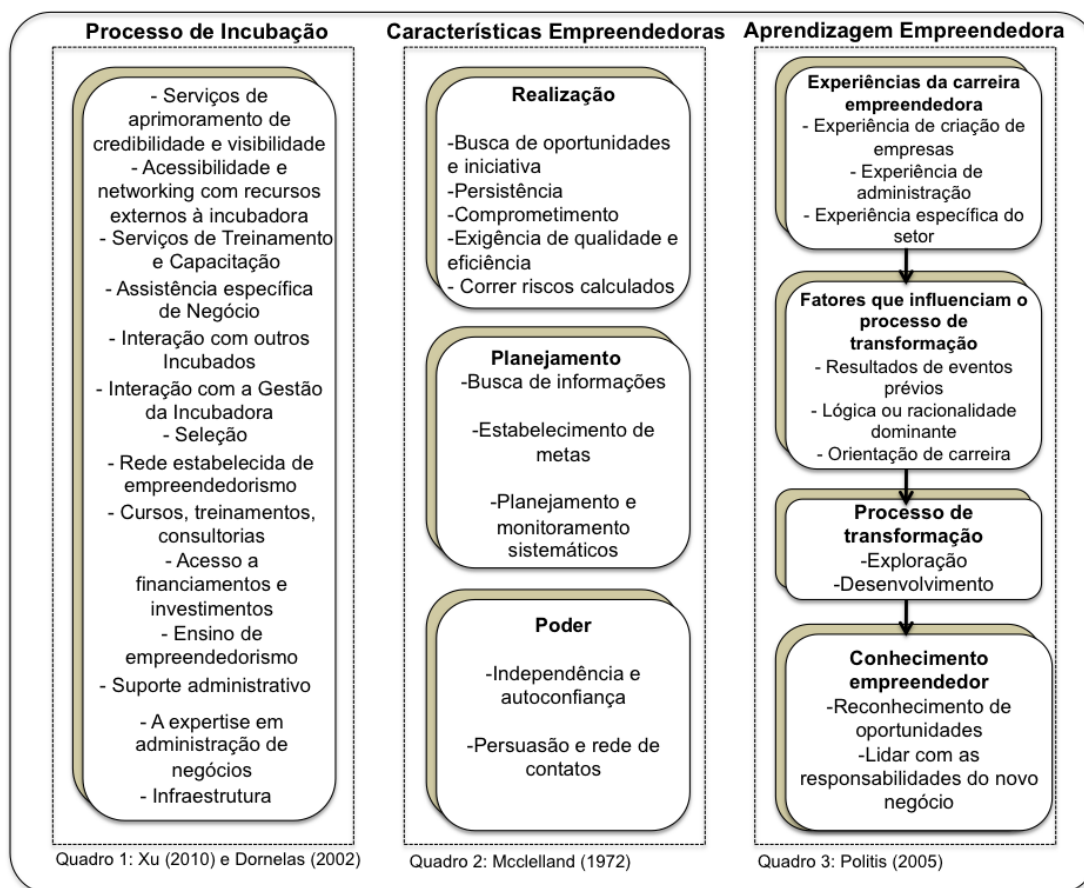
A análise textual concretiza-se a partir de um conjunto de documentos denominado por Bardin (2011), como corpus. Esse conjunto representa as informações da pesquisa e para a obtenção de resultados válidos e confiáveis, por isso, requer uma seleção e delimitação rigorosa, sendo necessário definir uma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

Passo 4 – Definição e análise das categorias a priori

Aqui são apresentadas as categorias de análise definidas a priori, estabelecidas com base no referencial apresentado sobre o tema e no objetivo do estudo – Analisar a influência do **processo de incubação** sobre as **características e a aprendizagem empreendedoras** de gestores de negócios que vivenciaram este processo na ITSM.

Para Bardin (2011), as categorias são deduzidas das teorias que servem de fundamento para a pesquisa. São delimitações nas quais as unidades de análise devem ser colocadas ou organizadas. Esses agrupamentos constituem as categorias a priori. Nesse sentido, foram escolhidos três quadros de referência teórica para nortear essa escolha: o primeiro deles, baseado em Xu (2010) e Dornelas (2002), referente ao processo de incubação; o segundo, de McClelland (1972), que sustenta as características empreendedoras; e, por fim, o quadro de referência sobre a aprendizagem empreendedora, na visão de Politis (2005).

Quadro 6 – Referência para definição das categorias a priori



Fonte: Adaptado de Xu (2010), Dornelas (2002), McClelland (1972), e Politis (2005).

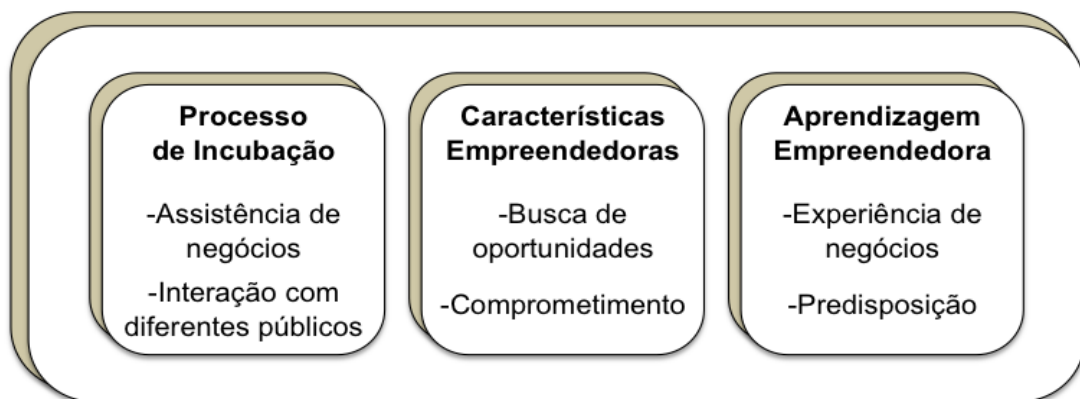
O quadro de referência sobre o processo de incubação, baseado em Xu (2010) e Dornelas (2002), está sendo proposto para este projeto de pesquisa em função de que este construto representa um dos aspectos presentes e de interesse deste estudo, o processo de incubação.

O segundo quadro sugerido, versa sobre as características empreendedoras, estudadas por McClelland (1972), tema coerente com outro enfoque do presente projeto, que propõe tratar das características empreendedoras presentes em um grupo de indivíduos, em um mesmo contexto.

Outro foco deste estudo é analisar o processo de aprendizagem dos empreendedores no âmbito da ITSM, para tanto, propõe-se a adoção do terceiro quadro de referência, fundamentando no modelo de aprendizagem de Politis (2005).

A partir destes três quadros de referência, escolhidos com base no objetivo deste projeto, elaborou-se o Quadro 7, que apresenta as categorias de análise a priori, para nortear a execução deste estudo.

Quadro 7 – Categorias de análise definidas a priori

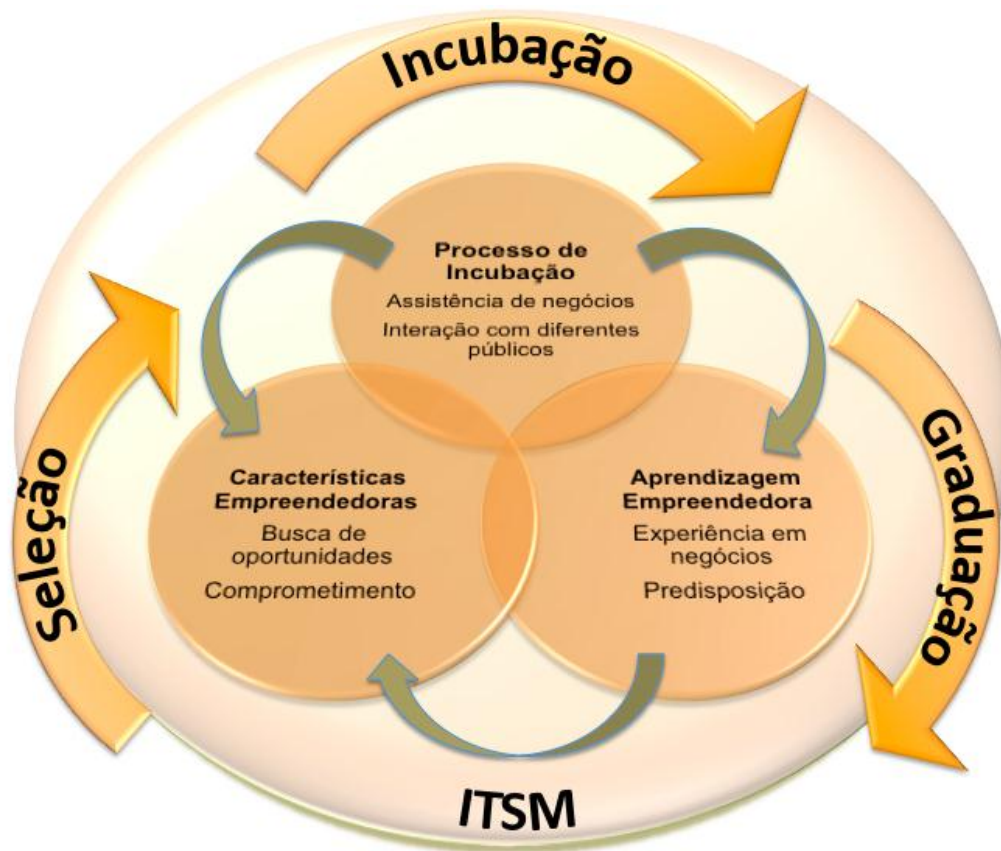


Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Xu (2010), Dornelas (2002), McClelland (1972), e Politis (2005).

Para contribuir com a análise dos dados, pretende-se resgatar na metodologia do trabalho, o Quadro 7 das categorias de análise a priori, e cruzá-los com os dados coletados, evidenciando trechos das falas dos entrevistados em cada categoria previamente definida, sustentando-as com referências teóricas.

Na etapa de análise aspira-se, também, estabelecer a interação entre estes três construtos – processo de incubação, características empreendedoras e aprendizagem empreendedora – no contexto da ITSM. Para facilitar a visualização, elaborou-se a Figura 1.

Figura 1 – Interação entre as categorias de análise definidas a priori



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 1, visa ilustrar esta interação, considerando os estágios do processo vivenciado pelos empreendedores na incubadora.

Passo 5 – Elaboração de um quadro

protocolo de entrevistas, constituído de informações oriundas da análise de enunciação e sumarização das entrevistas.

Passo 6 – Definição e análise das categorias não a priori

Além da categorização a priori, sugerida pelo referencial teórico, Bardin (2011) foi realizada a categorização a posteriori, elaborada após a análise do material.

Nesta fase foram analisadas possíveis similaridades nos relatos dos entrevistados para a definição das categorias de análise não a priori, sustentando-as da mesma forma que as categorias de análise a priori. Tratou-se de um processo de

comparação constante entre as unidades definidas no processo inicial da análise, levando a agrupamentos de elementos semelhantes, que constituíram as categorias. A categorização, além de reunir elementos semelhantes, também implicou nomear e definir as categorias, cada vez com maior precisão, na medida em que foram sendo construídas. Essa explicitação das categorias se deu por meio do retorno cíclico aos mesmos elementos, no sentido da construção gradativa do significado de cada categoria. Nesse processo, as categorias foram sendo aperfeiçoadas e delimitadas cada vez com maior rigor e precisão (MORAES, 2003). A análise categorial não a priori, partiu das entrevistas, considerando como categorias de análise os aspectos similares entre os relatos da maioria dos entrevistados, e também de certas semelhanças entre as características comportamentais e as percepções sobre o fenômeno pesquisado (BARDIN, 2011).

Passo 7 – Análise qualitativa do questionário sobre CCE

Após a aplicação do questionário destinado ao levantamento das características comportamentais empreendedoras predominantes nos gestores de empresas incubadas na ITSM, deu-se início a análise dos dados obtidos nesta etapa. O questionário, que contém 55 afirmações foi desenvolvido a partir das pesquisas originais de McClelland (1972). Os dados foram tabulados utilizando o programa de computador *Microsoft Excel*, o que possibilitou a organização e tratamento dos dados numéricos, seguindo as orientações do autor do instrumento para verificação da existência, ou não, de características empreendedoras nos respondentes.

Os respondentes atribuíram o valor de um a cinco em uma escala do tipo *Likert*, sendo que número um corresponde a nunca, o dois a raras vezes, o três a algumas vezes, o quatro a usualmente e o cinco a sempre. De acordo com sua auto percepção diante de cada uma das 55 assertivas, que compõem o instrumento da seguinte forma:

Quadro 8 – Questões correspondentes à cada característica comportamental de McClelland (1972)

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

Questões negativas *

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de McClelland (1972).

Onde (*) corresponde às questões em que a pontuação deve ser subtraída do resultado final da respectiva característica. FC corresponde ao Fator de Correção, equivalente a 6 (seis) pontos, que devem ser somados ao resultado final da respectiva característica.

A pontuação que identifica a intensidade de cada uma das dez características empreendedoras, utiliza uma tabela que compreende uma sequência estruturada de somas e subtrações que visam minimizar possíveis manipulações por parte do respondente. Para tanto, o autor utilizou o referido fator de correção, como ponto de controle para pontuação final.

A pontuação máxima possível é de 25(vinte e cinco) pontos para cada uma das características. E quando for superior a 15 (quinze) pontos, o indivíduo é considerado empreendedor (MCCLELLAND, 1972).

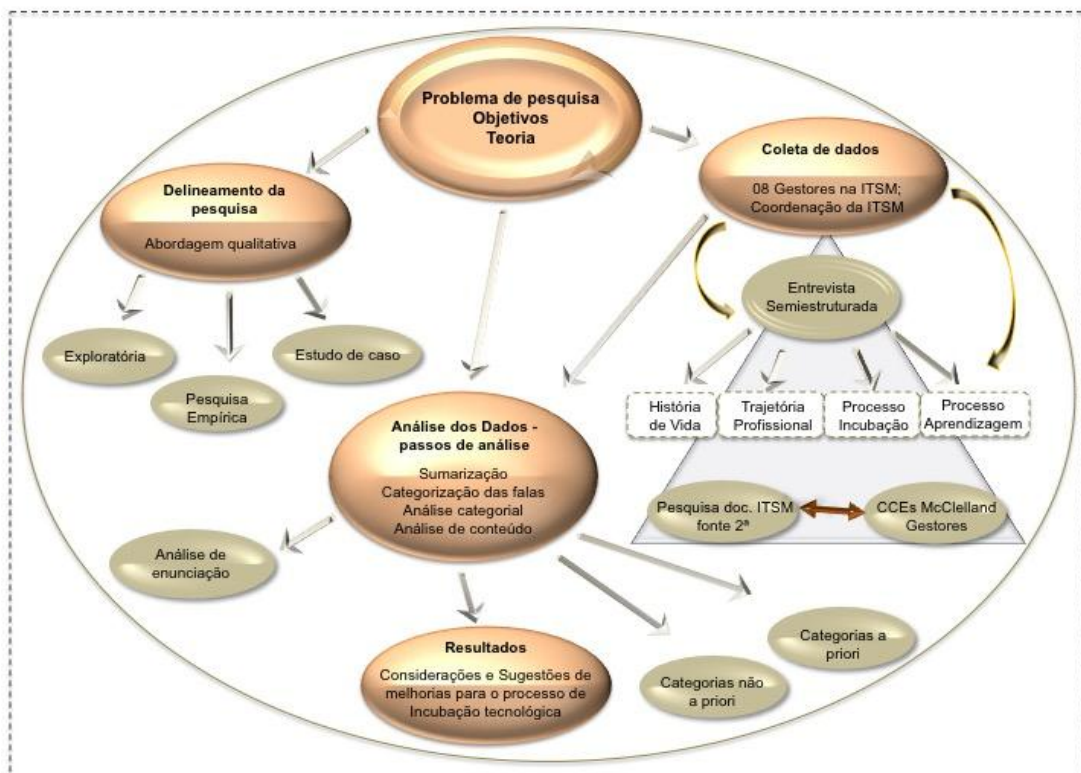
Do ponto de vista metodológico, no que tange à análise dos dados, alguns autores apontam que há convergências e certa complementaridade entre os enfoques qualitativos e quantitativos, sendo possível a utilização dos dois em uma mesma pesquisa, aliando a análise qualitativa à quantitativa (SAMPIERI, 2006). Assim, devido ao fato da população em questão não atingir número suficiente para

uma abordagem puramente quantitativa, optou-se pela análise qualitativa também dos dados resultantes dos questionários sobre CCE's.

Passo 8 – Cruzamento dos resultados da análise dos questionários, com as falas dos entrevistados.

Com base no delineamento de pesquisa, procedimentos de coleta e análise dos dados adotados em função do problema de pesquisa e objetivos, estruturou-se a Figura 2, que permite a visualização do processo metodológico como um todo.

Figura 2 – Processo metodológico de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Diante da metodologia adotada, apresenta-se a seguir o contexto em que os fenômenos de interesse foram abordados, a ITSM.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ITSM

O capítulo que se segue, baseia-se em informações coletadas na Dissertação da Professora Nilza Luiza Venturini Zampieri, idealizadora e coordenadora geral da incubadora tecnológica de Santa Maria desde a sua implantação.

4.1 ITSM

A ITSM foi instituída com a missão de contribuir para o desenvolvimento econômico, ambiental e social do município e da região; por meio do incentivo à disseminação do ensino de empreendedorismo, transformando ideias em negócios; através da incubação e pré-incubação de projetos originados na universidade; e, num espaço comum, abrigar empresas que têm no conhecimento seu principal insumo de produção, transferindo tecnologia ao setor produtivo e capacitando técnica e gerencialmente os empreendedores.

A ITSM, localizada em prédio próprio à entrada do Campus da Universidade Federal de Santa Maria, foi instituída pela Portaria n° 025 de 15 de março de 1999, como projeto de extensão do Centro de Tecnologia (CT), destinada a apoiar novos empreendimentos e transformar ideias em negócios, buscando contribuir para a formação de uma mentalidade empresarial inovadora na região central do Rio Grande do Sul. Os primeiros empreendimentos selecionados ocuparam seus módulos no dia 01 de agosto de 1999, quando a Incubadora passou a operar oficialmente.

A ITSM está localizada no Campus da UFSM, o que representa importante vantagem competitiva, pois disponibiliza toda a infra-estrutura de que as empresas necessitam, desde serviços complementares até laboratórios e centros de pesquisa. Além disso, proporciona às empresas contato constante e permanente com as inovações e com o mercado, alvo de muitas das pesquisas desenvolvidas no âmbito da Universidade. Estrategicamente é de fundamental importância para as empresas incubadas estarem junto à Universidade, pela credibilidade e oportunidades que a instituição oferece.

As instituições de ensino e de pesquisa tecnológica têm como obrigação primeira acompanhar o processo de inovação e de mudança de paradigmas. A empresa inovadora, forte dependente de novas tecnologias e novos conhecimentos para o sucesso de seus negócios, de certa forma, também é dependente dos

esforços despendidos pelo corpo de pesquisadores das instituições, para ver suas aspirações contempladas.

O processo de transferência de novos conhecimentos pode ser um eficiente instrumento para transformar as ideias e pesquisas geradas nas instituições, em processos produtivos ao alcance do empreendedor, de forma a possibilitar a sua inserção no mercado de trabalho e conseqüentemente a inclusão social.

Infraestrutura

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

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

Modelo de Gestão

A gestão da incubadora é exercida pela Coordenação Geral, pelo Gerente e pelo Conselho de Administração. A ênfase da atuação é direcionada para a prospecção de oportunidades nas áreas tecnológicas, apoio nos processos de gestão, capacitação empresarial e, em especial, o permanente controle na execução do Plano de Negócios, tanto das empresas incubadas, como dos projetos em pré-incubação. Na ITSM há constante capacitação das empresas para o mercado, assim, o modelo de gestão adotado é fortemente inspirado nas empresas, fazendo valer as responsabilidades de cada um, e o comprometimento de todos.

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

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

- Coordenador Geral;
- Gerente da Incubadora.

Visão

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

Missão

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

Valores

- Bom ambiente de trabalho: Garantir a todos as pessoas que frequentam a ITSM um ambiente saudável, seguro, respeitoso e de preservação ambiental.
- Ética: É condição fundamental para a permanência na Incubadora atitudes que preservem os preceitos da ética e sejam comprometidas com os aspectos sociais e legais.
- Empreendedorismo: Todas as ações da ITSM têm como princípio fundamental a difusão de atitudes empreendedoras, a educação empreendedora e o desenvolvimento do comportamento empreendedor.
- Respeito às necessidades do cliente: A ITSM está atenta às necessidades de seus clientes (empreendedores) e pauta suas ações no sentido de atendê-las.
- Ciência com as necessidades do mercado: O mercado é alvo permanente das ações da ITSM, visando atendê-lo através do desenvolvimento de

tecnologias inovadoras capazes de proporcionar maior produtividade e resultados para as organizações.

Assim, a ITSM constitui um mecanismo de apoio a empreendedores para a gestão de empresas inovadoras de base tecnológica ou ainda unidades de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D de médias e grandes empresas que tenham interesse em desenvolver produtos, processos ou serviços na Incubadora. Muitos resultados positivos já foram alcançados nesses quase 20 anos da ITSM, graças ao empenho de pioneiros que implantaram o movimento na UFSM. A intenção é que este estudo contribua de alguma forma para muitas dessas novas conquistas e resultados.

Com base os procedimentos metodológicos utilizados, no contexto em que o fenômeno ocorre e no referencial teórico adotado, apresenta-se a seguir a análise dos resultados do presente estudo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em um primeiro momento, o pesquisador realizou entrevistas com 8 gestores de negócios incubados na ITSM, posteriormente tais entrevistas foram transcritas na íntegra. Após a leitura flutuante, as transcrições foram sumarizadas e categorizadas, visando facilitar a análise qualitativa dos dados, tendo por base os objetivos da pesquisa, e os quadros de referência adaptados de Xu (2010), Dornelas (2002), McClelland (1972), e Politis (2005).

O método de análise, tendo em vista o objetivo geral do presente estudo – Analisar a influência do processo de incubação sobre as características e a aprendizagem empreendedoras, na percepção de gestores de negócios que vivenciam este processo na ITSM – busca contribuir para a reflexão acerca de um fenômeno sob a ótica do investigado. Godoi e Balsini (2010) destacam que um dos focos da pesquisa qualitativa é interpretar as percepções dos pesquisados, de modo que os dados são a representação de seus atos diante de determinadas circunstâncias, o que exige a imersão do pesquisador no contexto em questão.

Complementarmente foram analisados os dados oriundos da aplicação do questionário “Características Comportamentais Empreendedoras” junto ao mesmo grupo de gestores, tal instrumento, como citado anteriormente, foi desenvolvido por McClelland (1972).

Procedimentos de análise dos resultados

1 – Leitura Flutuante das entrevistas, etapa onde ocorreu o primeiro contato do pesquisador com as transcrições das falas dos entrevistados. Fase em que emergiram as primeiras impressões sobre o texto analisado.

2 – Sumarização, consistiu em uma redução sistemática da extensão da informação, sem prejuízo dos conteúdos relevantes das falas.

3 – Análise da enunciação, buscando a interpretação do implícito que se pode extrair de um enunciado, como pressupostos, subentendidos e insinuações.

4 – Análise das categorias definidas a priori à luz da teoria adotada e dos objetivos propostos para este estudo. Consistiu na classificação dos elementos constitutivos das falas, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamentos seguindo os critérios previamente definidos (BARDIN, 2011).

5 – Elaboração de um quadro de um quadro protocolo de entrevistas, constituído de informações, palavras ou trechos das falas dos entrevistados, visando, de forma sucinta, demonstrar as informações e percepções acerca dos seguintes temas: profissão dos pais, experiências marcantes da vida, formação, experiências marcantes da trajetória profissional, percepção das atividades e serviços oferecidos pela ITSM, assistência específica de negócios, interação com diferentes públicos, busca de oportunidades, comprometimento, planejamento, autoconfiança, experiência em negócios e predisposição.

6 – Análise das categorias definidas não a priori, onde o pesquisador identificou as categorias durante o processo de análise dos relatos dos entrevistados, e em seguida sustentou teoricamente.

7 – Análise qualitativa do questionário sobre CCE's, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas, ajudando a reinterpretar os dados e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma apresentação dos números ou leitura comum (MORAES, 1999). Ressalta-se que o baixo número de questionários (08), impossibilita uma análise quantitativa com intenções de generalizações.

8 – Cruzamento dos resultados da análise dos questionários, com as falas dos entrevistados.

5.1 PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

No intuito de contribuir com o decurso da análise, adotou-se o protocolo de entrevistas (MINELLO, 2010, 2014), composto de dados, informações e elementos colhidos nos relatos de cada entrevistado. A totalidade das unidades de análise é composta por homens com média de idade de 28 anos, sendo que a maior idade é

33 anos e a menor idade 20 anos. A pesquisa mostrou que 62,5% dos entrevistados possui nível superior completo, 25% possui curso pós-graduação em nível de mestrado e 12,5% nível superior incompleto. Este quadro, apresentado a seguir, elaborado a partir da sumarização das entrevistas, foi baseado nos quadros de referência que conduziram à definição das categorias de análise a priori, adaptado de Xu (2010), Dornelas (2002), McClelland (1972), e Politis (2005).

Contudo, evidencia-se que tal quadro congrega, de fato, a percepção dos entrevistados sobre alguns aspectos que foram investigados neste estudo. Isso, por si só fez emergir suas concepções, evidenciando seu comportamento diante aquilo que foi questionado. Para McClelland (1972) a base do comportamento humano está naquilo em que o indivíduo acredita, em seus valores e crenças, chamado de concepções pelo referido autor; as quais norteiam suas percepções; e que se materializam pelo comportamento. De acordo com Ribeiro (2013), cada ser humano é dotado de sentimentos e compreensões diversas, também chamados de processos cognitivos, denominados por Vygotsky (2001) como funções mentais, representadas pelo pensamento, memória, atenção e percepção.

Quadro 9 – Protocolo de entrevistas

(continua)

Protocolo de entrevistas											
Entrevistado	História de Vida			Processo de Incubação				Características Empreendedoras		Aprendizagem Empreendedora	
	Idade Sexo Prof. pais	Exper. marcantes de vida	Exper. marcantes da trajet. prof.	Tempo ITSM (anos) Área atuação	Percepção sobre ITSM	Assist. de negócios	Interação dif. públicos	Busca oport.	Compromet.	Exper. neg.	Predis- posição
E1	32 M - Pai empres. - MãeFunc. pública.	- Pai mudando de negócios; - Mudanças de cidade; - Conhecer esposa; - Nascimento do filho.	- Ingresso escola militar; - Convite para sociedade no empreendim.	2,5 -Automação.	- Falta pessoas capacitadas; - “Dificuldade da direção conseguir as coisas”; - Boa vontade dos func.; - Falta de ajuda para recursos; - Atuação da ITSM aquém esperado; - Bom Ambiente; - Mudou formade pensar em gestão.	- Problemas para registro; - Repasse de conhecim. (gestão Frank); - Falta assessoria; - Plano de negócios não utilizado;	- Pouca interação com demais empresas; - Falta de reuniões; - Tentativa frustrada de fomento; - Distanciam. dos gestores da ITSM.	- Conhecim. fora da ITSM; - Correr riscos. - Acredita que tem condições de manter a inovação do produto.	-Desempenha diversas funções; - Estudou a área de atuação; - Essencial planejar; - Persistir na ideia; - Criar tarefas - Estipula metas e objetivos; -Tomada de decisão conjunta.	- Sem experiência; - Busca informações com empresas similares.	- Busca aprender sobre gestão; - Participa de palestras e Mini cursos.

(continuação)

E2	26 M Pai Militar Mãe Dona de casa	-Ambiente familiar pouco propício ao empreend.	-Influência irmão para ingresso engenharia; -Venceu perfil empreend. RBS; - Ter o próprio negócio; -Projeto piano gigante.	5 - Eng. Civil	-Custo baixo; -Proximidade UFSM; -Oferta de estagiários; -Essencial para a formação da empresa; -Imagem negativa fora da UFSM; -Não mudou forma de gestão.	- Passividade da ITSM; -Cursos uma vez em 5 anos.	- Bom relacionam. Direção ITSM; -Viagem Alemanha por intermédio da ITSM; - Atrito com gestores antigos; -Ambiente de cooperação entre incubados.	-Buscou concursos para expor a ideia; -Venceu 37 licitações; -Busca inovação e qualidade.	- Distribui atividades de acordo com perfil; -Decisões em conjunto; -Acumula gestão e produção; -Não desiste mesmo com prejuízo.	-Aprendeu estratégia com jogos -Adquiriu conhecimento em gestão -Tentativa e erro	-Admite a falta de conhecimento
E3	28 M Pai Empreend Mãe Profess.	-Viagem Alemanha onde adquiriu independ.	-Interesse despertado por colegas; -Participação AIESEC e empresas JR.	5 Desenv. Softw. e Hardw.	-Auxilio maturidade da empresa -Falta esforço; -Propíciasurgim. de oportunidades.	-Quase nenhuma; - Cursos época Frank.	-Coworking relevante; -Oportunizou convivência com pessoas da área; -Pouca interação com a direção; -Falta reuniões.	-Contempl. em edital de fomento - Busca e Aprovação Startup Brasil sem divulgação da ITSM.	- Dificuldade de ser gerenciado; -Foco no desenvolvim. do negócio; -Planeja antes da ação.	- Acreditava que por ser engenheiro não precisa saber gestão.	- Falsa ideia de saber dificulta aprendizagem; -Passa para o grupo a necessidade de capacitação.

(continuação)

E4	33 M Pai Agricultor Mãe Dona de casa	- Nascimento duas filhas; - Vinda para Santa Maria.	- Influência do irmão. - Mudança de área por influência de amigos. - Estágio curricular; - Não ter feito curso de Sistem. de Inf.; - Criação do software SGG.	3 meses Softw. para transparência no terceiro setor	- Supriu todas as necessidades; - Trouxe contatos; - Boa infraestrutura; - Falta curso na área de gestão.	- Ainda não obteve assistência específica.	- Falta proximidade com direção da ITSM; - Parceria com outra incubada;	- Identifica demandas de software; - Conseguiu financ. junto ao Gov. estadual, RBS e Souza Cruz; - Busca editais de fomento; - Software voltado para suprir necessidades impostas na legislação.	- Acredita na ideia inicial e em novo projeto; - Prima por fazer bem feito; - Atua no planejamento de produtos	- Sem experiência em vendas e marketing.	- Participa de palestras; - Estuda legislação pertinente.
E5	29 M Pai Empreend. Mãe Empreend.	- Infância privilegiada; - Morte do pai; - União familiar; - Mãe conduzindo a família após a morte do Pai	- Incentivo da família ao empreend.; - Aplicação do modelo de franquias	4,5 Pedidos online	- Falta de divulgação da ITSM; - Processo seletivo falho; - Falta estabelecimento de metas; - Principal benefício é o espaço físico.	- Falta auxílio para planejamento estratégico; - Falta servidores capacitados; - Servidor que ficou 4 meses trouxe cursos e recursos;	- Não trouxe investidores; - Bom relacionamento com a direção; - Bom relacionamento com SEBRAE, CNPQ, CACISM; - Edital CNPQ trouxe bolsistas.	- Atento às demandas da cidade; - negócios surgem a partir de conversas com amigos; - Realiza pesquisas sobre possíveis modelos de negócio; - Expandiu para 25 cidades.	- Atua em 3 ramos de negócio - Persiste mesmo na adversidade; - Ajuda os subordinados; - Ambição por melhor desempenho.	- Adquiriu experiência durante o curso superior; - As vezes a própria administração não tem experiência; - Considera que tem experiência.	- Gostaria de ter cursado Administração; - Tem muito a aprender; - Necessidade de estudar para que a empresa melhore.

(continuação)

E6	30 M Pai Metalurg. Mãe Dona de casa	<ul style="list-style-type: none"> - Pai trabalhando em dois empregos; - Infância privilegiada; - Pais empenhados para dar estudo aos filhos; - Ausência do pai devido ao trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalha desde os 15 anos; - Desistiu da carreira militar por divergências; - Faltou investir nos estudos. 	3 Topografia	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratórios à disposição; - Propiciou contratos com grandes empresas; - Boa atuação na seleção; - Bom espaço fornecido; - Bom por estar dentro de uma universidade; - Falta de recursos da ITSM; - Falta divulgação das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de gestão, finanças, gestão de pessoas e recursos no início do processo; - Plano de negócios só era cobrado no início. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade com mão-de obra qualificada; - Professores à disposição; - Parceria excelente com a diretoria da ITSM; - Bom relacionamento com empresas que mantém portas abertas; - Não necessitou fomento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Projetava para a UFSM gratuitamente e viu oportunidade de negócio; - Falta de empresas de topografia de precisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa evoluiu por meio de pesquisa; - Busca oferecer precisão superior em seus projetos; - Dedica tempo projetando - Busca destacar-se da concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empreende desde criança; - Experiência com gestão de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> - Prima pelo saber empreender; - Disposto à mudanças.
E7	24 M Pai Ex-ferroviário Mãe Prof.	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo dos pais para estudar; - Influência do pai para ingresso na eng. elétrica; - Largou o futebol para entrar na faculdade 	<ul style="list-style-type: none"> - Influência Prof. Nilza para empreender; - Espírito empreendedor do orientador. - Falta de apoio dos pais para empreender; - Primeiro contato com clientes. 	2 App estacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Longe do pólo tecnológico; - Bom por estar dentro de uma universidade; - Falta monitoria; - Influência direta da banca na definição do rumo do negócio; - Falta cobrança por parte da ITSM; - Falta divulgação do edital; 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta acompanhamento administrativo; - Oportunizou Empretec - Falta de cursos e apoio para registro de patentes; - Não se sente confortável em pedir ajuda para a direção; - ITSM não verifica necessidades de cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco relacionamento incubados; - FEISMA trouxe contatos e clientes; - Ausência de investidores; - Parceria para desenvolver projeto para o exército - Contatos com SENAI e SEBRAE 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca demandas da sociedade; - Mudança de rumo viabilizando o projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitivo e estrategista; - Assume responsabilidade pelo desenvolvimento do negócio; - Proativo para tomada de decisão; - Se satisfaz em resolver problemas da sociedade; - Desempenha varias funções. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta conhecimento parte administrativa; - Falta experiência; - Bom aprendizado sobre gestão; - Percebeu que negócios devem ter foco definido - Adquiriu experiência em abordagem em vendas 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrou pro PET para apreender sobre empreend. - Autodidata; - Deseja pegar experiência com outras empresas incubadas; - Busca informações com demais incubados;

(conclusão)

E8	20 M Pai Medico Mãe Prof.	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégio financeiro; - Câncer da Mãe; - Pai estudando e trabalhando aos 16 anos para sustentar família; - Entrada para a ordem Maçônica 	<ul style="list-style-type: none"> - Começou a empreender não por oportunidade mas por paixão; - Queria ser médico mas optou por direito; - Influência de professores - Medalha de prata em um concurso nacional; - Terceiro lugar perfil empreend. RBS. 	1,5 Cerveja	<ul style="list-style-type: none"> - Muito voltada à softwares; - Ajudou a profissionalizar a empresa' - Custo baixo; - Proteção ao empreendedor; - Ótimo local e bem localizado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta assessoria para gestão; - Professores da UFSM poderiam assessorar a parte contábil, legal e ambiental - Dificuldade registro MAPA; 	<ul style="list-style-type: none"> - Bom relacionamento com a diretoria e incubados; - Excesso de funções da diretora dificulta presença na ITSM. - Falta apoio para fomento; - Falta contato com cursos afins na UFSM; - Falta colaboração entre as empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Do hobby surgiu a oportunidade de negócio; - Criou rede de contatos e pesquisou outras cervejarias; 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca inovar o processo de produção; - Visa qualidade do produto; - Busca atender exigências legais para empresas de alimentos; - Assumie responsabilidade pelos erros 	<ul style="list-style-type: none"> - Começou a empreender por tentativa e erro; - Pouca experiência; - Desenvolveu conhecimento em gestão, em processos e de organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca aprender sobre gestão; - Atua também em pesquisa; - Buscou cursos sobre produção; - Constituiu a empresa sem assessoria.
----	--	--	---	----------------	--	--	---	--	---	---	---

Fonte: Adaptado de Xu (2010), Dornelas (2002), McClelland (1972), e Politis (2005).

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

5.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS DEFINIDAS A PRIORI

A análise do conteúdo categorial, o pesquisador procurou não limitar-se à descrição. Buscando uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação (MORAES, 1999). Essa análise conduziu a caracterizações qualitativas, ajudando a reinterpretar as falas e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além da simples leitura.

Para auxiliar a visualização das categorias definidas a priori, que fundamentaram a presente análise, o Quadro 7 foi resgatado da metodologia.

5.2.1 Processo de incubação

Ambientes que possam incentivar o empreendedorismo, como as incubadoras de empresas, são classificados pela ANPROTEC (2015), como locais que tem como finalidade abrigar empresas, oferecendo estrutura que permita estimular e apoiar a atividade empreendedora por meio do processo de incubação. Tal processo, que envolve estrutura, ambiente e serviços específicos, apresentados anteriormente no referencial teórico, pode ser percebido de diferentes maneiras pelos indivíduos que o vivenciam.

O papel destas instituições que fomentam o empreendedorismo, concentra-se não só na disponibilização da infraestrutura, mas também na transmissão de conteúdos aos empreendedores nascentes. Isso é realizado por meio de treinamentos, capacitações e orientações de aspectos técnicos e de gestão ligados ao negócio (DORNELAS, 2002).

Segundo Ribeiro (2013), o indivíduo que busca este tipo de ambiente visa, além de seu próprio desenvolvimento, suporte e assistência específicas, que contribuam para a prosperidade do seu negócio. Alguns destes aspectos são abordados pelos entrevistados E3, E4. A seguir apresentam-se trechos das falas desses indivíduos que expressam suas percepções acerca da importância do processo de incubação:

... é importante especialmente pelo fator de não saber por onde começar né, aaa quero abrir uma empresa, ta e ai? Né eu acho que ajuda a profissionalizar um pouco essa coisa meio imatura, ããta quero abrir uma

empresa então... Mas hoje eu tenho ideia que se eu fosse iniciar alguma coisa, eu buscaria inevitavelmente algum tipo de sistema como esse, seja incubadora, parque ou sei lá (E3).

Pelo tempo que a gente tá, está sendo bom, questão de cursos que o pessoal dá aqui né, a questão de incentivo, tanto do local, tanto da estrutura, desde internet e salas e projetor, auditório aqui pra treinamentos, precisa bastante treinamentos né e tá sendo boa, acredito que vá, com o tempo vai ser melhor ainda (E4).

Outro aspecto que merece destaque se refere às questões baixo custo e estrutura, em função de que representam um suporte relevante para o desenvolvimento das empresas. De acordo com Dornelas (2002), as incubadoras podem oferecer uma infraestrutura completa, com uma série de facilitadores, sala de reuniões, telefone, biblioteca, acesso à internet, dentre outros, que proporcione um baixo custo nas fases iniciais do empreendimento. Essa perspectiva fica evidente nos seguintes trechos das entrevistas:

Analisando assim a questão do processo, ele foi fundamental. Porque como a gente não tinha recurso, a gente jamais ia ter pensado “Ah vamos abrir uma empresa” Vamo. Criar um escritório de fora, porque o custo ia ser muito alto. Então nesse sentido, eu vejo essencial a questão de ter a incubadora porque se não tivesse, a gente não teria aberto a empresa. Isso é fato. Sem isso aqui não ia ter empresa (E2).

... o fato de eu poder estar dentro deste ambiente e errar com risco, com custo menor, mesmo que um período maior, é o que acabou permitindo, e tem permitido na verdade a gente continuar, então é, como eu falei pra ti, espaços como esses que ainda sem a parte da atuação da gestão organizada e da melhoria do rendimento, o simples espaço já ajuda existir, porque ele permite ã, essa espécie de segurança né (E3).

nós estamos ocupando um espaço físico e isso pra nós é bom. Pra uma empresa que tenha finalidade de é... lucrativa, pra nós é bom porque o custo benefício aqui dentro da incubadora é muito mais barato que eu tá lá fora. O meu parque do meu público consumidor tá aqui dentro da universidade. Eu te um escritório aqui dentro é fantástico (E5).

Por dividirem o espaço físico da incubadora, os empreendedores tem a oportunidade de se relacionar, uns com os outros e com os gestores da incubadora. Segundo Xu (2010), a interação com a gestão da incubadora e entre incubados envolve aconselhamento, compartilhamento de informações experiências e problemas. Tal interação pode ser constatada nas falas a seguir:

E com os demais incubados é... essa é uma coisa bem legal da incubadora porque ah... é um ambiente de cooperação assim, aliás, não diria bem de cooperação mas de troca de informação que eu colocaria também que tem o, ele deixa a desejar num certo sentido que... desde que a gente tá aqui,

sempre se tenta mas nunca se consegue institucionalizar entre aspas assim uma troca efetiva de informações entre as empresas (E2).

Com os demais incubados, é basicamente isso com base do corredor sabe, base do corredor, muitas poucas vezes a gente vai assim nas empresas e diz assim ah preciso de uma ajuda pra tal coisa foram poucas vezes mas como as vezes como a gente transitava muito mais aqui nesse corredor e o pessoal também vem sempre encontrava alguém no corredor e já tentava tirar alguma dúvida sabe, então basicamente essa é a nossa relação com as outras empresas (E7).

Para Martins et al. (2014), não são somente a infraestrutura, os negócios realizados, a iniciativa ou a ação da direção da incubadora, de forma isolada, que propiciam a interação com diferentes públicos, mas, também, a composição destes fatores que, em conjunto promovem um cenário favorável que pode resultar em parcerias, cooperação, formação de *networking* dentro e fora da incubadora. Essa perspectiva pode ser constatada nos relatos de E1, E2 e E4, que evidenciam ações e/ou atitudes que resultaram em benefícios para os empreendimentos incubados:

... ainda estamos buscando apoiadores, já em Santa Maria já buscamos aqui o centro software que lá tem a informação, realmente lá eles trazem a informação pra nós, assessoram. Ainda é uma parceria, um parceiro novo ainda mas já conseguimos colher frutos dessa parceria que é um arranjo (E1).

A Fulana e o Beltrano, eles tem um contato com o pessoal da Alemanha lá, da feira de Hanover, que é um cara que inclusive ele já veio aqui umas três quatro vezes. É o Vassinger, até eu conheço ele já assim, de vista assim. E o Vassinger ele convidou as empresas aqui a expor lá em Ranover. Expor os seus projetos e produtos, né (E2).

... a incubadora está nos ajudando bastante na questão de contatos né, como é um software voltado pra... não digamos diretamente à área pública mas baseada em financiamentos públicos né, a universidade está ajudando bastante (E4).

Para Xu (2010), os diferentes tipos de interação variam de importância de acordo com a fase do empreendimento, podendo, em determinado momento, proporcionar meios para captação de recursos que influenciam o desempenho das empresas. Os benefícios da interação com órgãos de fomento são explicitadas nas seguintes falas dos entrevistados:

Eu trabalhei na Baristo quando era, tava no quarto semestre. Eles tinham pego o prêmio DUPLIME e depois que eles pegaram, e aí empresa voou, assim. Eles mudaram totalmente a, o foco de... até porque o prêmio ele tinha, ele previa consultoria com o gestores e coisas assim e nem era os 120 mil tanto diferencial. O diferencial era as consultorias, que eu via. Os caras faziam aquelas consultorias, por exemplo a Baristo, os donos são também engenheiros eletricitas, eles se formaram aqui que o cara tem uma visão técnica que o curso dá que que ele vai pensar?! Vou desenvolver

a máquina de café. Fazer uma indústria de máquinas de café em Santa Maria. E nessas consultas lá com a DUPLIME, os caras simplesmente falaram assim: “Porque então ao invés de botar uma indústria... os caras falaram assim ao invés de desenvolver essas máquinas, porque vocês não prestam um serviço em cima disso. Das máquinas de café?” Tu pode comprar a máquina, pode fazer isso e aquilo. Criou uma série de, e hoje os caras tá em 80 cidades do estado (E2).

Nós participamos de alguns editais que permitiu com que a gente tivesse alguns bolsistas, então hoje tem um relacionamento com CNPq, temos um bom relacionamento com o SEBRAE, é... aqui local, por exemplo, com a HTOUR que é dos hotéis e restaurantes, é com a CACISM, com a prefeitura, a gente tem um bom relacionamento com órgãos de fomento e com órgãos públicos que, que, que estão envolvidos no nosso processo aqui e a gente necessita, né (E5).

O desenvolvimento destas empresas está associado com fatores internos e externos à incubadora, tais como a assistência de negócios proporcionada durante o processo de incubação (DORNELAS, 2002), e a interação com demais incubados; e, externamente, com órgãos de fomento e apoio (XU, 2010). Nesse sentido, evidencia-se que o processo de incubação envolve vários aspectos, os quais influenciam na gestão do negócio e, conseqüentemente, no comportamento do indivíduo empreendedor que vivencia este processo.

Diante disso, no intuito de proporcionar uma visão mais clara e abrangente dessa influência apresentam-se a seguir, os quadros 11 e 12 que mostram trechos das falas dos entrevistados relacionados a aspectos mencionados anteriormente que, na percepção dos mesmos, caracterizam o processo de incubação da ITSM; os quais foram divididos em duas subcategorias: assistência de negócios e interação com diferentes públicos.

Quadro 10 – Subcategoria assistência de negócios

Subcategoria	Fragmentos das falas	Entrevistado
Assistência de negócios	bom é, o processo de incubação, na verdade começou bem quando tínhamos um gestor que passou bastante conhecimento pra nós no tempo que esteve aqui, o Frank, ele passou esse conhecimento pra nós nesse ano que nós estamos aqui, e isso ajudou bastante pra nós buscarmos esse conhecimento	E1
	no início como te falei, não tinha nada, passou um tempo, entrou no período de gestão de dede qualidade mais vistosa que tinha um rapaz que se chama Frank que tentou fazer muita coisa mais certinha aqui dentro, nesse momento houve a tentativa mais realista que eu aprovei, que depois é bom tu pegar pra ti ficar com a referência, que eles tentaram implementar um curso que era gratuito pras empresas da incubadora, ã, de aprender algumas coisas sobre gestão, meio genérico assim, mas poxa, né, diante de nunca ter acontecido nada foi muito relevante.	E3
	por enquanto a gente está gostando bastante, pela questão da divulgação que a gente está conseguindo né. Desde pessoal pra ajudar a desenvolver o produto, desde clientes. A gente vende a maioria pela internet, a gente tem a logomarca lá da incubadora lá tudo, o pessoal já olha com outros olhos por ser uma empresa da universidade, uma empresa incubada, isso está nos ajudando bastante.	E4
	Bom, pro fato da parte de, de estar colocado dentro da universidade, próximo de uma mão de obra qualificada, né, por ter professores a disposição, laboratórios à disposição pra pesquisa e isso influenciou bastante. Bom, eu não digo que a gente teve dificuldades. Graças a deus a gente teve bastantes facilidades. Pelo fato que a gente tá pré incubado, que ajudou bastante no início já de arrancada, pela facilidade de tá junto à universidade.	E6
	o que a gente viu de maior benefício até hoje nesses 2 anos que a gente tá aqui além da convivência com as empresas que a gente já aprende muito foi dum curso que teve ali de empreendedorismo que foi com o professor Alexandre Campos até na época proporcionou e que foi um Empretec e eu não fiz Empretec as pessoas estavam fazendo curso e fizeram falaram que foi muito melhor né então acho que o maior proveito foi assim foi a questão desse curso	E7
	E ai a gente teve que se tornar uma empresa de verdade, a gente se forçou a se tornar uma empresa de verdade. A incubadora também traz algumas coisas que não são do mundo real, aqui a gente não paga luz, a gente não paga água, o aluguel aqui é pífio, nada quase sabe, isso não é o mundo real do empreendedorismo, de um empreendimento de verdade, isso é um mundo protegido	E8

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, adaptado de Minello (2010, 2014).

Quadro 11 – Subcategoria interação com diferentes públicos

(Continua)

Subcategoria	Fragmentos das falas	Entrevistado
Interação com diferentes públicos	Como a gente ta a mais tempo aqui, a gente fez muitos amigos aqui na empresa, a gente sabe falar o que cada um ta trabalhando e ja consegui, inclusive, fazer negócios dentro da própria incubadora, sabe. Bom, eu não digo que a gente teve dificuldades. Graças a deus a gente teve bastantes facilidades. Pelo fato que a gente tá pré incubado, que ajudou bastante no início já de arrancada, pela facilidade de tá junto à universidade.	E2
	é muito relevante, a gente acaba podendo mesmo que a gente não queira, mesmo que a gente não esteja percebendo, que não exista um esforço ativo a gente acaba tendo oportunidades aqui dentro que nos permitem fazer coisas diferentes em termo de nos desenvolver.	E3
	Ele é bom mas poderia ser melhor. Não há um encontro nem mensal nem nada assim que, até de descontração, acho que aqui é um espaço de, de incubação, de <i>coworking</i> , as pessoas deveriam se compartilhar ideias ou dificuldades que estão passando pra que outros não passem. O relacionamento, Pedro, pessoal com os outros empresários aí é bom, tranquilo. Se passa, se cumprimenta, conversa um pouquinho lá na frente assim ou... mas nada de, de, assim que faça com que um fale dos problemas que os outros tão vivendo, né.	E5

Subcategoria	Fragmentos das falas	Entrevistado
Interação com diferentes públicos	Bom a gente tem uma parceria muito boa entre a direção da, da incubadora que, pelo menos eu sou franco com o pessoal se gostar ou não, eles que me digam né. Porque cada dificuldade ou acerto da, da, da, por parte da administração ou eu digo que não achei legal ou eu simplesmente digo “ Ó muito bom. Boa iniciativa”. Mas eu nunca deixei às escuras. Foi sempre bem claras as ideias e eu sempre disse “Ó tá OK assim”, “Acho que não tá legal”. E o nosso relacionamento eu creio que seja bem bom.	E6
	acho que o principal é questão, acho que são dois fatores principais, é questão de ta aqui dentro e ter as outras empresas pra conversar, trocar experiência e outra é pelo ambiente físico mesmo e por porque essa parte de ambiente físico envolve várias coisas seja questão de custos ou por tá dentro de uma instituição onde forma pessoas qualificadas pra pra trabalhar contigo, tanto que nós já tivemos se eu não me engano foram 3 projetos, de TCC que foram feitos baseados em projetos aqui	E7
	Aí é pouco, não tem muito apoiador e órgão de fomento aqui, tem sondagens e muita falação mas não tem relatividade, até porque a gente não vai atrás e fica incomodando falando eu quero isso, eu quero aquilo, quero edital enfim, não tem assim, pode até ser culpa da gente porque a gente não vai muito atrás sabe, mas por enquanto não senti necessidade disso porque até não teria tempo pra cumprir com minhas obrigações quanto a isso, então não vamos atrás de órgãos de fomento de apoio aqui	E8

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, adaptado de Minello (2010, 2014).

5.2.2 Características empreendedoras

Partindo-se da perspectiva de Minello (2014), o empreendedor é aquele que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações. Diante disso, analisar componentes específicos das características comportamentais empreendedoras pode fornecer um diagnóstico do quadro atual e uma projeção para o futuro do empreendedorismo, tendo como base o contexto no qual o mesmo se insere (CHING e KITAHARA, 2015).

Nesse sentido, observa-se o esforço das nações dedicado às atividades de fomento para o desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora, ao estímulo à formação de cidadãos empreendedores que assumam riscos, buscando e criando oportunidades (SANTOS, 2013). Tal enfoque parece corroborar a ideia de Peter Drucker (1987), que destacou a capacidade de os empreendedores aproveitarem oportunidades para criar mudanças.

Resgatando-se a concepção de características empreendedoras adotada para este estudo, evidencia-se que, de acordo com Carland, Boulton e Carland (1984), estes traços comportamentais representam um diferencial competitivo no mundo dos negócios, no momento em que atuam de forma criativa, criando e buscando oportunidades.

Segundo McClelland (1972), a característica busca de oportunidades envolve certas atitudes do empreendedor, como agir para expandir o negócio e aproveitar oportunidades fora do comum para iniciar um negócio.

Estas considerações podem ser constatadas nos trechos das falas de E2 e E5.

Daí a gente fez esse projeto que era de pesquisa e ensino e, na época em 2009 surgiu uma oportunidade de participar do perfil empreendedor que é aquele ah... concurso da RBS TV. Então a gente participou da primeira edição em 2009 com aquele, a gente transformou o projeto de pesquisa e ensino em um plano de negócios. A gente modelou pra. Então isso já foi um certo desafio porque é bem diferente o plano de negócio do, da pesquisa. Esse foi nosso primeiro contato, assim, mais com a parte de empreendedorismo mesmo (E2).

... situação de “o que vamos comer e onde vamos comer ou pra onde vamos ligar e o que que vamos pedir” entendeu?! E um queria uma coisa, outro queria outra coisa e não tinha nenhum lugar que reunisse todas essas coisas que cada um queria. Pra eles analisar e ver o que... Então era sempre aquela discussão e perdia um tempo com isso, também. Então é... surgiu numa das noites surgiu a ideia de ter um site que centralizasse vários cardápios mas aí dava pra aprimorar isso porque eles tinham conhecimento já técnico pra isso e porque não reunir um site que tu pudesse reunir vários é cardápios e tu já pudesse pedir o teu lanche por ali mesmo, entendeu. A empresa recebesse o lanche e tu ficava em casa esperando. Então ah... foi assim surgiu mais ou menos surgiu a ideia da empresa x. Esse é um modelo que ele já existia e aí a gente foi pesquisar modelos de negócios similares e adaptamos o nosso modelo pra Santa Maria, que não existia (E5).

Para Souza (2005), a característica busca de oportunidades é considerada como fundamental para a formação da atitude empreendedora. Identificar oportunidades, mais do que simplesmente ter ideias, é imprescindível ao indivíduo empreendedor, e consiste em aproveitar todo e qualquer momento para observar oportunidades. Este enfoque pode ser constatado nos trechos das falas de E3 e E6.

... encontrei 3 colegas que estavam querendo abrir uma empresa, já tinham aberto estavam querendo ir pra incubadora, e eu comecei a me interessar e perguntei se eu podia fazer o estágio eventualmente com eles... foi aí que comecei a me envolver com empresa na verdade, que hoje eu sou sócio... apesar de eu ter procurado algumas iniciativas dentro da faculdade essas coisas de empresas juniores, AIESEC, que na verdade é tudo a mesma coisa mais ou menos né, então é eu acabei investindo mais nesse aspecto e o interessante que eu entrei como estagiário em 2009 e quando acabou o ano e se formou no início de 2010 eu me transformei em sócio da empresa (E3).

Bom, nós vimos que o mercado hoje tem um grande déficit na parte tanto de engenharia quanto de topografia e precisão. Porque a gente se deparou com muitos projetos que chegaram pra gente fazer correção, e via que o pessoal meio que era inadimplente nessa parte de questão de precisão “Ah porque 1 cm não, não faz diferença.”, “Porque 2, 2 cm não tem diferença

nenhuma.” E isso a gente viu no custo total de uma obra, influencia muito. Então hoje nosso nicho de mercado seria basicamente arquitetos que querem fazer o projeto, projetar a casa (E6).

Na perspectiva de Fillion (1993), empreender pressupõe a presença e o desenvolvimento de habilidades em buscar novas oportunidades, além da predisposição em assumir riscos calculados, dentre outros. Para o autor, esse enfoque evidencia a necessidade de o empreendedor ser um visionário, capaz de enxergar oportunidades, inovar e executar o proposto, de maneira comprometida, e predisposto à mudança.

A evolução da tecnologia e da sociedade trouxe maior complexidade à atividade empreendedora e ao mercado, transformando a política, a economia, a tecnologia, a natureza e a cultura. Isso vem exigindo do empreendedor uma série de habilidades não citadas em tempos passados, como por exemplo, o comprometimento (FILARDI; BARROS; FISCHMANN, 2014). O comprometimento é expresso por meio de comportamentos como assunção de responsabilidade pelo desempenho, colaboração com os empregados para terminar um trabalho, dedicação e esforço em manter os clientes satisfeitos (MCCLELLAND, 1972); tais comportamentos podem ser constatados em alguns extratos das falas dos entrevistados:

Primeira coisa tem que ter uma ideia, só que a ideia dele tem que ser, tem que ver se vai... não adianta só a ideia, se vai ter dinheiro pra fazer, tempo. Mas o principal de tudo é ter pensado numa ideia, fazer, ver se tu vai conseguir fazer e fazer bem feito. Acredito que em qualquer negócio, não adianta tu... vou fazer tal coisa tu vai lá e não consegue fazer a metade. Ou acaba se queimando que nem o pessoal diz né. É ter uma ideia, ver se vai conseguir fazer ela... (E4).

... você tem que, que nem poker, conhecer o seu adversário e tentar decifrar qual é a mão que ele tem. Então você tem que saber quem é o teu concorrente, o que que o teu concorrente presta e o que que ele tá deixando a desejar. Então você tem que, sabendo que tem várias empresas que atuam no mesmo ramo que você, você tem que se destacar sabendo que: Ah meus concorrentes X, Y, Z, fazem isso, isso, isso e isso, mas nenhum faz nada diferente disso. Ah então eu vou me destacar fazendo isso e oferecendo mais, algo a mais pro meu cliente que venha beneficiá-lo pela, pelo mesmo desenvolvimento que os meus concorrentes estão oferecendo (E6).

Seriedade, levar a serio o que tu tá fazendo, não se fazer de coitado sabe, não se fazer de coitadinho ai meu deus porque aconteceu tal coisa e não é culpa minha não, tu é que tem que se virar... se o meu cliente quer uma cerveja barata eu vou falar: olha infelizmente a nossa cerveja mais barata é essa, é uma puro malte porque a empresa não permite que eu produza algo de qualidade baixa, a qualidade é essa (E8).

Manter-se comprometido e responsável pelo desempenho organizacional, visando atingir seus objetivos e metas, envolve planejamento e monitoramento dos resultados, reavaliando os planos sempre que necessário (MCCLELLAND, 1972). Rocha e Freitas (2014) corroboram esta ideia quando afirmam que o perfil empreendedor deve ser balizado, dentre outras dimensões, pelo planejamento. Essa ideia pode ser constatada na fala de E1 e E6.

E planejamento, planejamento é uma coisa essencial que se tem que ter pra fazer tudo planejado e seguir isso né. Criar tarefas, metas, objetivos que tu quer atingir e é isso aí as referências importantes para um empreendedor... ... temos um problema que na área de tecnologia acontece, a evolução é muito grande, então há a necessidade de sempre haver a revisão do produto, porque sempre no mercado há o lançamento de novas tecnologias e isso afeta bastante a prototipação do nosso produto, a nós estamos em desenvolvimento, então espero que em breve possamos ter esse produto no mercado também (E1).

... nosso plano de negócio é revisado quase que semanalmente e poucas coisas foram mudadas no nosso plano de negócio. Porque como a gente analisou muito o mercado e os concorrentes antes, foram quase 2 anos de pesquisa, a gente entrou com um plano de negócio bem formado e as empresas que são concorrentes hoje, eram as mesmas empresas que são concorrentes na época. Porque a gente acabou descartando as empresas que, que, digamos, seriam mais fracas, a gente nem considerou na época. Levantou, fez todo levantamento das empresas e considerou as empresas mais fortes do ramo. Então a gente quis entrar concorrendo com as mais fortes, então a gente já aquelas que eram mais fracas já ficaram pelo caminho (E6).

Souza et al. (2015), destacam que, especialmente em empresas incubadas, fatores ambientais e contingenciais podem ter influência decisiva na condução dos negócios de uma empresa. Tal influência pode ser acentuada em empresas de base tecnológica, devido a acelerada evolução deste segmento e por se tratar, geralmente, de empreendedores incipientes.

Neste contexto, a autoconfiança e independência do indivíduo que empreende, tornam-se indispensáveis, na visão de McClelland (1972), no momento em que tais características auxiliam no enfrentamento de situações de revés e ajudam a manter o foco, mesmo diante de resultados desanimadores. Estes atributos podem ser observadas nos seguintes trechos das entrevistas:

Que a gente tinha uma missão de ser conhecido e reconhecido dentro do, da parte de Santa Maria, e acabou que em muito menos tempo a gente já tava sendo reconhecido estadualmente e acabou, e logo em seguida a gente já tava sendo reconhecido fora do estado, também (E6).
Que nem a empresa X, ta grande sabe, e eles tão aqui do meu lado sabe.... esses pinta grande tão do meu lado, porque que eu não posso ficar tão grande quanto eles? Porque que eu não posso crescer tanto quanto eles? (E8).

A autoconfiança e a independência podem auxiliar na busca de novas oportunidades, no momento em que o empreendedor expressa confiança em si mesmo para enfrentar os desafios de inovar. Neste sentido, os Quadros 13 e 14 destacam trechos das falas dos entrevistados que se referem às subcategorias busca de oportunidades e comprometimento.

Quadro 12 – Subcategoria busca de oportunidades

Subcategoria	Fragmentos das falas	Entrevistado
Busca de oportunidades	em 2004 que foi uma lei “perfil profissiográfico previdenciário” que o governo inventou lá que teriam que todo o funcionário enviar um formulário eletrônico. Por exemplo, admissão de funcionário, tem que enviar o formulário eletrônico em ppt que é o histórico dele numa empresa, aí surgiu esse software, SGG, sistema de gerenciamento geral em segurança e saúde no trabalho e baseado nisso em 2007 a gente abriu uma empresa pra vender esse software e daí estamos aqui até hoje	E4
	A gente ah... faz um ano, um ano agora que a gente entrou no modelo de franquias. Então a gente formatou a empresa pra que ela pudesse comercializar franquias então, essa foi a forma de viabilidade econômica que a gente achou de fazer a nossa expansão a nível nacional né, inicialmente que tá sendo bem focado. Hoje a gente já tá em 4 estados	E5
	Projetava, levantava pra universidade sem, sem ônus pra universidade. E aí a gente viu que tinha nicho de mercado. Nisso a gente recebeu uma proposta do professor fulano pra abrir uma empresa. E aí a partir daquilo dali a gente plantou a semente e em questão de 1 ano e meio, mais ou menos, eu comecei a fazer pesquisa de mercado e ver se realmente era viável ou não abrir uma empresa. E aí depois de todos os trâmites legais e tudo mais, a gente viu que valeria a pena e até mesmo pela facilidade de tá dentro da universidade, incubá-la. Uma empresa incubada dentro da, da universidade. E aí com isso a gente decidiu “Então vamos abrir uma empresa”.	E6
	e foi né em conversa com o pessoal ali da SRA com o Jean e o Darlan sempre fomentaram bastante dentro do PET esse espírito empreendedor por eles já estarem com empresa aqui do Alexandre Campos da Nilza que nas aulas eu começava a pensar em ideias do que realmente o mundo precisava né até que chegou um não foi um estralo foi a soma de outros pensamentos que eu tive durante todas as aulas que eu vinha pra cá e tentava aproveitar o máximo que eu pensei poxa hoje em dia muito difícil encontrar um lugar pra estacionar e isso não tem como como diminuir	E7
	a ideia surgiu mesmo da vontade de querer ter um hobby que acabou se tornando uma oportunidade, que acabou se tornando um sonho que um dia tá quase se tornando realidade. Mas era do Hobby de tomar cerveja em casa, era isso.... Ai então a melhor maneira de tu encontrar cerveja de verdade é tu fazer a tua própria cerveja... Ai a gente pegou, criou essa marca, rotulamos a cerveja e pensamos assim, bah vamos vender! Vamo botá num bar vamo botá num restaurante em alguma coisa.	E8

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, adaptado de Minello (2010, 2014).

Quadro 13 – Subcategoria comprometimento

Subcategoria	Fragmentos das falas	Entrevistado
Comprometimento	“...bom, aqui como é uma empresa pequena, em desenvolvimento, nós... vamos dizer assim atuamos em multi tarefas né, a gente ainda tem muita reunião ainda pra conversar, discutir as escolhas que pra nós isso acaba.... pode até atrasar um pouco o processo mas isso traz mais segurança um com o outro na gestão em geral, tanto técnica, como administrativa, como marketing.”	E1
	“Como gestor, sou acho que um gestor atípico assim. Não sou um gestor que ah... aquele malvado, assim, aquele chefe sabe. É mais no sentido de sentar ali com eles e tentar fazer um negócio junto que é o meu negócio né. São todos, são pessoas jovens. Eu me considero jovem também e... acredito que tenho muito ainda a aprender mas já tenho bastante experiência pra ser passada também.”	E5
	“Ah então eu vou me destacar fazendo isso e oferecendo mais, algo a mais pro meu cliente que venha beneficiá-lo pela, pelo mesmo desenvolvimento que os meus concorrentes estão oferecendo”. Então você inova com o mesmo recurso que o teu concorrente faz, então é isso que a gente faz hoje. A gente presta uma engenharia, uma topografia de precisão com o mesmo, com o, digamos, eu não digo com o mesmo valor monetário hoje que o meu cliente, o meu concorrente oferece mas se for somar todos os benefícios e tudo mais, ele acaba tendo um lucro maior do que ele contratando uma empresa X ou Y concorrente.”	E6
	“...foi como eu idealizei a ideia de negócio né mas mais isso pra tentar solucionar algum problema, melhorar a vida das pessoas e pra mim já me pagava saber oh as pessoas assim ó ele é o caro que desenvolveu ou que fez tal tecnologia que ajuda muito há ou nem falar de mim mas saber quem eu sou assim ó aplicativo parquímetro me ajuda pra caramba facilita nossa vida é muito bom baixa, isso pra mim já é o melhor pagamento.”	E7
	“Se ele quer tomar uma cerveja preta, eu faço uma cerveja preta, se ele quer tomar uma cerveja amarela eu faço uma cerveja amarela, se ele quer tomar uma cerveja roxa, eu faço uma cerveja roxa entendeu? Eu faço o que ele quer, se ele quer uma cerveja amarga, menos amarga, não sei o que. Eu faço, é o que ele quer, eu to aqui pra servir o meu cliente, eu não to aqui pra servir o que eu quero, to aqui pra servir o que eles querem. E eles são o destinatário final, quem não faz o que o cliente quer, quebra. “	E8

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, adaptado de Minello (2010, 2014).

Diante do exposto, evidencia-se que, com base na visão de Gomes, Lima e Cappelle (2013), os pesquisadores geralmente colocam o sujeito da ação empreendedora como o centro do fenômeno do empreendedorismo; contudo, pode-se ampliar esta perspectiva resgatando-se o entendimento de Oliveira et al. (2015), de que os empreendedores possuem e/ou desenvolvem, a partir de diversas formas de interação, habilidades, atitudes e comportamentos distintos das demais pessoas, que promovem singularidade e caracterizam seu comportamento. Nesse sentido, o ser humano pode, ao mesmo tempo, ser influenciado e condicionado pelo ambiente social, bem como pelas suas características inatas. Este raciocínio ressalta a possibilidade de aprendizagem constante desse indivíduo a partir da vivência de diferentes situações, caracterizando um processo de aprendizagem empreendedora.

5.2.3 Aprendizagem empreendedora

Em seus estudos David McClelland (1972), percebeu que as competências dos empreendedores, podem ser estimuladas e desenvolvidas por meio de programas específicos de aprendizagem. Dessa forma, dedicou-se ao entendimento dessas competências, definindo-as como características do comportamento empreendedor (MCCLELLAND, 1972).

Politis (2005) afirma que a aprendizagem empreendedora ocorre em decorrência do conhecimento experiencial, ocorrido no dia a dia, e que isso pode impactar positivamente o desempenho do empreendimento. Segundo Souza, Salmen e Ferreira (2013), neste enfoque da aprendizagem, baseado no desenvolvimento das características e da atitude empreendedora, deve-se dar destaque não somente aos fatores ambientais; mas também levar em conta o que disse Rodrigues (1972), quando afirmou que as atitudes promovem estado de predisposição à ação que, quando combinado com um contexto específico desencadeante, pode resultar em comportamento. Tal predisposição para o aprendizado pode construir diferenciais competitivos e produtivos. Como pode ser visto nos trechos das falas entrevistados E3 e E7:

... apesar de já ter entrado direto no MBA empresarial ã eu demorei muito pra começar a buscar algo que trans... transgredisse a gestão como técnica, mas os aspectos mais psicológicos e estratégicos essa essa percepção me faltava um pouco, e hoje é uma coisa que não, ainda falta eu acho, mas eu já tenho uma maneira de lidar com isso, que eu não tinha antes (E3).

...termo startup né isso dai era muito pouco falado então com a Nilza nessa disciplina eu comecei a criar aquele espírito empreendedor né tanto que no primeiro semestre por começar já a fundamentar esse espírito empreendedor eu sai o processo seletivo do PET, eu me inscrevi por achar que era uma boa oportunidade pra melhorar isso dai né e entrei pro Pet e no que eu entrei pro Pet enfim desenvolvíamos lá é atividades de pesquisa ensino e extensão então isso já te ajuda a pensar de forma diferente (E7).

Neste sentido, para Politis (2005), a aprendizagem empreendedora deve ser um processo contínuo, que vise o desenvolvimento e apreensão de conhecimentos necessários para começar novos empreendimentos e administrá-los, sendo estes oriundos da experiência pessoal do empreendedor ou das interações sociais estabelecidas e/ou vivenciadas pelo mesmo. Vigotysky (2003) ressalta a importância destas interações para o aprendizado do indivíduo, afirmando que o conhecimento

se adquire, substancialmente, a partir de um processo de interação entre as pessoas.

Essa perspectiva pode ser visualizada nos trechos das falas de E1, E5 e E7, apresentadas a seguir.

... experiência que a gente teve por contato com outras assim também ajudou, a gente conversou com as empresas então moldou o nosso meio de pensar assim o nosso meio empresarial também. É isso aí eu acho, o modo de pensar na gestão sim da incubadora a gente tá num meio que assim também aquela parte quando tu tá se... vinculado a incubadora tem-se já em mente que você já é um estudante empreendedor e isso também traz também uma... outras pessoas assim no seu meio assim né. As pessoas querem conversar como é que é, então isso muda o nosso jeito de pensar de gestão de... do dia a dia assim (E1).

As vezes a gente brinca ali interno ali, eu e meu sócio XXX que também tem essa filosofia bem empreendedora, que quase aqui no escritório a gente é uma mini incubadora porque a gente tá aqui das 8 às 8 da noite né então, e surge modelos de negócio ali dentro que ah... a gente quer implementar e a gente vai implementar, seja aqui ou seja aonde for. Porque eu vejo que o empreendedor, ele não fica parado. Se ninguém dá nada pra ele, ele vai fazer alguma coisa. "Ah, mas a administração não tá me cobrando nada" E daí?! Vai fazer tuas coisas, entendeu?! Não pode parar. Procura alguma coisa, não fica de braço amarrado, sabe (E5).

...aqui tem várias empresas que eu vejo que poderiam se unir em projetos assim sabe, e ã eu vejo isso porque no quando participamos do projeto pro exército e nesse projeto nós tivemos assim com outras empresas que não são daqui da incubadora são do centro software no caso e ee nós entramos pra esse projeto porque o pessoal das outras empresas nos convidou né em potencial pra gente poder ajudar a gente poderia ajudar mas ai que a gente ve empresas mais maduras no caso se consegue visualizar a importância de trabalhar juntos (E7).

Para Gomes, Lima e Cappelle (2013), esta abordagem do fenômeno da aprendizagem empreendedora permite abrir a possibilidade para se considerar que indivíduos não empreendedores podem, individualmente ou em grupo, praticar uma ação empreendedora. Os indivíduos que empreendem, especialmente nas fases iniciais dos negócios, desempenham concomitantemente atividades de gestão, planejamento, produção e uma vasta gama de tarefas fundamentais para a sobrevivência e crescimento de uma organização. Esta variedade de funções pode fazer emergir situações em que o indivíduo não esteja preparado, ambientado ou possua experiência, o que evidencia a necessidade de conhecimento para que o mesmo tenha condições de lidar de maneira mais adequada com o contexto emergente. Os trechos das falas de E3 e E8 ilustram tais considerações.

a gente ficou o primeiro ano desenvolvendo o produto e tentando estruturar a empresa sem ter um negócio pra vender tá, isso foi um aprendizado por

um lado, mas, ai se evidenciavam coisas como a questão das dificuldades dos técnicos em entender uma empresa como negócio, com todo mundo fazendo coisas paralelas, então não foi muito satisfatório (E3).

... eu fui lá e aprendi eu mesmo sabe, então a minha experiência é empírica completamente empírica, tudo que eu vejo aqui, ou que eu to aprendendo aqui no mais. Claro que eu não sou uma pessoa experiente, não sou uma pessoa que tem.... digamos... autoridade pra falar sobre isso sabe, tenho muito que aprender, muito muito que aprender quanto a isso, mas.... a minha experiência ta sendo casualmente boa, to conseguindo levar a empresa tranquilo (E8).

Na perspectiva comportamentalista, o empreendedor deve ser estudado como resultante de um processo de aprendizagem da infância à vida adulta. O comportamentalismo clássico acreditava na romântica possibilidade de melhoria das sociedades humanas a partir da criação de ambientes cientificamente planejados e controlados; a sociedade poderia atingir um grau de sofisticação em que o planejamento do ser humano se tornaria possível. Para Skinner (1984), uma cultura bem planejada é um conjunto de contingências de reforço, sob o qual os membros se comportam de acordo com os procedimentos que mantêm a cultura, capacitam-na a enfrentar emergências, e modificam-na de modo a realizar essas mesmas coisas mais eficientemente no futuro. Neste sentido, as experiências vivenciadas no dia a dia da empresa apresentam-se como fonte de aprendizagem.

O seguinte trecho mostram a percepção de E8 de que a imersão no mundo dos negócios pode promover a aprendizagem empreendedora.

É, então, enfim, eu tive que aprender na marra, aprendi tudo na marra, eu não sou formado em administração, não sou formado em contabilidade, não fiz cadeira nenhuma de administração ou contabilidade. Eu aprendi no pau entendeu, precisei fazer alguma coisa e fui lá, aprendi e fiz, isso lá na criação da empresa lá do CNPJ, eu não contratei ninguém pra fazer isso, fui lá e fiz porque eu queria aprender como é que fazia entendeu? (E8).

Para ilustrar a categoria aprendizagem empreendedora, composta das subcategorias experiência de negócios e predisposição, os Quadros 15 e 16 apresentam trechos dos relatos, considerados relevantes para estes temas, sob o ponto de vista dos entrevistados.

Quadro 14 – Subcategoria experiência de negócios

Subcategoria	Fragmentos das falas	Entrevistado
Experiência de negócios	“E assim ele procurou pessoas que pudessem apoiá-lo nesse processo, daí surgiu a necessidade de sócios e primeiro começou com outro sócio, colega dele e após um processo já de ingresso na incubação eu fui convidado a participar, desde então a gente passou bastante aperto no... nesta parte de buscar o conhecimento assim de, de empresa, de produto e aprendemos juntos. Agora a gente está mais estabilizados, temos outros... que tem até um know-how de conhecimentos que podemos passar pra outras empresas né.”	E1
	“Com certeza. Com certeza muito. Muita aprendizagem mesmo. Eu acho que mais importante, ah.. eu acho que foi a experiência de gestão, mesmo. De saber como as coisas funcionam, como as empresas funcionam, o que tu precisa pra abrir e etc. Isso é uma coisa que ninguém rouba da gente, né. Tipo se a gente, tando aqui tu consegue visualizar outras possibilidades. Se hoje eu seria, Ah vou criar uma empresa, sei la, de qualquer outro ramo, sabe. Ja saberia fazer, já saberia ir atrás e fazer todas essas coisas. Então aí eu acho que é a experiência.”	E2
	“Houve. Não dá pra dizer que não teve oportunidades aqui dentro. Teve uma época aqui que teve um servidor que ficou durante pouco tempo, acho que ele ficou uns 4 meses aqui dentro e ele trouxe alguns cursos e tal, consegui algum recurso não sei da onde. Acredito que isso possa ser melhorado. É... e aí teve alguns cursos e tal. Teve aprendizado. Sempre tem, entendeu. Não dá pra dizer que não, mas poderia ser melhor.”	E5
	“Bom, desde pequeno eu sempre fui empreendedor. Eu sempre fiz negócios. Tanto com bolinhos de gude, o que fosse, era sempre negociável. Não... Então já desde pequeno eu tenho essa iniciativa empreendedora. E aí depois só foi amadurecendo com o tempo e hoje em dia agora empresa né.”	E6
	“Então desde, de quando a gente começou aqui já no nosso plano de negócio já comecei a ter contato com essas decisões profissionais de, de fornecedores, de como tecnologia tem que ser, o que que tá seguindo a tendência do mercado, como é que vai ser feito... então desde de quando eu comecei a a aplicar esse espírito empreendedor e tocar a empresa aqui enfim, vim pro estágio comecei a preparar as decisões profissionais que são importantes.”	E7
	“Então, dentro da cervejaria eu tenho experiência já, desenvolvi conhecimento de gestão, de processos, de organização, de todo esse tipo de coisa, regulamentação nos órgãos fiscalizadores que a gente ta fazendo de tudo pra nos adequar às exigências...”	E8

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, adaptado de Minello (2010, 2014)

Quadro 15 – Subcategoria predisposição

(Continua)

Subcategoria	Fragmentos das falas	Entrevistado
Predisposição	“O mais importante ou positivo no processo é o crescimento profissional nosso, que foi desenvolvido com o tempo né, nós saímos da faculdade e tudo mais, mas muito ligado na parte de ensino, na parte de empreendedorismo ainda é muito pouco na academia, na faculdade e isso fez nós crescer nesse ponto, dentro das dificuldades dentro.... do meio assim, participando de mini cursos e palestras também a formação profissional na parte empreendedora com o tempo foi sendo consolidada assim.”	E1
	“Empresa é uma coisa complexa, então tu vai ter que escutar alguém que conhece mais de marca que tu, alguém que conhece mais de vendas, alguém que conhece mais de, de seja numa parte técnica. Então tu tem que conseguir ouvir as pessoas e colher o melhor que tem, e deixar o pior de lado. Porque se não tu, se tu não escuta, se tu não escuta pessoas especializadas em determinadas áreas, tu acaba cometendo erros ridículos assim ou coisas que poderiam ser evitadas, né.”	E2
	“Mas como gestor tu sempre vai ter que tá se aprimorando, sempre vai ter que tá estudando, fazendo alguma coisa pra que tua empresa melhore. Se não, tu ou acaba ficando pra trás ou obsoleto.”	E5
	“Em relação ao nosso processo de incubação, aprendizagem você tem uma aprendizagem diária, né. Então você ta sempre aprendendo. Mas de parte da, por parte da incubadora foram mesmo só os cursos que a gente teve que vieram a facilitar, a não ser a área fornecida pela incubadora, né. E pela localidade onde ela se encontra hoje que é dentro de uma universidade. E isso que a gente vê de parte de incentivo da incubadora.”	E6

Subcategoria	Fragmentos das falas	Entrevistado
Predisposição	“A gente foi na tentativa e erro, fazia dava errado, fizemos alguns cursos de cerveja, não adiantaram muito, o que os caras falavam era pra extremamente iniciante e a gente já tava num estágio avançado, aí a gente começou, pesquisa na internet, texto, vídeo, curso, aula, um monte de coisa e... tentativa e erro. Conversar com gente que já faz cerveja, a gente conhece todo mundo que faz cerveja na cidade, e praticamente todo mundo que faz conhece a gente também.	E8

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, adaptado de Minello (2010, 2014)

Na seção seguinte, apresenta-se a análise das categorias definidas não a priori.

5.3 ANÁLISE DAS CATEGORIAS NÃO A PRIORI

Nesta seção, será apresentada a análise das categorias de análise definidas não a priori, com base nos relatos dos entrevistados. As categorias de análise definidas não a priori são: Demandas percebidas e Necessidades de interação.

5.3.1 Demandas percebidas

Para Souza e Beuren (2012), as incubadoras de empresas devem representar mecanismos de apoio, auxílio e promoção às entidades empresariais nascentes, oferecendo vantagens e facilidades para a consolidação e desenvolvimento dos negócios. A partir disso, pode-se chegar ao entendimento de que os novos empreendedores buscam tais instituições com o objetivo de superar as adversidades enfrentadas no início de suas atividades (DORNELAS, 2002; MAURY; BEUREN, 2009).

Segundo Andrade Júnior (2012), este apoio prestado pelas incubadoras não vem sendo acompanhado por procedimentos criteriosos capazes de averiguar, de modo consistente, as atividades desempenhadas e serviços disponibilizados por estas instituições, bem como as demandas percebidas pelos incubados e as dificuldades enfrentadas pelos mesmos no início do negócio, com a finalidade de subsidiar ações de melhoria do processo.

Diante disso, parece relevante verificar a percepção dos incubados acerca dos serviços prestados, mais especificamente das demandas percebidas com relação ao processo de incubação. Nesse sentido, apresentam-se, a seguir, trechos

das falas dos entrevistados que ilustram algumas das demandas percebidas por E1, E2 e E3.

... pra nós essa parte da incubação deveria ser mais junto com os gestores da incubadora, não só o local ou ambiente só. O ambiente é bom, a qualidade é boa do ambiente, mas falta essa parte da assessoria mesmo, pra nós isso era o bastante, não só pra nós, acho que outras empresas também tem o mesmo pensamento, em conversas que a gente faz assim né, não tem muito apoio assim (E1).

Na verdade, aí é um ponto assim que, que é um pouco negativo. Porque a incubadora é bem passiva, sabe. Ah... o pessoal basicamente entra aqui e é isso, sabe. Não teve... eu posso citar só um momento assim que a incubadora organizou alguns cursos de, uma série de temas, assim, de gestão, de administração, marketing, financeiro. Foi uma vez nesses 5 anos, assim que eu vi. Fora isso não teve nenhuma outra iniciativa. Então é uma coisa um pouco passiva, assim. Poderia ser mais bem explorado, até pro público externo (E2).

Durante o período de incubação. Eles não tem me feito nada mais, no início como te falei, não tinha nada, passou um tempo, entrou no período de gestão de dede qualidade mais vistosa que tinha um rapaz [...] que tentou fazer muita coisa mais certinha aqui dentro, nesse momento houve a tentativa mais realista que eu aprovei, que depois é bom tu pegar pra ti ficar com a referência, que eles tentaram implementar um curso que era gratuito pras empresas da incubadora, ã, de aprender algumas coisas sobre gestão, meio genérico assim, mas poxa, né, diante de nunca ter acontecido nada foi muito relevante, foi a coisa mais relevante que fizeram na história, em termos da minha existência aqui dentro e de uma investimento deles de gerar alguma iniciativa e conhecimento, mas como eu falei, poderia ser muito mais (E3).

Na perspectiva de Andrade Júnior (2011), as ações desenvolvidas pelas incubadoras devem, preferentemente, estar voltadas para a redução das dificuldades encontradas pelos incubados. Para isso, identificar tais dificuldades pode possibilitar um enfrentamento mais efetivo das mesmas, no momento em que permite que os esforços de suporte sejam direcionados mais adequadamente.

Alguns relatos sobre dificuldades enfrentadas pelos gestores durante o processo de incubação podem ser vistos nos trechos das falas de E1, E2, E3, E4, E5 e E8:

Quadro 16 – Dificuldades enfrentadas pelos incubados

Unidades de codificação	Entrevistado
...a gente teve problemas de registro, de buscar informação né, não se tinha um script, vamos dizer assim, um passo a passo de tudo que se precisa em uma empresa, e isso falta bastante, tudo há um custo, tudo há um custo, há taxas pra regularização, tudo mais e isso foi uma falha nossa até de... nós não tínhamos assessoria pra isso no início. No início até tem bastante coisa que a gente levou um tempo com.... buscando a informação nos meios disponíveis, geralmente na internet, outras pessoas que passaram pelo mesmo problema. E esse foi um dos entraves que tivemos.	E1
Eu acho que a principal dificuldade mesmo, eu vou antecipar elas assim, primeiro desconhecimento em gestão, falta de rede de contatos pra venda, isso é terrível, ser desconhecido né, ah... conseguir construir uma marca também é difícil.	E2
“...estamos num processo de reconstrução de análise de de consolidação, pra gente entender o que nos vamos efetivamente no nos colocar para o mercado e como né, a gente tem um problema que a gente tem essa meio que o cerné da empresa, desenvolvimento, e ser desenvolvedor dos outros é um problema porque a gente depende da da capacidade dos outros de vender pro mercado e entrar no mercado, então, a gente ta tentando buscar, ã uma estruturação que determina que a gente seja capaz tanto de ser esse fornecedor eventualmente, no caso de ser algo relevante, quanto a gente ter as nossas linhas de coisas né, sem ser algo muito complexo e difícil...”	E3
“Essa aí é a principal dificuldade do pessoal da área da informática, não consegue entender o que é o produto final, mas isso a gente está conseguindo focar enfim, pra começar né. Essa foi a maior dificuldade da empresa acredito, na área de produtos né. E claro, tem toda a área de vendas que a gente não é tão..... marketing também né, que é um pouco de dificuldades também né...” “As dificuldades foram essas de, na abertura, na entrada aqui né, e que ta sendo essa do alvará aqui né, que a gente ta dependendo não tanto daqui né, da reitoria mesmo.”	E4
“Mas a dificuldade foi essa, de não conseguir investidor e talvez a gente poderia ter ido mais atrás do investidor porque o negócio era, era recente e estaria bem mais potencializado hoje, né. Mas não, talvez não porque nós não tinha experiência, talvez não porque a incubadora não nos proporcionou isso, entendeu. A incubadora que pudesse ter alguma coisa que captasse investidores com frequência e vissem aqui, entendeu. Ah... das propostas que nós já tivemos, foi por iniciativa nossa.”	E5
“A maior dificuldade é a legislação municipal, estadual, federal, todo mundo entrava quanto aso que é pra produção de cerveja, porque pra cachaça eles liberam, pra vinho eles liberam, pra cerveja eles trancam o pé. É extremamente difícil tu ter uma cervejaria tudo certo com o MAPA, burocracias estatais a gente já conhece e aí, tu sabe o que que é um monte, um monte, um monte de coisa, é laudo daqui, é laudo dali...”	E8

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, adaptado de Minello (2010, 2014)

Dentre as dificuldades cotidianas enfrentadas pelos empreendedores nascentes, estão as financeiras, que se configuram em um aspecto relevante para estes indivíduos, da concepção até a consolidação da empresa, pois este período certamente irá envolver custos (VARGAS-HERNÁNDEZ, 2014).

Borges, Fillion e Simard (2013) afirmam que dificuldades ligadas aos recursos financeiros, como acesso e gestão, influenciam o desempenho dos empreendimentos. Este aspecto evidencia a relevância das instituições que apoiam os empreendedores, dedicarem mais esforços ao desenvolvimento e à oferta de ferramentas e serviços com potencial para ajudar os empreendedores a melhor gerir as atividades ligadas aos recursos financeiros.

No presente estudo, as dificuldades de cunho financeiro foram apontadas por praticamente todos os gestores de empresas incubadas na ITSM, como apresentado no Quadro 18:

Quadro 17 – Dificuldades de caráter financeiro

Unidades de codificação	Entrevistado
próprio volume da empresa, assim, financeiro. Porque eu lembro que na época que a gente abriu aqui, era uma dificuldade pra conseguir pagar o custo de contabilidade que era cento e sete reais por mês. Era uma dificuldade, assim. O cara ter que pagar isso.	E2
pra começar a gerar o negócio, ai a gente pra construir depois de pronto o sistema, pra construir a gente teve que pegar dinheiro emprestado com meu pai, ã e ai ficou aquela coisa, a vou fazer aa e ã, construindo peças vendendo, então ficava naquele negócio, foi ai que a empresa começou a existir sem precisar a gente pagar, porque nesse meio tempo o dinheiro era do bolso, todo mundo ganhava bolsa de mestrado, enfim.	E3
não adianta só a ideia, se vai ter dinheiro pra fazer... ter uma ideia, ver se vai conseguir fazer ela, pesquisar o mercado, ver se vai ter aceitação e o principal de tudo o pessoal não pensa é o dinheiro pra fazer	E4
Cara, o início tu tem custos, né. E não tem receita então dificuldades é não querer pegar dinheiro familiar pra desenvolver as tuas coisas. Mas acho que pra empreender as vezes é necessário então tentamos alguns, alguns ah... trocados dá pra dizer, pra começar e, e acho que esse negócio de empreender, ele tem que ser com o mínimo, com o custo bem reduzido pra ti tentar sobreviver e acho que o empreendedor, ele sobrevive assim.	E5
então de uma ideia que envolvia um monte de coisa nós hoje ã rumamos pra um pra questão de um aplicativo só e em virtude disso, em virtude de custos, de capital humano que é bem escasso é escasso também por questão dos custos que a gente não tem condições e ai hoje a gente né, por mais que não tenha sido lançado um aplicativo ainda.	E7
pedi dinheiro emprestado pro meu pai, falei pai, eu preciso pagar os 300 pila pro Santos, é 300 pila pra cada um e tudo mais, ele disse ta eu te empresto esses 300 pila mas tu vai me devolver de alguma maneira ele falou. Bah eu não tenho nada, como é que eu vou devolver esse dinheiro pra ele, daí eu tive a grande ideia de devolver em cerveja, aí todo mundo teve a brilhante ideia de devolver em cerveja, então a gente pegou dinheiro emprestado com nossos pais e ia devolver em cerveja pra eles, então a gente produzia, tomava umas e o resto a gente dava pra eles.	E8

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, adaptado de Minello (2010, 2014).

Estas dificuldades apontadas pelos gestores, merecem atenção por parte da gestão da incubadora, no momento em que podem auxiliar no direcionamento das ações. Um direcionamento mais assertivo das ações da incubadora, podem preencher lacunas do processo de incubação, reduzindo as demandas percebidas pelos empreendedores.

Grimaldi e Grandi (2005) salientam que as incubadoras podem, por meio do processo de incubação, auxiliar os empreendedores a enfrentarem mais diversas dificuldades, promovendo associação entre tecnologia, capital e know-how, alavancando a empresa e podendo acelerar seu desenvolvimento.

Visando maior efetividade deste processo, Engelman, Fracasso e Brasil (2011), enfatizam que alguns serviços oferecidos necessitam adequar-se às demandas dos incubados; assim, pode ser relevante trazer à tona demandas percebidas pelos gestores com relação aos serviços prestados pela incubadora. Neste sentido o Quadro 19, apresenta trechos das falas dos entrevistados relacionados às suas demandas percebidas.

Quadro 18 – Demandas percebidas

Categoria	Fragmentos das falas	Entrevistado
Demandas percebidas	“...com relação à direção é, falta um pouco de comunicação, realmente eu sinto... acho que deveria ter pessoas mais bem capacitadas pra interagir, porque falta funcionário, falta capacitação dos funcionários, tem pessoas, geralmente bolsistas com boa vontade que estão aí, que querem fazer, mas não tem a capacitação necessária para fazer, não tem autonomia também pra fazer.”	E1
	“...eles estão sempre atrás da minha necessidade, isso é um fato, então hoje eu to lendo livros de negócios e tentativas de comparação de aspecto estratégico, estudando um monte de coisas que eles nunca vão dizer, até passar 3 anos e quando eles forem dizer o que eu to estudando hoje, eu talvez já tenha se passado, não foi uma coisa assim muito por conta deles eu consegui me desenvolver, mas é, eu acho que isso é só uma falta de organização.”	E3
	“As dificuldades. É... esse fato de não ter ninguém pra, pra te ajudar no processo do, no teu planejamento estratégico que tu já fez, sabe. Então, acho que uma empresa que surgiu, a gente não tem mais essa necessidade, entendeu. Pra criar um novo negócio eu sei o que deve ser feito, entendeu. Eu posso ser a experiência pros próximos. Talvez essa é nossa função, entendeu. Talvez essa é nossa função, de empresas que saem daqui no, no, devem auxiliar depois no processo de seleção ou na, no planejamento estratégico de uma empresa que surge e aí X investimento, entendeu. São empreendedores que vem aqui, as vezes viajam, mas as vezes é um negócio legal, entendeu. Então ja tem outros que já passaram por isso. Que possa dá a seleção pra ele, entendeu. As vezes a própria administração não tem essa experiência.”	E5
	“E isso eu acho falta aqui, de divulgar mais as empresas que estão aqui dentro. Porque se você for ver, tem empresas que agora foram pra Tailândia, são reconhecidas lá fora e a incubadora não divulga isso, sabe. É uma falta que faz. Santa Maria não sabe que tem uma empresa que já tá sendo conhecida mundialmente e não tá sendo divulgado. Eu vejo porque meus colegas empreendedores tão se destacando no mercado internacional mas dentro do nicho de Santa Maria ninguém sabe.”	E6
	“...a ideia era que teria um acompanhamento da parte administrativa mais próxima com as empresas né. Mas desde de que a gente entrou, a gente não teve isso, não sentiu isso daí então...”	E7
	“...poderia vir a ser muito melhor, porque se ela é uma incubadora tecnológica dentro de uma universidade, não é difícil tu ter alguém, por exemplo no curso de contabilidade aqui dentro pra ajudar as empresas na contabilidade. Entendeu, não custa nada.... não custa nada não, mas não é dispendioso ter alguém da contabilidade aqui pra te ajudar a regularizar tua empresa sabe. Não é dispendioso ter alguém aqui do Direito pra te ajudar com burocracias que tem.”	E8

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, adaptado de Minello (2010, 2014).

Os incubados também expressaram a necessidade de interação com diferentes públicos durante o processo de incubação, estas necessidades serão abordadas na seção seguinte.

5.3.2 Necessidades de interação

Dentre a gama de recursos e benefícios que podem ser proporcionados por incubadoras, a interação representa um importante instrumento para o desenvolvimento da incubadora, bem como para as empresas incubadas. A interação com a gestão da incubadora, a interação entre incubados e a assistência para obtenção de financiamento externo, segundo Xu (2010), evidenciam um dos maiores ganhos do processo de incubação.

A interação com a gestão da incubadora envolve aconselhamento ou tutoria e encaminhamento para recursos aos incubados, dentro e fora da incubadora. Para Régis et al. (2013), pesquisas recentes na área de empreendedorismo incluem a análise dos aspectos cognitivos dos empreendedores e redes de interação. Estes autores consideram que criar e manter relações de mentoria, ou de tutoria, podem ser fundamentais para o desenvolvimento da carreira dos empreendedores participantes de processos de incubação de empresas. Essa perspectiva parece evidenciar, claramente, a possibilidade de influência do processo de incubação sobre a postura dos incubados, visto que no momento em que a interação se efetiva na prática do referido processo, todos os envolvidos são impactados (XU, 2010).

O relacionamento direção-incubado, no âmbito da ITSM, foi abordado pelos entrevistados E2, E3 e E5, como pode ser constatado a seguir:

Sempre foi boa a relação, até porque a “fulana” incentivou bastante a gente a entrar aqui. Então sempre foi boa. A gente teve, a gente teve eventuais atritos, assim, não com a fulana mas com outros gestores que vieram aqui dentro. Ah... porque os caras não sabiam nada do processo de incubação, não sabia o era uma incubadora e queriam mandar aqui dentro ou fazer coisas que não iam ao encontro ao que se esperava de uma incubadora (E2).

Pela direção é quase nula, a gente basicamente interage com eles, com, uma batida na porta pra eles perguntarem alguma coisa ou eles pedirem pra falar com alguém, ou pra gente perguntar alguma coisa que não ta dando certo ou pedir alguma coisa né, então é bem superficial, uma vez existiu a tentativa de reuniões periódicas né, acabou ã acabando, mas era relevante a presença, apesar de eventualmente não ter condições de participar ou enfim aquela correria, ai não conseguiu, mas ã, hoje se restringe a isso (E3).

... a gente tem um relacionamento muito bom. A “fulana” que é uma mãezona aqui da, da incubadora, uma mulher completamente empreendedora e tem muitos méritos. Só que ela tem outras atividades também então ela em si não consegue tá sempre aqui, e o fato de ela não estar aqui eu entendo, mas a universidade, ela tem que dar alguma, uma, uma enfatizada maior aqui de alguns, ou alguns servidores que sejam capacitados pra é... levar pra frente os modelos de negócio que aqui estão (E5).

No que se refere à interação entre incubados, ressalta-se que ambientes como incubadoras de empresas podem proporcionar ou estimular tal interação, visto que facilitam o compartilhamento de informações, experiências e problemas, e a condução de negócios com outros incubados (XU, 2010). Para Lalkaka (2002) as incubadoras devem ser planejadas com o intuito de estimular a interação e a

criatividade entre as empresas incubadas, pois estes podem ser um fatores críticos de sucesso para os empreendimentos.

Na perspectiva de Dornelas (2008), estes ambientes de interação possibilitam às empresas incubadas não apenas o rateio de todas as despesas operacionais, como: energia elétrica, água e internet; mas também contribuem para a troca de informações e experiências entre os empreendedores.

A interação entre os incubados na ITSM, foram assim descritas pelos entrevistados E1 e E3:

Até na parte das demais empresas, nós temos até... tem poucas reuniões assim, faz falta também, não há uma reunião assim periódica, é meio aleatória quando tem. Poucos assim mesmo participam então a gente tem muito pouco contato com as outras empresas, contato só de corredor ou nas áreas comuns a gente se encontra um pouco mais assim, mas contatos rápidos também né. Isso falta um pouco também, essa interação com outras empresas pra uma experiência e uma convivência no dia a dia também (E1).

Com os incubados, depende muito dos incubados, como mudam né, mas de maneira geral, não tem muita dificuldade com ninguém, ã, tem um problema de política, ã, na incubadora, onde tem a clareza de qual é a política de convivência, a tem gente que não da descarga a, essas bobagens, só que eventualmente, pode gerar algum tipo de animosidade, porque empresas que entram aqui podem ser concorrentes, isso não ta muito claro entendeu, então como eu te falei, tinha um sócio meu da minha empresa e ele foi fazer uma empresa com a família dele e ele entrou aqui logo depois, então tipo assim, a a saiu da empresa com a desculpa de por exemplo não sei o que, pra abrir um negócio do meu lado, e ele já não ta mais aqui pra nossa sorte, mas passou por aqui, e era eventualmente isso poderia ter gerado alguma coisa se nos não fosse muito maduros, mas com a gente não deu problema, poderia ter dado com alguém, então isso é uma cosia que tem que ser vista, mas de maneira geral não temos um convívio tão intenso, mas o pouco que temos com os incubados restantes aqui, não tem problema é tranquilo (E3).

O terceiro tipo de interação, assistência para obtenção de financiamento externo, por sua vez, encontra na visão de Xu (2010), suporte para estruturar e contribuir para com as incubadoras e seus incubados, estabelecerem ações conjuntas direcionadas para a busca de financiamentos governamentais e assistência para atrair investidores externos. Para Santos e Moraes (2014), a falta de capital próprio e de assistência para a captação de recursos junto aos órgãos de fomento e investimento, estão entre as principais adversidades apontadas pelos gestores de negócios incubados.

Neste sentido, segundo o SEBRAE (2015), os serviços prestados pelas incubadoras, além da consultoria gerencial e tecnológica, devem estar pautados na

assistência ao empreendedor nas áreas de captação de recursos e interação com financiadores, criando condições para que as empresas incubadas se tornem competitivas.

Com o intuito de abordar aspectos relacionados à assistência para obtenção de financiamento externo na ITSM, apresentam-se a seguir trechos das falas de E2 e E3 acerca deste tema:

acho que não tem relevância nesse aspecto, e os órgãos de fomento eles, eles tendem a falar das oportunidades que tem né, a FINEP isso, ou FIERGS aquilo lá, edital esse edital aquele, eles divulgam um pouco disso, mas como a gente já tem a noção do que ta acontecendo, onde é que as coisas são, por exemplo, a incubadora não divulgou nada sobre Startup Brasil, na época, que a gente foi concorrer através da aceleradora, ã então assim, não reforçou muito, nos deu a noção que existia quando nós não sabia nada, mas não faz o papel ativo de novo, então não é por causa da incubadora que a gente ta buscando coisas de fomento e tudo mais (E3).

Bom, com as empresas que são sempre de portas abertas, o relacionamento é excelente mas os demais a gente quase não tem contato então fica difícil de dizer. Não tem um relacionamento ruim mas também, na verdade não tem um relacionamento, né. Porque se você for ver, as empresas que são de portas abertas a gente sempre tem um bom relacionamento. Sempre conversa com todos os empreendedoras mas algumas empresas ainda que entraram se mantêm de porta fechada, então você não tem o contato (E2).

Diante disso, apresenta-se a seguir, o Quadro 20, que sumariza, mas não encerra a questão em relação às diferentes interações apresentadas nesta categoria, trechos das falas dos entrevistados que ressaltam a relevância deste aspecto – interação.

Quadro 19 – Necessidades de interação

(Continua)

Categoria	Fragmentos das falas	Entrevistado
Necessidades de interação	Nós tentamos órgão de fomento, participar de processos e realmente isso trouxe bastante conhecimento pra nós na busca, só que não tivemos assessoria pra conseguir isso. Isso foi uma falta também da direção também que deveria ter uma, sei lá uma... pra melhor participação como, tem outros que passaram por aqui que passaram pelo mesmo problema de buscando recurso, fomento tudo mais. Então nós não tivemos informação, nós tivemos que buscar pela internet e fazer do jeito que a gente pensava que seria. Em um período nós até perdemos oportunidades por falta desta informação que nós não tínhamos.	E1

Categoria	Fragmentos das falas	Entrevistado
Necessidades de interação	<p>Não há nenhuma participação nesse sentido aí, cada um dentro da sua sala fazendo o que acha que deve fazer, sem nenhuma participação da gerencia da incubadora que eu acredito que deveria ter, entendeu. Ou mesmo uma participação, uma reunião semanal. Então, acho que deveria ser melhor. Ah... poderia ser melhor. Ele é bom mas poderia ser melhor. Não há um encontro nem mensal nem nada assim que, até de descontração, acho que aqui é um espaço de, de incubação, de coworking, as pessoas deveriam se compartilhar ideias ou dificuldades que estão passando pra que outros não passem. O relacionamento, eu, pessoal com os outros empresários aí é bom, tranquilo. Se passa, se cumprimenta, conversa um pouquinho lá na frente assim ou... mas nada de, de, assim que faça com que um fale dos problemas que os outros tão vivendo, né. Talvez, não sei, talvez por falta de administração, entendeu.</p>	E5
	<p>Bom, com as empresas que tão sempre de portas abertas, o relacionamento é excelente mas os demais a gente quase não tem contato então fica difícil de dizer. Não tem um relacionamento ruim mas também, na verdade não tem um relacionamento, né. Porque se você for ver, as empresas que tão de portas abertas a gente sempre tem um bom relacionamento. Sempre conversa com todos os empreendedoras mas algumas empresas ainda que entrara se mantém de porta fechada, então você não tem o contato.</p>	E6
	<p>Ah o meu relacionamento (com a direção) é bom dia, boa tarde, obrigado, não tem aquele contato assim sabe, de uma que nós não temos o que a empresa não tem o que, que ir lá pedir de ajuda sabe, não sei se é por não se sentir confortável, com a capacitação das pessoas lá ou se elas dispõem de conhecimento ou ajuda enfim de poder te ajudar de qual problema? assim porque a gente não precisou ir lá não tem aquela obrigação de nós ficar comprovando, semestralmente enfim ou periodicamente o desenvolvimento da empresa, o crescimento ã não tem aquela necessidade de, de eles acompanharem de ver as necessidades da empresa não que isso seja a é não que isso seja ah determinante pro sucesso do negócio mas eu acho que no papel deles de pelo menos assim ó o que vocês precisam de recurso entendeu, claro que é diferente tu ir lá e falar assim ó eu preciso de tal coisa</p>	E7
	<p>Assim, a diretora da UFSM é a XXX , só que ela não tá muito presente aqui, ela quase nunca aparece aqui, quem tá sempre aqui é o fulano e o cicrano que é o estagiário. Só que a nossa relação com a XXX é muito tênue, não temos problemas em.... não temos rixa, não tem discussão não tem nada. Eles são muito tranquilos quanto a isso, então a nossa relação com eles não tem.... também não é algo super maravilhoso que a gente vem aqui e fica tomando mate de tarde com eles, não é porque não querem q seja assim, mas também não é algo que prejudique é algo que tá bom. E a Prof. XXX a gente se dá muito bem com ela, eu gosto muito dela só que ela não tá muito presente aqui até porque ela tem outras atividades, mas enfim, essa é a nossa relação mesmo, não tem o que falar mais.</p>	E8

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, adaptado de Minello (2010, 2014).

A seguir, apresenta-se a análise qualitativa dos questionários sobre características comportamentais empreendedoras, aplicado junto aos gestores de empresas incubadas na ITSM.

5.4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS SOBRE CCE'S

Para atender ao segundo objetivo específico deste estudo – Identificar características empreendedoras presentes nos gestores das empresas residentes na ITSM – efetuou-se a análise dos resultados das características empreendedoras dos gestores de empresas residentes na ITSM, verificada por meio de aplicação do questionário de características empreendedoras de David McClelland (1972; 1987), observou-se que, de forma geral, os gestores possuem tais características, pois a

média geral das características foi de 19,3 pontos. Enquanto a categoria “Planejamento”, obteve maior média entre os respondentes, atingindo 20,0 pontos, o conjunto “Realização” atingiu a média 18,7 pontos, e a categoria “Poder” atingiu 18,6 pontos na média verificada para as unidades de análise.

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

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

Equação 1.

onde:

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

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

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

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

$$\alpha = 0,70$$

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

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

Tabela 1 – Pontuação CCE´s E1

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E1						TOTAL	
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC	19	
		4	4	4	3	4	6		
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46	FC	17	
		3	3	4	3	4	6		
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*	FC	17	
		4	4	4	4	5	6		
	Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	19	
		4	4	4	4	3	0		
	Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49	FC	18	
		4	4	3	3	4	6		
	Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50	FC	21*
			5	2	4	4	4	6	
Busca de informações		Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51	FC	18	
		3	4	2	3	4	6		
Planejamento e monitoramento sistemáticos		Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52	FC	19	
		4	4	3	2	4	6		
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53	FC	15**	
		3	3	3	3	3	6		
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54	FC	15**	
		3	3	3	3	3	6		

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

O entrevistado E1 obteve maior pontuação na característica estabelecimento de metas (21 pontos), o que indica um comportamento focado nos objetivos pessoais e da empresa, com visão de médio e longo prazos. Esta característica é considerada importante pelo entrevistado, como pode ser observado no trecho extraído da sua fala:

é uma coisa essencial que se tem que ter pra fazer tudo planejado e seguir isso né, criar tarefas, metas, objetivos que tu quer atingir e é isso aí as referências importantes para um empreendedor (E1).

Em contrapartida, uma das características com menor pontuação para E1 foi persuasão e redes de contato (15 pontos), o que pode refletir uma baixa utilização de estratégias de relacionamento e de persuasão a pessoas que podem auxiliar na busca por atingir seus objetivos. Segundo McClelland (1972), indivíduos com esta

característica utilizam pessoas-chave como agentes, para atingir seus próprios objetivos, e também age para desenvolver e manter relações comerciais com seus contatos. A baixa pontuação identificada pelo questionário para esta característica, parece se refletir na incipiência deste tipo de relacionamento, como pode ser visto na fala do próprio entrevistado:

já buscamos aqui o centro software que lá tem a informação, realmente lá eles trazem a informação pra nós, assessoram. Ainda é uma parceria, um parceiro novo ainda mas já conseguimos colher frutos dessa parceria que é um arranjo de..... e estamos buscando mas não se tem muito assim na nossa região esse tipo de parceiro assim né, então isso é uma falta que se tem aqui também (E1).

Outra característica com baixa pontuação para E1 foi independência e autoconfiança (15 pontos). Tal característica representa a autonomia do empreendedor e a confiança no sucesso, mesmo em situações adversas. Limitações deste aspecto do comportamento, podem ocasionar uma sensação de dependência excessiva de certas pessoas, influenciando o desenvolvimento dos negócios; esta sensação pode ser percebida no seguinte trecho da fala de E1:

começou bem quando tínhamos um gestor que passou bastante conhecimento pra nós no tempo que esteve aqui, o Frank, ele passou esse conhecimento pra nós nesse ano que nós estamos aqui, e isso ajudou bastante pra nós buscarmos esse conhecimento. Porém, depois que houve.... que ele foi remanejado, nós ficamos um pouco perdidos assim, por estar mal acostumados com a assessoria que ele estava passando pra nós (E1).

Tabela 2 – Pontuação CCE's E2

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E2						TOTAL	
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC	18	
		4	4	5	5	4	6		
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46	FC	17	
		3	2	5	4	5	6		
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*	FC	22*	
		4	4	5	4	1	6		
	Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	20	
		5	3	5	5	2	0		
	Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49	FC	14**	
		4	2	5	5	2	6		
	Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50	FC	21
			5	1	5	3	3	6	
Busca de informações		Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51	FC	22*	
		5	4	1	5	3	6		
Planejamento e monitoramento sistemáticos		Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52	FC	22*	
		5	5	3	2	5	6		
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53	FC	16	
		4	4	2	5	3	6		
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54	FC	16	
		3	3	3	4	3	6		

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

E2 apresentou alto nível de comprometimento (22 pontos), esta característica envolve sacrifício pessoal do empreendedor, colocando a empresa acima de suas necessidades individuais. Esta postura diante dos negócios pode ser observada no trecho seguinte, extraído da entrevista de E2:

Existe um, pra mim existe, sabe, as pessoas tem uma visão totalmente distorcida do que é o empreendedor/empresário, sabe. O empreendedor empresário, principal o que ta começando é um cara que sofre muito. Não é um cara que ta cheio de dinheiro ou isso aquilo ou lucrando em cima dos outros. As vezes ta tendo até prejuízo, sabe. É um cara que sofre bastante. É muito mais fácil tu simplesmente ganhar teus salário regular, mês a mês, fazendo uma atividade que tu sabe desempenhar bem, do que ter que tocar um negócio. Tipo a empresa demora às vezes anos pra dar lucro (E2).

A característica busca de informações (22 pontos), se consolida com a procura constante por informações relevantes para o desenvolvimento do empreendimento, levando em considerando a opinião de especialistas para a

tomada de decisão. O trecho abaixo, extraído da fala de E2, demonstra um comportamento compatível com esta característica:

Depois tem que ter, tem que ser um cara aberto a opiniões, assim, de diversos, porque tu vai te que tá, tu tá inserido num, num meio assim que, tem um monte de influências, né. Empresa é uma coisa complexa, então tu vai ter que escutar alguém que conhece mais de marca que tu, alguém que conhece mais de vendas, alguém que conhece mais de, de seja duma parte técnica. Então tu tem que conseguir ouvir as pessoas e colher o melhor que tem, e deixar o pior de lado. Porque se não tu, se tu não escuta, se tu não escuta pessoas especializadas em determinadas áreas, tu acaba comentando erros ridículos assim ou coisas que poderiam ser evitadas, né (E2).

O entrevistado E2 também teve pontuação elevada na característica planejamento e monitoramento sistemáticos (22 pontos), que envolve, dentre outros aspectos, a organização e distribuição das tarefas de maneira objetiva e clara, como se pode verificar no seguinte trecho da fala do referido entrevistado:

Bom, aqui nos somos três sócios e basicamente ao longo do tempo foi adotando atividades de acordo com mais o perfil de cada um né. Então cada um já tem certo perfil ou mais técnico ou mais administrativo. Até pra poder equilibrar todas as tarefas da empresa, né. E a gente toma decisões em conjunto, então, ah... foi um, o tempo foi moldando isso, sabe (E2).

A característica correr riscos calculados (14 pontos) envolve a disposição de assumir desafios, como mudanças de rumo nos negócios, avaliando as alternativas para tomada de decisão. Apesar da baixa pontuação indicar pouca presença deste atributo, o seguinte trecho da entrevista de E2, parece evidenciar comportamentos neste sentido:

Maior acerto que a gente teve foi ter deslocado da idéia de automação residencial inicial e entrado pra área de projetos e engenharia, que é a área atual da empresa. A gente fez isso em 2013. Então, é de lá pra cá que a gente teve sucesso. Então, apesar da empresa ter nascido em 2010, a sensação que eu tenho é que ela tem três anos de vida, sabe. Porque aí que começou a render. Em 2013 a gente se voltou pra área de projetos, claro, pensando em algumas inovações como fazer uma qualidade superior, várias coisas assim que a gente sempre quis fazer, né. Como pro cliente, um resultado, assim. E é também o ano, em 2013 a gente caiu pra, começou a participar de licitações. A gente obteve documentação completa, né. Pra participar do..... E de lá pra cá foram trinta e sete licitações vencidas. E a gente faturou muito dinheiro assim (E2).

Tabela 3 – Pontuação CCE's E3

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E3						TOTAL
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC	22*
		4	4	5	2	5	6	
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46	FC	22*
		3	5	5	2	5	6	
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*	FC	16**
		3	5	3	3	4	6	
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	17	
	3	4	4	4	2	0		
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49	FC	17	
	4	3	3	4	5	6		
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50	FC	16**
		5	1	1	2	3	6	
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51	FC	16**
		3	2	2	4	3	6	
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52	FC	19	
	4	3	5	3	4	6		
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53	FC	19
		4	1	3	3	4	6	
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54	FC	19
		4	2	5	3	3	6	

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

De acordo com os resultados do questionário de E3, as características busca de oportunidades e iniciativa; e persistência, se sobressaem entre as demais com 22 pontos. Isto indica que o indivíduo se antecipa aos fatos, aproveitando as oportunidades para progredir, como podemos observar no trecho da fala de E3:

eu decidi me submeter a a nosso projeto pra um processo de aceleração de empresa, mais um sócio saiu, e ai essa coisa e ai ficou 2 e ai a gente, ã foi pra esse processo de aceleração com a weeve que é o nome da empresa, só que a gente já tava pensando como seria pra separar um negócio do outro, né esses negócios de soluções genéricas de um daquele específico de pressão de pneus, e ai, é na primeira reunião que teve, a gente acabou sendo aprovado pra uma pa... um processo de pré-aceleração que na primeira reunião que teve eles comentaram de um edital chamado Startup Brasil, a gente não poderia concorrer com a empresa por seis meses, ali que tinha desistência a mais dependendo do prazo, ee a gente não ia ganhar mesmo porque a gente tinha um contrato, então a gente achou melhor fazer uma nova empresa, especificamente com aquele produto, nós separamos a empresa daquela de serviços e desenvolvimento, chamamos de sensor e nos submetemos no edital da Startup Brasil e ao processo de aceleração, e no final de 2014 a gente conseguiu ser aprovado tanto no processo de aceleração quanto no edital (E3).

Também indica que o empreendedor não desiste diante de situações de revés, persistindo na busca por seus objetivos, como o próprio entrevistado destaca no trecho abaixo:

ter a humildade de entender que primeiro lugar não se sabe tudo, segundo lugar você está constantemente se evoluindo pra conseguir atingir alguma coisa, eu acho que é o ponto chave, porque se isso for claro, as pessoas elas não vão abandonar uma ideia e elas vão se esforçar o máximo que elas puderem antes de trocar, entããã esse é o principal ponto, e claro, tem que ter algum tipo de resistência, não adianta tu ser uma pessoa que quer aprender, mas tu quer aprender toda hora uma coisa diferente, tu quer crescer toda hora pra um lado diferente, então, tem que ter um pouco de foco e uma resistência pra lidar com a dificuldade que se não, não adianta (E3).

Na característica comprometimento, presente em indivíduos que assumem responsabilidade pelo desempenho da empresa, realizando tarefas importantes, o entrevistado E3 obteve 16 pontos. O mesmo descreveu seu comportamento, sob este aspecto, da seguinte forma:

Minha atuação, ela é oscilante ela é boa as vezes, é ruim as vezes, eu euto tentando evitar ser um fazedor de tarefas, mas eu tenho sido um fazedor de tarefas por muito tempo, porque eu justamente me preocupava com todos os aspectos de gestão que nenhum dos outros se preocupava (E3).

Ter uma clara visão de longo prazo, com propondo-se objetivos desafiadores, são comportamentos associados à característica estabelecimento de metas (16 pontos). O entendimento das necessidades futuras, para que o empreendimento progrida, parece explícita no seguinte trecho da fala de E3:

então assim, esse problema por exemplo, específico de pneus, ele é um problema gravíssimo, seríssimo, confirmadíssimo, o mundo inteiro já ok, ta batido, só que no Brasil ainda não, as pessoas nem sabem que existe, um sistema desse tipo, então, a aa gente desenvolveu um sistema que na verdade as pessoas nem querem comprar, ainda, a gente precisa convencer elas, mostrar, explicar, fazer elas entender, evangelizar a pessoa pra dai entender (E3).

A busca de informações (16 pontos), faz-se necessária, dentre outras situações, quando se busca adaptar os serviços a um novo público, exige atualização do empreendedor sobre o próprio negócio. O entrevistado E3 descreve no trecho seguinte, esta mudança de rumo vivenciada por ele, bem como as ações tomadas diante desta situação:

a gente ta tentando buscar, ã uma estruturação que determina que a gente seja capaz tanto de ser esse fornecedor eventualmente, no caso de ser algo

relevante, quanto a gente ter as nossas linhas de coisas né, sem ser algo muito complexo e difícil porque a gente, como trabalhamos com tecnologia, é hardware especificamente sempre lançar um produto é algo muito complexo, e a gente quer meio que fugir disso, então a gente tá pensando em trabalhar em mercado de pessoa física pra tirar os intermediários né, com linhas de produtos, meio que virar o hub de soluções e tá tentando adaptar todos os aspectos administrativos necessários pra isso estar acontecendo de uma maneira mais eficiente, esse é um sumário assim (E3).

Tabela 4 – Pontuação CCE´s E4

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E4						TOTAL
		Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC	
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC	22
		5	5	5	4	5	6	
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46	FC	20
		3	5	5	4	5	6	
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*	FC	22
		4	5	5	5	3	6	
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	15**	
	1	4	3	4	3	0		
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49	FC	18	
	5	4	5	5	3	6		
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50	FC	22
		5	1	5	5	2	6	
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51	FC	25*
		5	5	1	5	5	6	
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52	FC	24	
	5	5	5	2	5	6		
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53	FC	24
		5	1	5	5	4	6	
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54	FC	18
		5	5	5	5	2	6	

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

A característica busca de Informações se destacou como a com maior pontuação para o entrevistado E4, com 25 pontos. Esta característica, que envolve a procura por informações sobre as necessidades dos clientes, e conhecimento sobre o mercado no qual seu produto se insere, estas ações podem ser observadas no trecho da entrevista de E4:

Nesse sistema IBI, que a gente vem pensando nessa ideia desde 2009 juntamente com uma APAE de Giruá. Esse software foi financiado pelo

governo do estado, Souza Cruz e o grupo RBS, e a gente vem melhorando desde 2009 até hoje. Eu acredito que o ano que vem, como vai ser obrigatório, as vendas vão começar a aumentar né porque toda ONG ou instituição vai ser obrigada a ter esse sistema de todo o controle financeiro, controle contábil, que não foi fácil desenvolver né (E4).

Quanto à exigência de qualidade e eficiência, o entrevistado E4 obteve 15 pontos. Pontuação que, apesar de ser a mais baixa do entrevistado, demonstra preocupação com a melhoria contínua de seu negócio ou produto, como pode ser percebido no seguinte trecho de sua fala:

perdendo um tempão em cima dele e até hoje ele não saiu do papel, acredito que isso seja influenciado por um erro nosso né, um erro de estudo né e uma falta de foco também por causa do curso também. Acertos, depois desse erro a gente começou a focar melhor né, estudar bem esse software de segurança do trabalho, a gente renovou todo ele né. Agora ele começou a vender bem mais e está nos mantendo aqui. E outro acerto acredito que vá ser esse produto novo (E4).

Tabela 5 – Pontuação CCE´s E5

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E5						TOTAL
		Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC	
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC	20*
		5	3	5	4	5	6	
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46	FC	17
		3	3	3	2	4	6	
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*	FC	13**
		3	2	4	3	5	6	
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	18	
	4	4	3	3	4	0		
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49	FC	13**	
	3	1	3	4	4	6		
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50	FC	20*
		5	1	3	3	4	6	
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51	FC	19
3		3	1	4	4	6		
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52	FC	18	
	4	3	4	2	3	6		
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53	FC	20*
		5	4	4	5	4	6	
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54	FC	19
5		3	4	4	3	6		

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

O entrevistado E5 atingiu sua maior pontuação (20 pontos) em três características diferentes: busca de oportunidades e iniciativa; estabelecimento de metas; e persuasão e redes de contato.

A característica busca de oportunidades e iniciativa se refere à proatividade do empreendedor diante de situações adversas, e na procura por oportunidades de criação ou expansão de um negócio. Segundo McClelland (1972), tal característica se expressa, também, por meio de ações que visam expandir o empreendimento para novas áreas, produtos ou serviços; esse tipo de comportamento pode ser percebido na fala do entrevistado E5:

ela nasceu no, na, nessa situação de oportunismo né, de as pessoas se reunirem e não saberem o que vão comer e onde achar aquilo pra comer então hoje é um modelo de negócio bem difundido mas ele nasceu da, assim da oportunidade... escolhemos o modelo de franquia pra fazer a nossa expansão a nível nacional, porque não tivemos investimento durante esse meio tempo (E5).

Os indivíduos que possuem a característica estabelecimento de metas perseguem objetivos desafiadores em médio e longo prazos, visando a satisfação pessoal e desenvolvimento dos negócios, com definição clara de onde querem chegar. O entrevistado E5 atingiu 20 pontos neste item, demonstrando uma propensão a pensar no futuro da empresa e na sua expansão, como pode ser visto no seguinte trecho da sua entrevista:

Eu confesso que no último ano a gente recebeu algumas propostas de, de tanto de investimento quanto de compra da empresa por corporações maiores. Em nenhum momento aceitamos porque não. Acreditamos que nós tamo evoluindo então ah... acho que é isso aí, cara. Adotamos um modelo de franquia pra fazer expansão. Esse é o final e ainda continuamos vivendo isso, sabe. Mapeamos o Brasil inteiro, hoje tem 404 cidades que não possuem nosso modelo de negócio e comportam ela então a gente tem aí a possibilidade de ter 404 franqueados. Que é o que a gente quer, é o que a gente vai fazer, entendeu (E5).

Com relação a característica persuasão e redes de contato o entrevistado E5 obteve 20 pontos, significando que o empreendedor utiliza estratégias para persuadir e influenciar pessoas, e também mantém uma rede de contatos com pessoas que possam ajudá-lo a atingir seus objetivos. Tais comportamentos foram expressados pelo entrevistados, respectivamente, nos dois trechos das falas a seguir:

Então tem aquela sala lá daí ele “Não, tem aquela sala”. O nosso relacionamento é muito bom e eles nos escutam, porque eles sabem que a gente faz acontecer. Então ah... tá com, tem outra sala lá na frente. Que é onde é que tá, especificamente a gente desenvolveu que por isso que eu digo “O empreendimento x tá se tornando uma mini incubadora”, entendeu. To fazendo lá e os caras tão trabalhando, entendeu. um modelo de negócio que vai ser uma empresa, então (E5).

Nós participamos de alguns editais que permitiu com que a gente tivesse alguns bolsistas, então hoje tem um relacionamento com CNPq, temos um bom relacionamento com o SEBRAE, é... aqui local, por exemplo, com a HTOUR que é dos hotéis e restaurantes, e com a CACISM, com a prefeitura, a gente tem um bom relacionamento com órgãos de fomento e com órgãos públicos que, que, que estão envolvidos no nosso processo aqui e a gente necessita, né. Isso aí (E5).

Apesar da baixa pontuação na característica comprometimento (13 pontos), indicar que o entrevistado E5 não possua tal característica, os dois trechos seguintes de sua entrevista, presumem uma atuação do empreendedor em conjunto com a equipe, assumindo responsabilidade pessoal pelo desempenho do empreendimento:

Como gestor, sou acho que um gestor atípico assim. Não sou um gestor que ah... aquele malvado, assim, aquele chefe sabe. É mais no sentido de sentar ali com eles e tentar fazer um negócio junto que é o meu negócio né. São todos, são pessoas jovens. Eu me considero jovem também e... acredito que tenho muito ainda a aprender mas já tenho bastante experiência pra ser passada também. Mas como gestor tu sempre vai ter que tá se aprimorando, sempre vai ter que tá estudando, fazendo alguma coisa pra que tua empresa melhore. Se não, tu ou acaba ficando pra trás ou obsoleto ou alguma coisa (E5).

a gente tá aqui das 8 às 8 da noite né então, e surge modelos de negócio ali dentro que ah... a gente quer implementar e a gente vai implementar, seja aqui ou seja aonde for. Porque eu vejo que o empreendedor, ele não fica parado. Se ninguém dá nada pra ele, ele vai fazer alguma coisa. “Ah mas a administração não tá me cobrando nada” E daí?! Vai fazer tuas coisas, entendeu?! Não pode parar. Procura alguma coisa, não fica de braço amarrado, sabe. Então a trajetória profissional do Pedro é bem ah... pra frente né. De não ficar parado, não ficar na zona de conforto. Então é isso (E5).

Outra característica em que o entrevistado E5 obteve pontuação que indica ausência da mesma, foi correr riscos calculados (13 pontos). Os indivíduos que possuem este atributo assumem desafios moderados, buscando reduzir as chances de fracasso. Para isso, buscam maneiras de validar ou testar produtos ou serviços que pretendem introduzir no mercado, minimizando riscos. Mesmo assim, este comportamento pode ser visto no trecho da fala extraído da entrevista de E5:

Recentemente, faz um mês e meio, ah... nos aplicamos um questionário, surgiu uma ideia dentro da empresa dum aplicativo específico pro ramo de esportes. Então, hoje pra ti marcar uma quadra de esporte, um campo de futebol, tu liga pro estabelecimento pra vê quais são os horários que eles tem disponível, pra daí tu avisar todos os teus amigos. Então imagina se tu centralizasse isso tudo num lugar, teus amigos também pudessem olhar quais são os melhores horários que tem nas quadras e onde é que ta essa quadra, qual o valor, qual o valor por horário. Então ah... surgiu aí a gente fez, aplicou um questionário na, na, no nosso círculo de amizades e dentro da universidade. Tivemos bastante respostas então conseguimos modular o nosso modelo de negócios e tá surgindo aí, nos próximos 3 meses, já tem gente programando um aplicativo específico pro ramo de esportes (E5).

Tabela 6 – Pontuação CCE´s E6

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E6						TOTAL
		Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC	
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC	22
		5	5	5	3	4	6	
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46	FC	17
		2	2	4	1	4	6	
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*	FC	23*
		5	5	4	5	2	6	
	Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	16**
		2	4	3	3	4	0	
	Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49	FC	23*
		4	4	5	4	4	6	
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50	FC	22
		5	1	4	4	4	6	
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51	FC	19
		5	4	4	4	4	6	
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52	FC	20
		4	5	4	3	4	6	
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53	FC	21
		4	1	4	4	4	6	
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54	FC	20
		4	2	4	4	4	6	

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

O Entrevistado E6 obteve elevada pontuação na características comprometimento e correr riscos calculados, ambas com 23 pontos. Também durante a entrevista demonstra agir de forma comprometida, buscando oferecer o melhor serviço possível ao seu cliente:

Então você tem que, sabendo que tem várias empresas que atuam no mesmo ramo que você, você tem que se destacar sabendo que “Ah meus concorrentes X, Y, Z, fazem isso, isso, isso e isso, mas nenhum faz nada diferente disso. Ah então eu vou me destacar fazendo isso e oferecendo mais, algo a mais pro meu cliente que venha beneficiá-lo pela, pelo mesmo desenvolvimento que os meus concorrentes estão oferecendo” (E6).

Também age no intuito de minimizar os riscos do empreendimento, realizando pesquisa para verificar a viabilidade do negócio:

Nisso a gente recebeu uma proposta do Professor pra abrir uma empresa. E aí a partir daquilo dali a gente plantou a semente e em questão de 1 ano e meio, mais ou menos, eu comecei a fazer pesquisa de mercado e ver se realmente era viável ou não abrir uma empresa. E aí depois de todos os trâmites legais e tudo mais, a gente viu que valeria a pena e até mesmo pela facilidade de tá dentro da universidade, incubá-la. Uma empresa incubada dentro da, da universidade. E aí com isso a gente decidiu “Então vamos abrir uma empresa”.

Quanto à característica exigência de qualidade e eficiência, o entrevistado E6 obteve 16 pontos. Mesmo sendo o quesito com menor pontuação no resultado do questionário, o trecho seguinte de sua fala demonstra a intenção de oferecer um serviço de melhor qualidade que a concorrência:

Então você inova com o mesmo recurso que o teu concorrente faz, então é isso que a gente faz hoje. A gente presta uma engenharia, uma topografia de precisão com o mesmo, com o, digamos, eu não digo com o mesmo valor monetário hoje que o meu cliente, o meu concorrente oferece mas se for somar todos os benefícios e tudo mais, ele acaba tendo um lucro maior do que ele contratando uma empresa X ou Y concorrente.

Tabela 7 – Pontuação CCE's E7

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E7						TOTAL
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC	23*
		5	5	5	3	5	6	
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46	FC	20
		2	4	4	1	5	6	
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*	FC	23*
		4	5	5	5	2	6	
	Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	17
		2	5	4	4	2	0	
	Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49	FC	15**
		2	5	3	5	4	6	
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50	FC	20
		4	1	4	2	5	6	
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51	FC	16
		3	2	2	2	5	6	
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52	FC	21
		4	5	3	2	5	6	
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53	FC	17
		5	4	2	4	4	6	
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54	FC	22
		5	3	5	4	5	6	

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Com relação à característica busca de oportunidades e iniciativa (23 pontos), que representa capacidade que o empreendedor tem de criar novas oportunidades de negócios, desenvolvendo novos produtos e serviços, com potencial de crescimento. Este comportamento pode ser percebido no trecho a seguir da fala de E7:

porque ninguém vai deixar de comprar carro, carro assim a aquisição do pelo menos do povo Brasileiro aumenta exponencialmente a cada ano aquisição de carro povo o país tando em crise ou não, isso daí pensei não, é nessa, é aonde a gente tem que focar (E7).

O entrevistado E7, obteve alta pontuação também na característica comprometimento (23 pontos), que aponta para um esforço fora do comum, e sacrifício pessoal em busca dos objetivos organizacionais. O trecho a seguir da fala de E7, revela comportamentos neste sentido:

E eu vi que era aquilo ali que eu gostava sabe era aquilo ali que eu queria não queria outra coisa também que espírito empreendedor pra mim é que eu não me importo de vamos supor de salário de eu hoje tá ganhando um real porque é o que um empreendedor dono de empresa é o que pode acontecer mas eu quero por mais que hoje eu ganhe um real eu também espero que no outro mês eu ganhe milhões entendeu (E7).

Correr riscos calculados (15 pontos), também abrange atitudes no sentido de minimizar as chances de fracasso, isso inclui a realização de testes prévios ao lançamento, como pode ser observado na fala de E7:

ele foi lançado até né no ano passado na FEISMA, só que a gente não considera lançamento porque nós fizemos uma versão beta de testes pra só ver o retorno do pessoal né então como nós fomos aprovados na feira de inovação da FEISMA nós lançamos lá a feira o aplicativo pra justamente ver o retorno das pessoas e foi um retorno maravilhoso assim sabe foi um retorno onde a gente na naquela semana de feira nós não precisamos ir atrás de ninguém as pessoas iam atrás de nos inclusive possíveis clientes né então daquele versão beta pra ver o que as pessoas achavam nós falamos não, realmente é isso (E7).

Tabela 8 – Pontuação CCE's E8

CATEGORIA	CCE	PONTUAÇÃO E8						TOTAL
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC	18
		5	5	5	5	2	6	
	Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46	FC	22
		3	5	5	1	4	6	
	Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*	FC	16**
		4	5	1	5	5	6	
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	FC	21	
	5	4	5	4	3	0		
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49	FC	19	
	5	5	3	4	4	6		
Planejamento	Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50	FC	24*
		5	1	5	4	5	6	
	Busca de informações	Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51	FC	19
		1	5	3	5	5	6	
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52	FC	18
		4	2	3	2	5	6	
Poder	Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53	FC	19
		4	1	3	3	4	6	
	Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54	FC	18
		5	5	4	4	4	6	

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Na característica estabelecimento de metas, E8 atingiu 24 pontos, destaca-se que o empreendedor com esta característica persegue objetivos desafiadores e pessoalmente importantes, comportamento evidenciado no trecho de sua entrevista apresentado abaixo:

a minha experiência tá sendo casualmente boa, tô conseguindo levar a empresa tranquilo, tô indo em direção ao MAPA, tô quase chegando lá no MAPA e eu tenho quase certeza que a gente vai chegar lá, que a gente vai conseguir. E se eu conseguir registrar uma cervejaria, com 36 metros quadrados, uma coisa que muitos dizem que é impossível gastando menos que 50 mil reais, que os cara falam que tem que gastar no mínimo 400 entendeu, vai ser algo muito bom, muito grande sabe, vai ser algo, que vai ser olha, vou me sentir muito bem se eu conseguir isso.

A característica comprometimento (16 pontos), indica que o empreendedor E8 coloca o relacionamento com os clientes acima de benefícios a curto prazo, primando pela excelência no atendimento e na qualidade do produto, como pode-se perceber no trecho a seguir:

olha só, eu quero que tu me faça... 100 litro de chopp pra uma festa e tu fala "não eu consigo eu consigo..."tu não tá sendo honesto, se tu não consegue cara, fala que não. Fala ó, sinceramente, honestamente eu não vou conseguir, não tem como. Porque se tu fala que tu vai, que tu consegue, quer abraçar o mundo e chega lá e não fornece pro cara, aí tu vai se queimar, aí tu vai se queimando até que chega uma hora que é impossível tu vender pra alguém, porque ninguém confia mais em ti, então tu tem que ser honesto. E atender o que o cliente quer, eu se eu quero vender meu produto, eu não vou vender pros meus clientes o que eu quero, vou vender pra eles o que eles querem.

A tabela 9 apresenta as médias das respectivas características empreendedoras para as unidades de análise, com valores discriminados por indivíduo.

Tabela 9 – Média pontuação CCE's

CATEGORIA	CCE	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	MÉDIA
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	19	18	22*	22	20*	22	23*	18	20,5
	Persistência	17	17	22*	20	17	17	20	22	19
	Comprometimento	17	22*	16**	22	13**	23*	23*	16**	19
	Exigência de qualidade e eficiência	19	20	17	15**	18	16**	17	21	17,9
	Correr riscos calculados	18	14**	17	18	13**	23*	15**	19	17,1**
Planejamento	Estabelecimento de metas	21*	21	16**	22	20*	22	20	24*	20,8*
	Busca de informações	18	22*	16**	25*	19	19	16	19	19,3
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	19	22*	19	24*	18	20	21	18	20,1
Poder	Persuasão e redes de contato	15**	16	19	24*	20*	21	17	19	18,9
	Independência e autoconfiança	15**	16	19	18	19	20	22	18	18,4

*maior pontuação obtida;

**menor pontuação obtida

Fonte: elaborado pelo autor com base na análise dos questionários sobre CCE's.

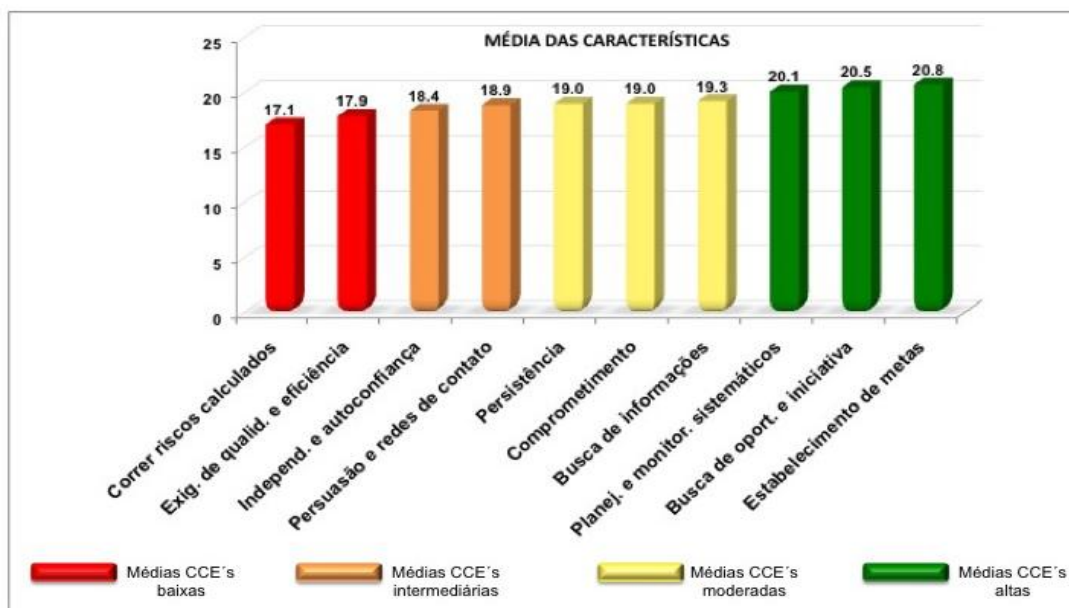
Para ilustrar este resultado, o gráfico 4, mostra as médias obtidas pelos incubados em cada característica, organizadas de forma crescente e de maneira ilustrativa. Cabe ressaltar que, de acordo com McClelland (1972), apenas características com pontuação abaixo de 15 pontos indicam ausência da respectiva característica.

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

Diante disso, no intuito de estabelecer uma ordem crescente das médias obtidas pelos incubados, elaborou-se o Gráfico 4, baseado nos resultados dos questionários sobre CCE's, onde as características com médias baixas são

representadas pelas colunas de cor vermelha; as colunas de cor laranja referem-se às características com médias intermediárias; as amarelas indicam médias moderadas, e as de cor verde indicam alta evidência das características correspondentes.

Gráfico 4 – Níveis características comportamentais empreendedoras (CCE's)

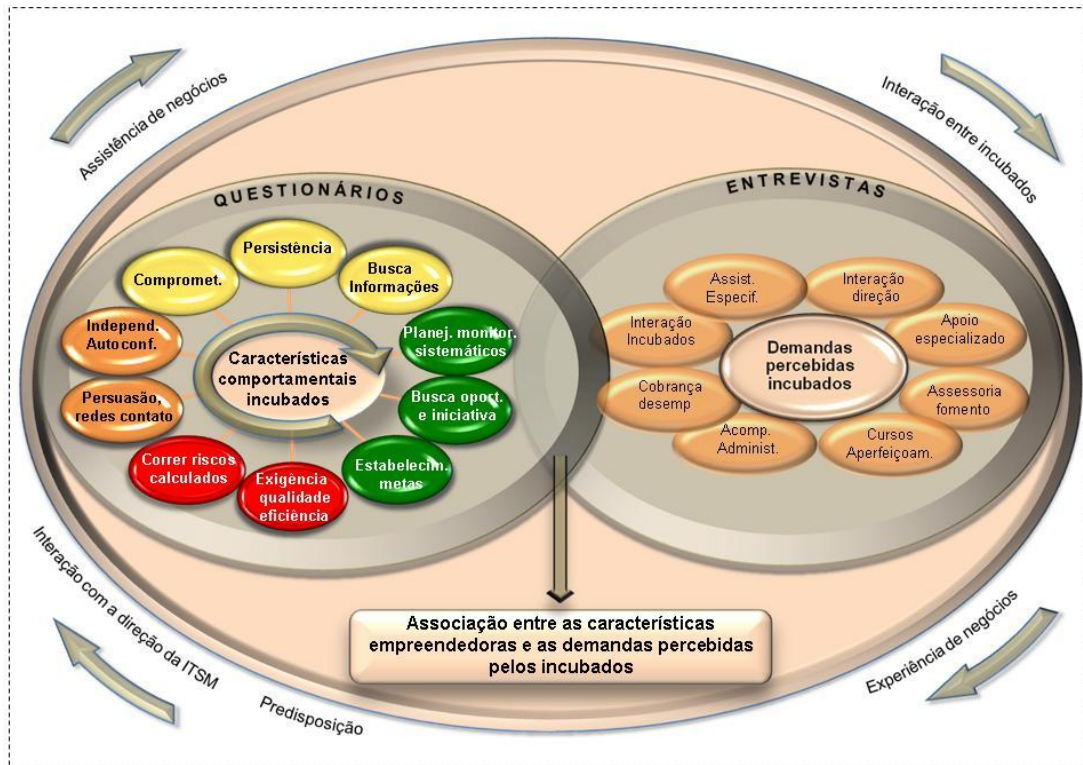


Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados dos questionários sobre CCE's.

As colunas grifadas em vermelho, apontam as características deficitárias, que demandam atenção especial dos atores envolvidos no processo de incubação. Simultaneamente, as demandas percebidas pelos incubados, apontam os serviços prestados pela ITSM que estão carentes de melhorias, na perspectiva dos mesmos. Estas demandas representam apenas um aspecto da percepção dos incubados sobre o processo de incubação, narradas durante a realização das entrevistas, conforme apresentado anteriormente.

No intuito de ilustrar, simultaneamente, os resultados encontrados em relação as demandas percebidas pelo pesquisador, no que se refere às características empreendedoras, e àquelas percebidas pelos incubados, no que diz respeito aos serviços prestados pela ITSM, elaborou-se a Figura 3. Isso foi feito para apresentar uma análise conjunta e interativa dos referidos resultados, para que se possa associá-los com a finalidade de sustentar o plano de ação proposto no quadro 20.

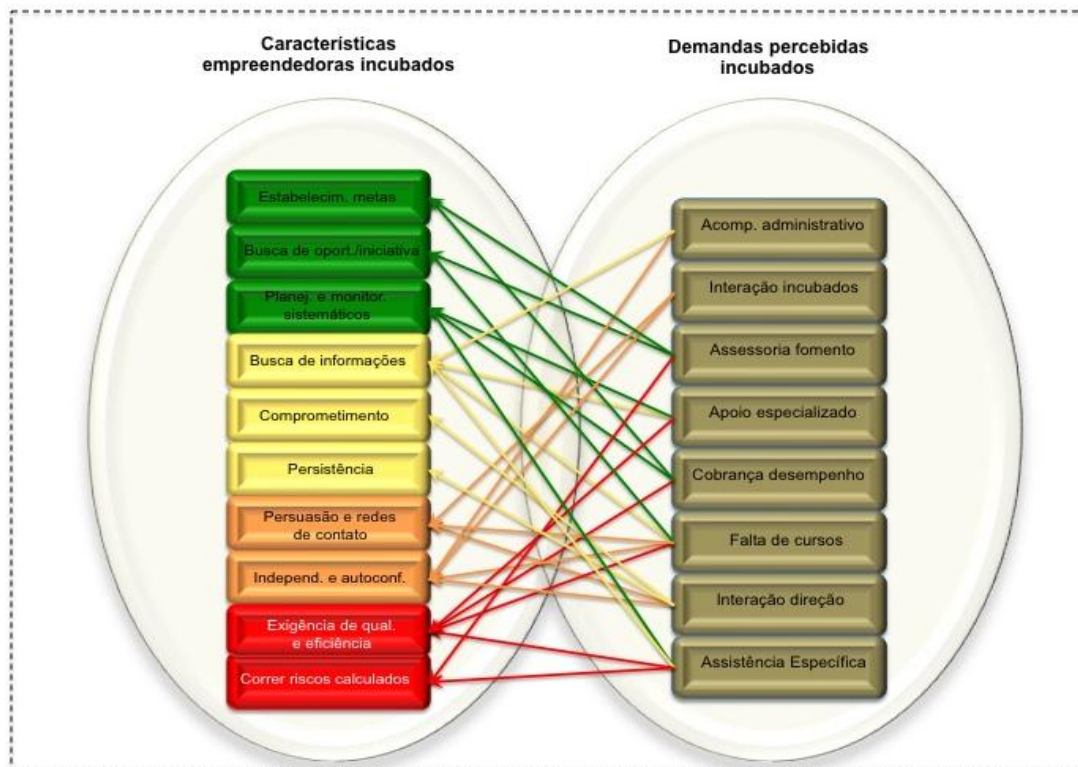
Figura 3 – Resultados da pesquisa sobre o processo de incubação da ITSM



Fonte: elaborado pelo autor com base nos relatos dos entrevistados e nos resultados dos questionários sobre CCE's.

De posse dos resultados obtidos pela análise dos questionários e das entrevistas, foi possível estabelecer uma associação entre os dados coletados. A associação entre as características dos incubados e as demandas percebidas por eles, acerca do processo de incubação, permite sugerir ações que visem suprir tais demandas e contribuir para o desenvolvimento do processo de aprendizagem empreendedora, dentro da ITSM. Para ilustrar esta associação, apresenta-se a Figura 4:

Figura 4 – Associação entre as Características Empreendedoras e as Demandas do Processo de Incubação da ITSM na Visão dos Incubados



Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa

A associação entre as características comportamentais empreendedoras, apresentadas anteriormente, identificadas nos gestores de empresas incubadas na ITSM, e seus relatos sobre demandas percebidas acerca do processo de incubação, também apresentadas anteriormente, se deu da seguinte forma:

- primeiramente, associou-se o conceito de cada uma das características empreendedoras (McCLELLAND, 1972), com as demandas percebidas pelos incubados em relação ao processo de incubação da ITSM;

- posteriormente, hierarquizou-se as demandas do processo de incubação percebidas pelo incubados de acordo com as médias obtidas pelas características, e;

- por fim, propôs-se um plano de ação para a ITSM.

Associação entre o conceito de cada uma das características empreendedoras (McCLELLAND, 1972), apresentadas anteriormente, com as demandas percebidas pelos incubados em relação ao processo de incubação da ITSM:

- A característica **estabelecimento de metas** envolve certos comportamentos como estabelecer objetivos desafiadores de curto e longo prazos, com significado pessoal para o empreendedor. Indivíduos com esta característica agem de forma organizada, conscientes dos passos necessários para atingir tais objetivos. Esta característica está ligada à demanda assessoria para fomento, visto que, este aspecto pode ser associado à possibilidade de investimentos que trazem perspectivas de crescimento e consolidação do negócio, propósitos comuns aos empreendedores. O estabelecimento de metas também está conexas à demanda por cobrança de desempenho, no momento em que esta imposição por parte da incubadora serviria como parâmetro de desenvolvimento para os empreendimentos.

- **Busca de oportunidades** e iniciativa emerge quando o empreendedor se antecipa às circunstâncias e age para expandir o negócio, aproveitando oportunidades fora do comum, inclusive para obter financiamentos, portanto relaciona-se diretamente à demanda assessoria para fomento. Também está associada percepção de falta de cursos, pois indica iniciativa e disposição para capacitar-se.

- Segundo McClelland (1972), o indivíduo que possui a característica **planejamento e monitoramento sistemáticos** é capaz de dividir grandes tarefas em sub-tarefas, também revisa seus planos continuamente, considerando os resultados obtidos e mudanças circunstanciais. Deste modo, suprir a necessidade de apoio especializado e assistência específica possibilita que o planejamento seja consistente, visto que atuações de especialistas nestas atividades, são importantes para o negócio se estruturar, principalmente no caso de negócios nascentes. A demanda por cobrança de desempenho também associa-se a esta característica pois envolve o monitoramento metódico e organizado dos planos e resultados das empresas incubadas.

- A **busca de informações** pode ser um diferencial para o empreendedor sobressair-se no negócios, para McClelland (1972) estes indivíduos esforçam-se para obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes. Também realizam pesquisas acerca de como confeccionar determinado produto ou oferecer um serviço, além de consultarem especialistas para obter assessoria técnica ou comercial. Portanto, tal característica está intimamente ligada à busca de apoio especializado, assistência específica de negócios e acompanhamento administrativo do empreendimento, demandas percebidas e citadas pelos gestores de negócios

incubados na ITSM. A falta de cursos, também citada pelos incubados, representa o interesse destes empreendedores em buscar informações que os auxiliem na condução dos negócios.

- De acordo com McClelland (1972), a característica **comprometimento** implica no esforço pessoal em executar uma tarefa, cooperando com os colaboradores e, quando necessário, se colocando no lugar deles. Estes indivíduos assumem a responsabilidade pelo empreendimento, priorizando a satisfação do cliente em detrimento do lucro a curto prazo. A necessidade de interação com a direção, relatada pelos empreendedores, demonstra, dentre outros aspectos, uma preocupação em atuarem alinhados às expectativas e diretrizes da gestão da ITSM, o que evidencia comprometimento com os resultados do empreendimento e da incubadora.

- Os empreendedores podem deparar-se frequentemente, por exemplo, com situações de revés e instabilidade financeira, dentre obstáculos peculiares desta ocupação. Para enfrentar estas circunstâncias, o empreendedor deve ser **persistente**, com capacidade de superação e consegue achar maneiras de reagir diante de dificuldades, agindo repetidamente ou mudando de estratégia, a fim de superar os desafios. A Necessidade de interação com a direção demonstra disposição para buscar soluções para eventuais dificuldades ou mesmo mudanças nos planos orientadas pela direção.

- A característica **persuasão e rede de contatos** possibilita a utilização de estratégias para influenciar os outros, persuadindo-os a agirem de forma a contribuírem com seus próprios objetivos. Buscam ampliar sua rede de contatos no intuito de captar informações, conselhos e experiências que possam aumentar sua assertividade como gestor. Esta característica está associada à necessidade de interação com outros incubados e com a direção da incubadora, pois amplia a rede de contatos com pessoas-chave, que podem trazer benefícios aos empreendedores.

A demanda por cursos manifesta o anseio dos incubados por informações e trocas de experiências, podendo ainda ampliar sua rede de contatos.

- **Independência e autoconfiança** é a capacidade de buscar autonomia em relação às normas e controles, mantendo sua opinião mesmo diante de ideias opostas ou de resultados desanimadores. É seguro e confiante na própria capacidade de enfrentar desafios. A demanda por acompanhamento administrativo expõe a intenção de se obter segurança para a tomada de decisões, assim como as

necessidades de interação entre incubados e com a direção pode representar a necessidade de captação do conhecimento empírico adquirido pelos outros empreendedores e pelo *know-how* da incubadora, que poderia amparar decisões acerca da condução dos negócios. A falta de cursos também pode influenciar a percepção da própria capacidade como empreendedor, diminuindo sua autoconfiança.

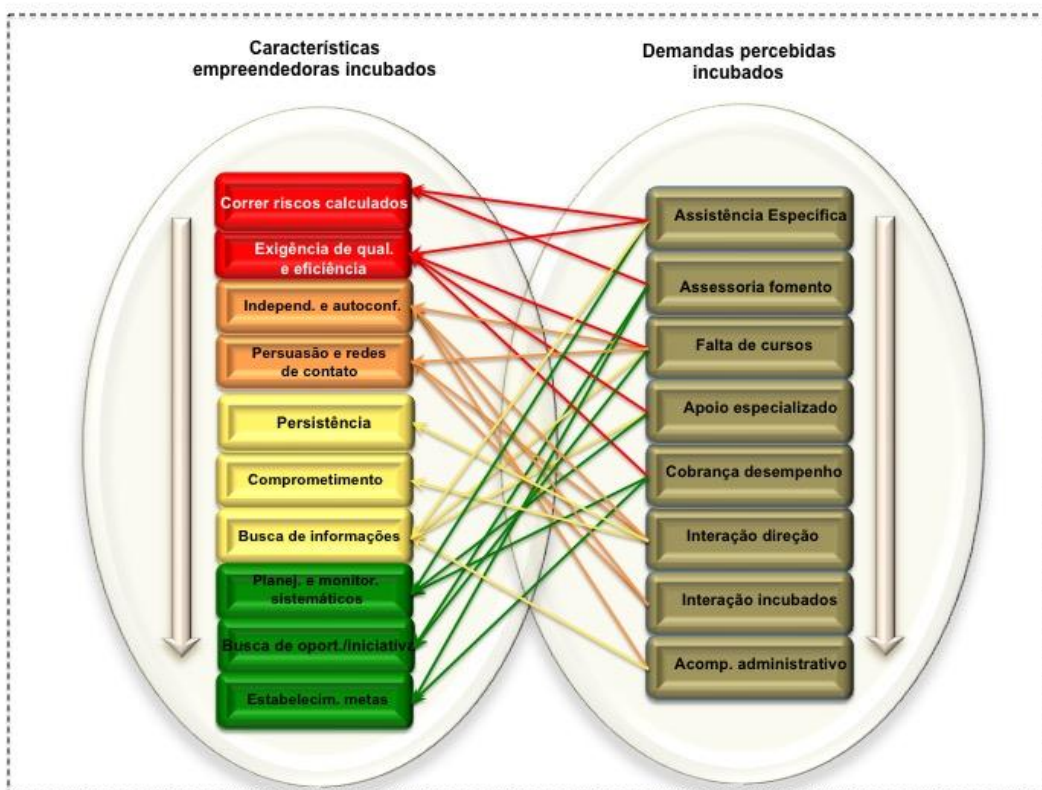
- A característica **exigência de qualidade e eficiência**, significa encontrar meios de fazer as coisas, melhor, mais rápido, com menor custo, buscando exceder os padrões de qualidade. Neste sentido a necessidade de apoio especializado, assistência específica e de cursos, assim como a demanda por cobrança de desempenho representam o desejo destes empreendedores de buscar aprendizagem e desenvolvimento, tanto pessoal quanto organizacional. Isso demonstra uma preocupação com o desempenho dos empreendimentos e com a oferta de produtos e serviços de qualidade diferenciada.

- O empreendedor que manifesta a característica **correr riscos calculados** age com o objetivo de minimizar os riscos, avaliando as alternativas antes da ação. A demanda por assessoria para fomento pode estar associada a baixa pontuação média desta característica para este grupo, visto que capital externo pode diminuir a percepção de risco, permitindo uma conduta mais arrojada do empreendedor. Assim como suprimento da demanda assistência específica, pode elevar a confiança e segurança para gerir o empreendimento, e por consequência, aumentando a tolerância ao risco.

Hierarquização das demandas do processo de incubação percebidas pelos incubados, de acordo com as médias obtidas pelas características:

As demandas associadas com maior frequência às características comportamentais empreendedoras com menores médias, serão priorizadas no momento da elaboração do plano de ação, estabelecendo-se assim uma hierarquia entre demandas. A reorganização das demandas e das características empreendedoras, conforme a hierarquia estabelecida, está representada na figura 5:

Figura 5 – Hierarquização das demandas





Fonte: Elaborado pelo autor.

Proposição de um plano de ação para a ITSM

A partir da associação das características empreendedoras, percebidas pelo pesquisador, e as demandas do processo de incubação, na perspectiva dos incubados da ITSM, sugeriram-se ações voltadas para reduzir as referidas demandas (Figura 6), bem como a operacionalização destas ações (Quadro 21).

Figura 6 – Ações com foco nas demandas

Demandas Percebidas	Foco de Ações	Sugestões de Ações	Características empreendedoras associadas
Assistência Específica	Ampliar áreas de assistência Proporcionar apoio à atividade empresarial	- Apoio logístico, contábil, marketing, jurídico, mercadológico, etc. - Auxílio constituição CNPJ	- Correr riscos calculados - Exigência de qual. e eficiência - Busca de informações - Planej. e monitor. Sistemáticos
Assessoria fomento	Assessoria financ. Invest. Foco em editais e investidores	- Chamadas para investidores - Divulg. editais fomento - Auxílio envio de propostas	- Correr riscos calculados - Busca de oport./iniciativa - Estabelecim. metas
Falta de cursos	Cursos especif. gestão Gestão empresarial e empreendedorismo	- Aproxim AJESM - Ciclo palestras - Seminários - Cursos formais com servidores	- Exigência qual. eficiência - Independ. e autoconf. - Persuasão e redes de contato - Busca de informações - Busca de oport. iniciativa
Apoio especializado	Estabelecer parcerias Estreitar relações com a comunidade acadêmica e empresariado de Santa Maria	- Identificar especial. áreas afins na UFSM. - Aproximar profissionais da engenharia, informática, etc.	- Exigência qual. eficiência - Busca de informações - Planej. e monitor. sistemáticos
Cobrança desempenho	Estabelecer metas desemp. Foco na qualidade e cumprimento de prazos	- Rigidez permanência ITSM - Estipular indicadores - Apresent. periódica resultados - Avaliar satisfação clientes	- Exigência de qual. e eficiência - Planej. e monitor. Sistemáticos - Estabelecim. metas
Interação direção	Acompanham. individualizado Voltado para a execução do plano de negócios	- Verific. permanente demandas - Avaliar satisf. incubados - Planejamento conjunto	- Independ. e autoconf. - Persuasão e redes de contato - Persistência - Comprometimento
Interação incubados	Reuniões periódicas Voltadas à troca de experiências	- Cobrar a participação - Estruturar apresentações - Dissem. melhores práticas	- Independ. e autoconf. - Persuasão e redes de contato
Acomp. administrativo	Assistência administrativa Adequada aos objetivos institucionais	- Auxílio nas rotinas administrativas - Padronização e controle - Verificar oport. melhora	- Independ. e autoconf. sistemáticos - Busca de informações

 Processo de incubação
  Características Empreendedoras

Fonte: Adaptado de Minello (2010, 2014)

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa, adaptado de Minello (2010, 2014).

A partir das ações sugeridas, no intuito de desenvolver as características empreendedoras dos gestores, elaborou-se uma proposta detalhada de plano de ação, apresentado no Quadro 21:

Quadro 20 – Plano de ação ITSM

(continua)

Demandas percebidas	Ações sugeridas	Operacionalização da Ação
Assistência específica	Apoio logístico, contábil, marketing, jurídico, mercadológico.	Criar de estratégias para aproximação da ITSM com os cursos de interesse.
	Auxílio constituição CNPJ	Fornecer instruções na forma de passo a passo para a constituição legal da empresa; empresas que já encontram-se constituídas dentro da incubadora, podem auxiliar neste processo.
Assessoria para fomento	Chamadas para investidores	Colocar os empreendedores frente a frente com investidores e aceleradoras.
	Divulgação editais fomento	A incubadora deve buscar e divulgar oportunidades de fomento; Proporcionar curso sobre o aproveitamento de agências e editais de fomento para incubadoras e incubados.
	Auxílio envio de propostas	Interpretar os editais de fomento, trazendo informações relevantes aos incubados, orientando-os no preenchimento dos formulários de participação.
Falta de cursos	Ciclo palestras	Organizar ciclo de palestras específicas, focadas no interesse dos incubados e nas demandas por eles evidenciadas; utilizar os professores da UFSM, o Ciclo de Palestras da CACISM, profissionais de outras incubadoras, pode ser uma opção para a operacionalização desta ação
	Seminários	Desenvolver e organizar seminários sobre gestão e planejamento de negócios.
	Cursos formais com servidores	Buscar no banco de talentos da UFSM, servidores aptos a ministrar cursos solicitados pelos gestores de empresas.
Apoio especializado	Identificar especialistas em áreas afins na UFSM.	Buscar dentro da UFSM profissionais que tenham interesse de atuar junto aos incubados, de diferentes áreas.
	Aproximação de profissionais de mercado	Levantar interesse dos incubados e buscar profissionais de mercado/alavancador de empresas incubadas/aceleradores
Cobrança desempenho	Rigidez permanência ITSM	Realizar controle rígido das etapas do processo de incubação, exigindo o cumprimento dos prazos de permanência em cada etapa.
	Estipular indicadores	Estabelecer metas e indicadores de desempenho das empresas que envolvam taxas de crescimento, desenvolvimento do produto ou serviço. Como por exemplo: metas de participação no mercado ou de faturamento, relação custo x benefício de produtos ou serviços, tempo de incubação x faturamento,...
	Apresentação periódica resultados	Semestralmente realizar reunião de apresentação dos resultados de cada empresa incubada, com base nos indicadores definidos previamente.
	Avaliar satisfação clientes	Proporcionar, por meio de instrumentos de pesquisa validados ou específicos para uma determinada necessidade do incubado, uma coleta de dados sobre a satisfação dos clientes de cada empresa incubada.

(continua)

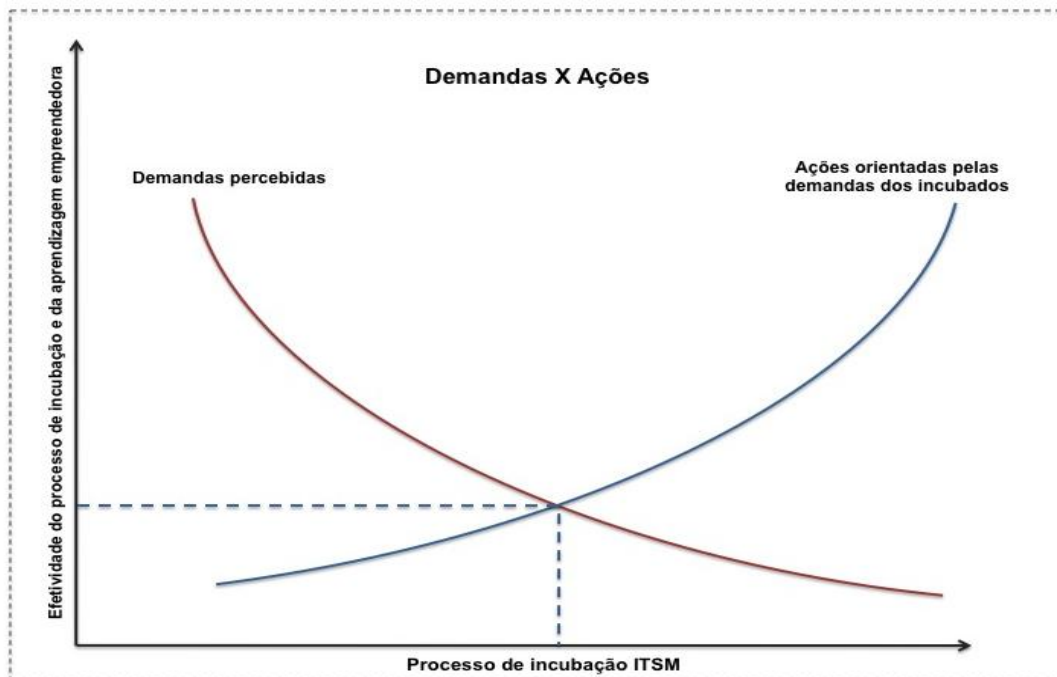
Demandas percebidas	Ações sugeridas	Operacionalização da Ação
Interação direção	Reuniões periódicas entre a direção da ITSM e os incubados	Promover reuniões mensais/trimensais/semestrais, de acordo com a necessidade, entre direção e incubados para refinar a interação entre ambos.
	Verificação permanente das demandas	Realizar pesquisas periódicas que contemplem as necessidades, dificuldades e demandas percebidas pelos incubados.
	Avaliar satisfação incubados	Introduzir instrumentos validados de avaliação de satisfação dos incubados,
	Planejamento conjunto	Viabilizar uma cooperação harmoniosa entre a direção e o incubado, na busca dos objetivos das empresas e da incubadora.
Interação incubados	Reunião periódica entre os incubados	Estabelecer um cronograma de reuniões com pautas pré definidas e deliberações constantes em ata.
	Estruturar apresentações	Criar modelo de apresentação em ppt e/ou pdf para a apresentação nas reuniões e, assim, padronizar o que será tratado e facilitar para o incubado.
	Disseminação das melhores práticas	Identificar as melhores práticas administrativas e de gestão entre as empresas incubadas, disseminando-as, preferencialmente nas reuniões periódicas.
Acompanhamento administrativo	Auxílio nas rotinas administrativas	Buscar junto aos cursos de graduação, estagiários que possam fornecer apoio administrativo.
	Padronização e controle	Padronizar as práticas administrativas comuns às empresas; Fornecer instrumentos de controle e organização
	Verificar oportunidades de melhoria	Realizar diagnósticos periódicos junto aos incubados.

Fonte: elaborado pelo autor

No ANEXO B encontra-se um exemplo da implementação de uma destas ações propostas. Isso foi feito no intuito de proporcionar maior especificidade para essa proposta de operacionalização; obviamente que se tem a necessidade de adequação do instrumento apresentado no referido ANEXO para cada ação a ser realizada, porém, o mesmo pode ser usado para agilizar o processo de realização do que está sendo proposto.

Ações voltadas para minimizar as dificuldades e suprir as demandas dos incubados, podem, gradualmente, fazer com que as expectativas dos gestores acerca do processo de incubação sejam atendidas. Para ilustrar esta relação entre ações e demandas, elaborou-se o gráfico 5.

Gráfico 5 – Relação ação x demanda



Fonte: Elaborado pelo autor

O grupo de pesquisa Gestão Empreendedora e Comportamento Humano nas Organizações – GPECOM – mapeou entre os docentes da UFSM, os que atuam de forma empreendedora nas diversas áreas do conhecimento. O estímulo de promover a aproximação entre estes indivíduos e a ITSM, pode proporcionar a ampliação da rede de contatos dos incubados e um estreitamento das relações com especialistas.

Além disso, a parceria firmada entre o GPECOM, a partir da atuação do Prof^o. Dr. Italo Fernando Minello, da Prof^a. Ms. Nilza Aparecida Zampieri e a CACISM, junto ao Ciclo de Palestras A Lei do Triunfo, é possível constituir um grupo formado por empreendedores tradicionais de Santa Maria. Deste modo, abriu-se a possibilidade da realização de rodadas de palestras sobre temas de interesse do público da incubadora.

Diante do exposto até então, apresenta-se, a seguir, as considerações finais deste estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se o objetivo deste estudo – analisar a influência do processo de incubação sobre as características e a aprendizagem empreendedoras, na percepção de gestores de negócios que vivenciam este processo na ITSM –, na visão do pesquisador, foi alcançado na íntegra em função de que, a partir da perspectiva dos incubados, a ITSM proporcionou oportunidades de desenvolvimento para estes indivíduos, bem como para seus negócios, estimulando a aprendizagem dos mesmos por meio de um caráter experiencial.

Tais considerações podem ser vistas em alguns dos relatos dos referidos atores e resgatados aqui em tom de sustentação:

...o fato de eu poder estar dentro deste ambiente e errar com risco, com custo menor, mesmo que um período maior, é o que acabou permitindo, e tem permitido na verdade a gente continuar, então é, como eu falei pra ti, espaços como esses que ainda sem a parte da atuação da gestão organizada e da melhoria do rendimento, o simples espaço já ajuda existir, porque ele permite ã, essa espécie de segurança né (E3).

Por enquanto foi a questão da.... como eu vou te dizer, da influência por estar numa incubadora, que a gente notou já nesses três meses. Os contatos que a gente recebe de fora, principalmente neste software do terceiro setor, tem uma influência grande por estar dentro de uma incubadora (E4).

Bom, de influência de incubação eu digo que a vantagem que a gente teve daqui foram os cursos que teve logo no início quando a gente começou a o nosso processo aqui. Foram vários cursos ofertados tanto de gestão, como de finanças, de pessoas, recursos e tudo mais, mas esse foi o nosso incentivo que a gente teve quando a gente entrou (E6).

Estes relatos representam possíveis indicadores de que o processo de incubação da ITSM, na perspectiva de E3, E4 e E6, de fato influenciou as características comportamentais empreendedoras “correr riscos calculados”, “persuasão e redes de contato”, e “busca de informações”; mesmo em estágios diferentes do processo de incubação, conforme apresentado anteriormente no capítulo análise dos resultados deste trabalho.

Com relação ao processo de aprendizagem empreendedora, os resultados obtidos evidenciam que a questão de pesquisa – de que forma o processo de incubação influencia as características e a aprendizagem empreendedoras, na percepção de gestores que vivenciam este processo na ITSM? – também foi atendida em sua totalidade. Isso se sustenta no momento em que, a partir da análise apresentada no capítulo anterior, que os gestores de empresas incubadas na ITSM

percebem que houve aprendizagem diante do processo de incubação, por meio da experiência do mesmo, caracterizando o processo de aprendizagem empreendedora. Como pode ser constatado nos relatos de alguns entrevistados:

O mais importante ou positivo no processo é o crescimento profissional nosso, que foi desenvolvido com o tempo né, nós saímos da faculdade e tudo mais, mas muito ligado na parte de ensino, na parte de empreendedorismo ainda é muito pouco na academia, na faculdade e isso fez nós crescer nesse ponto, dentro das dificuldades dentro.... do meio assim, participando de mini cursos e palestras também a formação profissional na parte empreendedora com o tempo foi sendo consolidada assim (E1).

Com certeza. Com certeza muito. Muita aprendizagem mesmo. Eu acho que mais importante, ah.. eu acho que foi a experiência de gestão, mesmo. De saber como as coisas funcionam, como as empresas funcionam, o que tu precisa pra abrir e etc. Isso é uma coisa que ninguém rouba da gente, né. Tipo se a gente, tando aqui tu consegue visualizar outras possibilidades. Se hoje eu seria, Ah vou criar uma empresa, sei la, de qualquer outro ramo, sabe. Já saberia fazer, já saberia ir atrás e fazer todas essas coisas. Então aí eu acho que é a experiência (E2).

Então desde, de quando a gente começou aqui já no nosso plano de negócio já comecei a ter contato com essas decisões profissionais de, de fornecedores, de como tecnologia tem que ser, o que que tá seguindo a tendência do mercado, como é que vai ser feito... então desde de quando eu comecei a aplicar esse espírito empreendedor e tocar a empresa aqui enfim, vim pro estágio comecei a preparar as decisões profissionais que são importantes (E7).

Complementarmente, fazendo-se uso de informações prestadas pela coordenação da incubadora, o primeiro objetivo específico deste estudo – descrever o processo de incubação e os serviços prestados pela ITSM – também foi alcançado. Segundo a coordenação, as áreas preferenciais de atuação das empresas abrangem eletrônica, design, agronegócio, ambiental e informática. O processo de incubação envolve três fases: pré-incubação, incubação e graduação de empresas. A pré-incubação tem como foco o planejamento e a construção do plano de negócios; a fase de incubação visa o desenvolvimento do referido plano, e; a graduação representa o momento em que o negócio incubado alcança um nível suficiente o habilita para sair da incubadora e desenvolver suas atividades sem a necessidade de apoio direto da ITSM. Este processo é desenvolvido com foco na gestão da informação, gestão de pessoas e clientes, governança corporativa, planejamento estratégico e capitalização.

Para tanto, a incubadora oferece infraestrutura e um rol de serviços, incluindo: consultoria na elaboração de projetos para captação de recursos junto às agências

de fomento, quando se tratar de editais voltados para apoiar incubadoras, empresas ou projetos vinculados à ITSM/UFSM; acompanhamento da equipe da ITSM visando o planejamento e a evolução do novo empreendimento; oferta de cursos, palestras, workshops e consultorias especializadas sobre legislação, contabilidade, registro da empresa, comercialização, gestão empresarial e transferência tecnológica e temas relacionados à atividade empreendedora; interface com a UFSM para integração com pesquisadores e acesso a laboratórios. Os pormenores do processo de incubação e dos serviços da ITSM foram apresentados no capítulo de contextualização da ITSM.

Para a consecução do segundo objetivo específico deste trabalho – identificar características empreendedoras presentes nos gestores de empresas incubadas na ITSM – realizou-se a aplicação, tabulação e análise do questionário sobre características comportamentais empreendedoras, desenvolvido por McClelland (1972). Os resultados indicaram a presença de praticamente todas as características, em todos os gestores, com destaque para as pontuações médias nas características planejamento e monitoramento sistemáticos; busca de oportunidades e iniciativa; e estabelecimento de metas, conforme apresentado na seção anterior. Estes atributos são adquiridos no dia a dia, diante das contingências, experiências e por meio das diversas formas de interação proporcionadas pela ITSM. Para facilitar a aplicação destes resultados e visualizá-los de maneira ilustrativa, no intuito de contribuir para o processo de análise, criou-se o Gráfico Níveis das Características Comportamentais Empreendedoras (pg. 105), que classifica os referidos níveis em quatro: baixo, intermediário, moderado e alto.

Com relação ao terceiro objetivo específico deste estudo – verificar a percepção dos gestores de empresas sobre o processo de incubação da ITSM – os dados coletados por meio das entrevistas fez emergir as impressões dos empreendedores acerca do processo, a partir da aplicação da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), especificamente com a adoção das técnicas de categorização e enunciação, junto às categorias de análise definidas a priori e não a priori. Neste sentido, ressalta-se o bom relacionamento entre os incubados e a direção da incubadora, sendo este aspecto citado por quase todos os empreendedores entrevistados. Já com relação à interação entre os próprios gestores das diferentes empresas, a maioria deles aponta para um convívio cordial, porém apenas social e, na grande maioria dos casos, sem envolver interações de

negócios. A falta de reuniões periódicas entre as partes envolvidas foi citada frequentemente em diversas entrevistas, porém os entrevistados admitem certa responsabilidade em relação a isso, informando que, quando existia uma agenda de reuniões, havia baixa participação dos empreendedores incubados.

De forma geral os incubados afirmaram que o processo de incubação foi fundamental para os primeiros passos dos empreendimentos, principalmente em virtude da infraestrutura e dos baixos custos. A maioria dos gestores também destacou os benefícios dos cursos oferecidos em um certo período pela incubadora, e mencionam a ausência destes cursos atualmente. No entanto, um fator que merece destaque é a dificuldade relatada pelos gestores das empresas com relação às necessidades de interação com investidores e agências de fomento, seja por falta de assessoria, ou por desconhecimento dos meios para tal.

Neste sentido, de acordo como os relatos dos entrevistados, ressalta-se, que tem aspectos do processo de incubação que carecem de melhorias, na perspectiva dos incubados, o que pode ser constatado por meio das falas dos mesmos, sobre o processo de incubação da ITSM:

o processo de... é... há bastante falta de assessoria realmente de empresas recém ingressadas assim da parte da incubação e até devia ser um processo... devia ter mais interação, até uma troca de... ter um... uma obrigação da empresa prestar as contas com a incubador, porém a incubadora teria que assessorar pra esse processo fosse um processo saudável, sem... a incubadora tem informações já, já que no ingresso há a necessidade de um plano de negócios montado né e também a apresentação de um plano de negócios que realmente a gente tem q buscar o conhecimento do plano de negócios fora e depois não é utilizado pro nosso meio né. Assim tem informação do trabalho, daquilo que nós fizemos antes né, então é mais, é muito aquém do que a gente almejava da incubação (E1).

porém não existe nenhuma atividade ativa hoje, teve em algum momento alguma coisa, tem até um panfleto por aí, mas teve alguma coisa, ã, não tem mais hoje uma estruturação formal na incubadora, que permita né, se trabalhar pro ambiente ser mais rico, ele é porque jogam coisas aqui pra dentro mas não gerenciam essas coisas... mas poderia ser muito mais, mas assim, milhas de diferença (E3).

Tipo a influência que o processo de incubação tem pra nós e por estar incubado, hoje não quero também dizer que é só o espaço físico, mas não tem nada que nos ah... auxilie, que nos cobre alguma meta, que nos, pelo menos tentem saber o que está acontecendo hoje. Não há nenhuma participação nesse sentido aí, cada um dentro da sua sala fazendo o que acha que deve fazer, sem nenhuma participação da gerência da incubadora que eu acredito que deveria ter, entendeu. Ou mesmo uma participação, uma reunião semanal. Algo que desse alguns indicadores, que desse algumas metas, que tentasse discutir o teu modelo de negócio pra que ele fosse mais pra frente o quanto mais rápido em que se expandisse. Esse eu acho que é o né... princípio da coisa (E5).

Em relação a estes aspectos estruturou-se o quadro Plano de Ação ITSM (p. 128), para dar vazão às referidas questões.

No que diz respeito ao quarto e último objetivo proposto para este estudo – verificar a interação entre o processo de incubação e o comportamento empreendedor dos gestores de negócios incubados na ITSM – constata-se que o mesmo também foi atingido. Os resultados obtidos e discutidos no capítulo anterior, sugerem que, via de regra, pode-se verificar a interação entre o processo de incubação e o comportamento empreendedor dos gestores. Esta interação se estabeleceu, tanto pela influência direta dos serviços prestados pela incubadora, quanto pelas contingências inerentes aos negócios em formação. Ademais, o ambiente disponibilizado pela incubadora, propicia a imersão do indivíduo no mundo empresarial, trazendo reflexos em seu comportamento, enquanto empreendedor.

Tais considerações podem ser visualizadas na Figura 4 (p. 122).

Diante disso, buscou-se estabelecer um plano de ações, multifacetado, envolvendo diferentes focos de atuação, integrados entre si, e operacionalizados de acordo com as necessidades mais prementes dos incubados, hierarquizados em nível de prioridade. Esse processo foi norteado tem como base a Figura 5 Hierarquização das Demandas (p. 126) e culminou no Plano de Ação ITSM, apresentado no Quadro 20: Plano de Ação ITSM (p. 128). Ressalta-se que as características Correr Riscos Calculados e Exigência de Qualidade e Eficiência foram as mais baixas médias dentre as características empreendedoras, e em função disso, foram as primeiras a serem tratadas no plano de ação; seguidas pela Independência e Autoconfiança, e pela Persuasão e Redes de Contato, as quais alcançaram o nível intermediário, o que evidencia que tais características carecem de desenvolvimento nos incubados entrevistados. Para dar vazão à estas demandas, resgatam-se a Figura 5: Hierarquização das Demandas (p. 126) e o Quadro 20: Plano de Ação ITSM (p. 128), apresentados anteriormente.

Ressalta-se que as ações propostas na Figura 6: Ações com foco nas demandas (p. 127), busca apresentar formas de promover a aprendizagem empreendedora por meio de ações focadas nas demandas dos incubados, já associadas às características empreendedoras, como pode ser visto na Figura 4 (p. 122).

Contribuições, sugestões e limitações do estudo

Espera-se que a pesquisa realizada na ITSM possa contribuir com os estudos referentes aos serviços prestados por incubadoras, oferecendo informações relevantes para que a gestão das mesmas continue a se desenvolver, acompanhando as necessidades dos incubados. Não busca-se generalizações pois o estudo limitou-se à Incubadora Tecnológica de Santa Maria, restringindo-se, basicamente, à percepção dos gestores de empresas ali incubadas.

Nesse sentido, espera-se auxiliar a compreensão do processo de incubação e do papel das incubadoras para desenvolvimento das empresas em formação, no intuito de consolidá-las e torná-las competitivas. Para tanto a gestão de uma incubadora deve estar atenta às demandas e particularidades de cada empreendimento, e os relatos dos entrevistados, que apontaram lacunas do processo de incubação, podem subsidiar eventuais mudanças de rota.

Outro ponto que merece atenção especial da ITSM são as questões voltadas para a captação de recursos para capitalizar o novo negócio, problema recorrente nas empresas que estão iniciando suas atividades. Assim, assessorias que possam facilitar o acesso, ou que aumentem as chances de obtenção de recursos, tornam-se relevantes.

A iminência da análise dos resultados deste estudo despertaram interesse de sete dos oito entrevistados, os quais esperam que tais resultados cheguem a quem tem o poder de decisão, ou seja, à gestão da incubadora, a maioria destes relatos ocorreram informalmente, após o término da entrevista.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se que pesquisas neste sentido ocorram de forma continuada na incubadora, trazendo informações sempre atualizadas acerca das demandas e necessidades dos incubados. Permitindo verificar a evolução e o desenvolvimento, tanto do comportamento dos indivíduos, quanto dos empreendimentos. Essa verificação em dois momentos não foi possível durante a realização deste trabalho, visto o limitado tempo para sua execução, sendo esta uma das limitações do estudo. Assim como a impossibilidade de generalizações, visto que o estudo se restringiu aos gestores de empresas incubadas na ITSM.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, C. de; BARCHE, C. K.; SEGATTO, A. P. Análise da implantação da metodologia Cerne – estudo de caso em duas incubadoras nucleadoras do Paraná. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 194-210, 2014.

ANDRADE JÚNIOR, P. P. Análise por agrupamento de fatores de desempenho de empresas de base tecnológicas em incubadoras: estudo das incubadoras do Estado de Santa Catarina. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v. 12, n. 1, p. 205-228, jan./mar. 2012.

ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas**. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/>, acesso em 21 de abril de 2015.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

AUDY, J.; FERREIRA, G. C. Universidade empreendedora: uma visão da PUCRS. In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Org.). **Inovação e Empreendedorismo na Universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: 70 Ed. 2011.

BARQUETTE, S. Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia. ERA. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 3, 2002.

BARROS, A. J. P.; SOUZA, N. A. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BELK, R. W.; FISCHER, E.; KOLZINETS, R. V. **Qualitative Consumer and Marketing Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2013.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. Programas Oferecidos pelas Incubadoras Brasileiras às Empresas Incubadas. RAI - **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 83-107, 2009.

BISPO, M. S.; GODOY, A. S. Etnometodologia: uma proposta para pesquisa em estudos organizacionais. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 12, n. 2, 2014.

BLUNDEL, R. **Critical realism: a suitable vehicle for entrepreneurship research?** In: Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship. Edited by Helle Neergaard, John Parm Ulhøi, Edward Elgar Publishing Limited, 2007.

BOLLINGTOFT, A. The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. **Technovation**, v. 32, n. 5, p. 304-315, 2012.

BORGES, C.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Criação de empresas: um processo mais rápido e fácil resulta em empresas de melhor desempenho? **Revista de ciências da administração**, v. 15, n. 35, 2013.

BOYLES, T. 21st century knowledge, skills, and abilities and entrepreneurial competence: a model for undergraduate entrepreneurship education. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 15, n. 1, p. 41-55, 2012.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M.; CANHADA, D. I. D. **Indicadores qualitativos de gestão para incubadoras e empresas empreendedoras incubadas: um estudo longitudinal**. *FACES R. Adm. Belo Horizonte*, v. 8, n. 2, p. 55-74, abr./jun. 2009.

CAMARA, E. C.; ANDALÉCIO, A. M. L. Características empreendedoras: um estudo de caso com farmacêuticos utilizando o modelo de McClelland. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 3, 2012.

CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R.; CARLAND, J. A. **Differentiating entrepreneurs from small business owners**. *The Academy of Management Review*, v. 9, p. 2, 1984.

CARREIRA, S. S.; FRANZONI, A. B.; ESPER, A. J. F.; PACHECO, D. C.; GRAMKOW, F. B.; CARREIRA, M. F. Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. *Navus, Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, SC, v. 5, n. 2, 2015.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 633-650, dez. 2013.

CASTRO JÚNIOR, D. F. L.; SILVEIRA-MARTINS, E.; MIURA, M. N.; SILVA, M. P. P. O processo de formulação de estratégias e os recursos intangíveis da empresa: reflexões teóricas sobre esta relação. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, ISSN 2177-4153, v. 13, n.1, jan./mar. 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 5. ed. 2002.

CLEMENTE, F. A. S.; ALMEIDA, P. M. **Estratégias de posicionamento e características comportamentais empreendedoras: Um estudo de caso de uma empresa do segmento de comércio varejista de eletrodomésticos no interior de MG**. *Teoria e Prática em Administração*, v. 3 n. 1, 2013.

CRESWELL, J. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Trad. Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRONBACH, J. L. **Coefficient alpha and the internal structure of tests.** v. 16. n. 3, p. 297-334, Psychometrika, Setembro de 1951.

CUNHA, N. C. V.; MEQUITA, M. R.; PERDÃO, D. H. **As contribuições das incubadoras de empresas para o desenvolvimento econômico do Brasil.** Business and Management Review. v. 4, n. 8, 2015.

DAMIÃO, D. Metodologia para controle da agregação tecnológica durante o processo de incubação. A experiência da incubadora tecnológica Agende Guarulhos. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 227-247, 2015.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria método e criatividade.** Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora). 31. ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

DOLABELA, F.; FILION, L. J. Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, 2013.

DORNELAS J. C. A. **Planejando Incubadoras de Empresas:** Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira. 1987.

EDITAL 01.2015. **Edital de seleção de projetos para ingresso na ITSM/UFSM Incubadora de Empresas.** Projeto de extensão do Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria. UFSM, 2015.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research.** Academy of Management Review, p. 532-550, 1989b.

ENDEAVOR. **Pesquisa Empreendedores Brasileiros:** Perfis e Percepções. 2013.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **R. Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 165-178, jan./fev./mar. 2013.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; BRASIL, V. S. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** Porto Alegre. v. 17 n. 3 Porto Alegre sept./dec. 2011.

ETZKOWITZ, H. **Hélice Tríplice – Universidade-Indústria-Governo, Inovação em movimento.** Porto Alegre. PUCRS, 2009.

ETZKOWITZ, H. **Research groups as quasi-firms: the invention of the entrepreneurial university.** Research Policy, n. 32, 2003.

FERREIRA, G. C.; SORIA, A. F.; CLOSS, L. Gestão da interação Universidade – Empresa: o caso PUCRS. **Revista Sociedade e Estado**, v. 27 n. 1, jan./abr. 2012.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; HILDEBRAND, C. C.; LIMA, G. A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FILARDI, F.; BARROS, F. D.; FISCHMANN, A. A. Do Homo Empreendedor ao Empreendedor Contemporâneo: Evolução das Características Empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**. v. 13, n. 3, 2014.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light**, v. 7, n. 3, jul./set. 2000.

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

FISCHER, E.; CASTILHOS, R. B.; FONSECA, M. J. Entrevista Qualitativa na Pesquisa de Marketing e do Consumidor: Abordagens Paradigmáticas e Orientações. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**. Edição Especial, v. 13, n. 4. set. 2014.

FLORIANI, R.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Reflexos das inovações nos índices de rentabilidade das empresas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, 2013.

FONSECA, S. A. Incubadoras como vetores para a promoção de tecnologias limpas em empreendimentos de pequeno porte: possibilidades e limites. RAM, **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, SP. ISSN 1518-6776 (impresso), ISSN 1678-6971 (on-line), v. 16, n. 1, p. 188-212, jan./fev. 2015.

FROTA, G. B.; BRASIL, M. V. O.; FONTENELE, R. E. S. Influência das características socioeconômicas, capacidade de gestão e comportamento empreendedor no sucesso dos empreendedores participantes do programa de microcrédito do Banco Palmas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 42-69, 2014.

GARCIA, Q. R.; TERRA, B. A importância das incubadoras na criação e desenvolvimento de empresas inovadoras de base tecnológica: um estudo de caso do instituto Gênesis da PUC-Rio e da empresa Mindsatwork. **Polêmica Revista Eletrônica**, v. 10, n. 2, p. 223-245, 2011.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 203-220, abr./jun. 2013.

GOMES, M. S.; GONÇALO, C. R.; PEREIRA, C. D.; VARGAS, S. L. A inovação como conexão para o desenvolvimento de parcerias entre universidade- empresa. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 4, n. 2, p. 78-91, jul./dez. 2014

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

GUARANYS, L. R. **Interação universidade-empresa e a gestação de uma universidade empreendedora: a evolução da puc-rio**. 2006. 342 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

_____. Universidade empreendedora: conceito em evolução, universidade em transformação. In: LOPES. R. M. A. (Org.). **Educação empreendedora – conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

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: CAMPUS, 2010.

GURGEL, P. S. N. A. Incubadora de empresas como suporte para as organizações que aprendem. **Revista Gerenciais**, v. 3, p. 101-111. São Paulo: UNINOVE, out. 2004.

HISRICH, R. D. PETERS, M. P. SHEPHERD. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLCOMB, T. R.; IRELAND, R. D.; HOLMES, R. M.; HITT, M. A. **Architecture of entrepreneurial learning: exploring the link among Heuristics, Knowledge, and action**. Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 33, n. 1, p. 167-192, 2009.

IACONO, A.; NAGANO, M. S. Gestão da inovação em empresas nascentes de base tecnológica: evidências de uma incubadora de empresas no Brasil. **Interciencia**, v. 39, n. 5, 2014.

IPIRANGA, A. S. R.; FREITAS, A. A.; PAIVA. T. **O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade – empresa – governo** CADERNOS EBAPE. BR, v. 8, n. 4, artigo 7, Rio de Janeiro, dez. 2010.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

JUNIOR, R. M.; FREITAS, M. C. D.; SCHEER, S. Incubadoras: necessidade e modelos que podem ser usados no projeto Bel-i9. In: **BEL-i9: Empreendendo e inovando em rede para o desenvolvimento sustentável / Companhia Paranaense de Energia; Marcos de Lacerda Pessoa et al.** Curitiba: COPEL, 2010.

KNOPP, L. **State of the Business Incubation Industry**. Athens, Ohio: NBIA Publications, 2012.

KRAKAUER, P. V. C.; PORTO, M. C. G.; OLIVEIRA, C. S. M. O.; ALMEIDA, M. I. R. Ensino de Empreendedorismo: Utilização do *Business Model Generation*. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 7-23, jan./mar. 2015.

LABIAK, S. **Método de Análise dos Fluxos de Conhecimento em Sistemas Regionais de Inovação**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2012.

LAKATOS, E. M. MARCONI Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: 7. ed. Atlas, 2010.

LALKAKA, R. Technology business incubator to assist a innovation based economy. **Journal of Change Management**, London, v. 3, n. 2, 2002.

LEIVA, J. C.; ALEGRE, J.; MONGE, R. The influence of Entrepreneurial learning in new Firms' performance: a study in Costa Rica. **Rev. inovar**. v. 24, edición especial, 2014.

LIMA, S. M.; MACÊDO, J. L.; CABRAL, A. C. A.; COLARES, R. F. **Estrutura organizacional das empresas vinculadas à incubadora de base tecnológica da universidade de fortaleza**: uma análise sob a perspectiva de Mintzberg um estudo de caso no Grupo Zema. REGE, São Paulo - SP, Brasil, v. 21, n. 3, p. 305- 324, jul./set. 2014.

LINDQVIST, M. **The role of universities in regional development**. Nordregio Newslssue, n. 2, 2012.

LOPES, J. A. C. **Interação Universidade – Empresa**: O caso da Universidade Federal de Santa Maria. Dissertação de Mestrado. 2013

LORENTZ, M. H. N. **O Comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Administração. UFSM, 2015.

MADEIRA, A. B.; LOPES, M.; GIAMPAOLI, V.; SILVEIRA, J. A. G. Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em administração. **Rev. adm. empres**. São Paulo, v. 51 n. 4, 2011.

MANTOVANI, D. M. N.; GRANITO, A. R. N.; CABRAL, D. G.; LEITE, M. F B. O papel das incubadoras de empresas no desenvolvimento local: um estudo de caso. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 90-101, 2006.

MARTINS, G. A. Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP**, v. 2, n. 2, p. 8-18 jan./abr. 2008.

MARTINS, R. A. Princípios da Pesquisa Científica. In: **Metodologia de pesquisas em engenharia de produção e gestão de operações**. São Paulo: Campus, 2012.

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

_____. **The achieving society**. New York: D. Van Nostrand, 1961.

MCCLELLAND, D. C.; WINTER, D. J. **Motivating economic achievement**. New York: Free Press, 1971.

MCCLELLAND, D. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, Buffalo, v. 21, n. 3. p. 219-233, 1987.

_____. n-Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 1, n. 4, p. 392-396, 1965.

_____. **Sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 132-152, 2006.

MCTI. **Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação**. Disponível em: <http://mcti.gov.br/>. Acesso em: 21 de abril de 2015.

MENDES JUNIOR, R.; FREITAS, M. C. D. **Incubação de empresas**. In: Empreendedorismo tecnológico. R. Gregório da Silva Junior organizador, Curitiba: IEP, 2009.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 1994.

MINAYO, M. C. S. DESLANDES, S. F. GOMES, R. **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. rev. e aprimorada. São Paulo: Hucitec, 2006.

MINAYO, M. C. S.; SOUZA, E. R.; CONSTANTINO, P.; SANTOS, N. C. Métodos, técnicas e relações em triangulação. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro. Editora Fiocruz, 2005.

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

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

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOROSINI, M. C. Internacionalização da Educação Superior: um modelo em construção? In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Org.). **Inovação e Empreendedorismo na Universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

NOVELI, M.; SEGATTO, A. P. Processo de cooperação Universidade-Empresa para a inovação tecnológica em um parque tecnológico: evidências empíricas e proposição de um modelo conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.9, n.1, 2012.

OLIVEIRA, V. M. de; MARTINS, M. de F.; VASCONCELOS, A. C. F. **Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração**: pistas teóricas e metodológicas. In: Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, 12, 2012.

OLIVEIRA, W. F. M.; AOUAR, W. A. E.; BARRETO, L. K. S.; SANTOS, O. S. S.; OLIVEIRA, H. C. Da teoria clássica à contingencial: contribuições à competitividade das organizações. **Revista Raunp**, v. 7, n. 2, p. 43-58, fev./maio, 2015.

PACHECO, W.; PEREIRA, V. L. D. do V.; FILHO, H. do V. P. **Pesquisa Científica sem Tropeços Abordagem Sistêmica**. São Paulo: Atlas, 2007.

PARDO, T. A. S.; NUNES, M. G. V. **Segmentação Textual Automática**: Uma Revisão Bibliográfica. Universidade de São Paulo - USP Universidade Federal de São Carlos - UFSCar Universidade Estadual Paulista – UNESP, 2003.

PEREIRA, J. A.; DAVID DE SOUZA, M. C.; TATTO, L.; OLIVEIRA, J. S. Estratégia como Prática: um Estudo em Empresas Incubadas de base Tecnológica. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 2, p. 161-176, maio/ago. 2014.

POLITIS, D. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 472-489, 2008.

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

PRATA, A. T. Secretário Executivo – MCTI. **Estudo de Projetos de Alta Complexidade**: indicadores de parques tecnológicos. Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – Brasília: CDT/UnB, 2014.

QUANDT, C. O.; SILVA, H. F. N.; FERRARESI, A. A.; FREGA, J. R. Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 176-199, jul./set. 2014.

RAUFFLET, E.; BRES, L.; FILION, L. J. Desenvolvimento sustentável e empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 1, p. 3-32, 2014.

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

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

RÉGIS, H. P.; BASTOS, A. V. B.; DIAS, S. M. R. C.; MELO, P. T. N. B. Redes de Mentoria: Mapeando as Concepções nas Incubadoras de Base Tecnológica do Recife. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 3, set./dez. 2013.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2013.

RIBEIRO, S. A.; ANDRADE, R. M. G.; ZAMBALDE, A. L. **Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG)**. Cadernos EBAPE. BR - Edição Especial, 2005.

ROCHA, E. L. C.; FREITAS, A. A. F. Avaliação do ensino de empreendedorismo entre estudantes universitários por meio do perfil empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 4, 2014

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

SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624p.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, P. M.; FILHO, R. A. M. Empreendedorismo na Incubadora da UFRPE: Uma reflexão sobre empresas criadas por iniciativas de alunos e docentes. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756. v. 10, n. 20, jul./dez. 2014.

SANTOS, W. R. A. Educação empreendedora sob o prisma da Junior Achievement no Brasil – O caso do Programa Miniempresa. In: **Pequenos negócios: Desafios e perspectivas - Educação empreendedora**. SEBRAE, 2013.

SCHEER, S. Inovação, empreendedorismo e incubação de empresas. In: **BEL-i9: Empreendendo e inovando em rede para o desenvolvimento sustentável**. Companhia Paranaense de Energia. Marcos de Lacerda Pessoa et al. Curitiba: COPEL, 2010.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo y democracia**. Buenos Aires: Editorial Claridad, 1946.

_____. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In **A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultura, 1985.

SERSON, S. M. **Fábrica veloz: um modelo para competir com base no tempo.** 1996. 159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade de São Paulo, 1996.

SILVA, C. L.; IEIS, F.; FARAH JR, M. F. As interfaces da política de ciência, tecnologia e inovação com a política industrial. Dilemas na trajetória recente do Brasil. **Desenvolvimento em questão**, ano 13, n. 30, abr./jun. 2015.

SILVA, F. M. G.; ANDRADE JÚNIOR, P. P. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento econômico e tecnológico. **Revista de Engenharia e Tecnologia**. v. 4, n. 3, dez. 2012.

SILVEIRA, A.; FLORES D. C.; HOELTGEBAUM, M. O ensino do empreendedorismo nos cursos de pós-graduação no Brasil. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 13, n. 2, p. 93-104, abr./jun. 2008.

SIQUEIRA, W. R.; PEGHINI, P.; SOUZA, L. D.; OLIVEIRA FILHO, J. B. Atitude empreendedora de proprietários e funcionários intraempreendedores: um estudo comparativo entre visionários e visionistas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 1, p. 84-104, 2014.

SOMSUK, N.; WONGLIMPIYARAT, J.; LAOSIRIHONGTHONG, T. Technology business incubators and industrial development: resource-based view. **Industrial Management & Data**, v. 112, n. 2, p. 245-267, 2012.

SOUSA, M. A. B.; BEUREN, I. M. Expectativas percebidas pelos empreendedores no processo de incubação. **Revista Gestão. Org.** v. 10, n. 1, 2012.

SOUZA, A. C. A. A.; MOURA, A. F.; CABRAL, A. C. de A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Fatores contingenciais relevantes em uma empresa incubada: enfrentamento de desafios a partir da inovação. **Revista Gestão.Org**, v. 11, n. 3, 2015.

SOUZA, E. C. L.; SALMEN, H. F.; FERREIRA, K. V. Empreendedorismo no Ensino Superior: o caso Sebrae no DF e Universidade de Brasília. In: SANTOS, C. A. **Pequenos Negócios: Desafios e Perspectivas: Educação Empreendedora** / Carlos Alberto dos Santos, coordenação. Brasília: SEBRAE, 2013.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. in: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.). **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

STAMATOVIC, M. Business incubator factor of economic growth in Serbia. In: HANIC, H. **Economic growth and development of Serbia new model**. Belgrade: Institute of Economic Sciences, 2010.

STOROPOLI, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. **Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas**. RCA, v. 15, n. 35, 2013.

SUGAHARA, C. R. **A extensão universitária como ação sócio-educativa**. Conexão UEPG, v. 8, n. 2, 2012, PUC – Campinas – SP.

TISOTT, P. B.; NESPOLO, D.; DIAS, D. T. A.; OLEA, P. M.; MILAN, G. S. Incubadora tecnológica de Caxias do Sul: inovação tecnológica sob a perspectiva da hélice tríplice. **Administração: ensino e pesquisa**. Rio de Janeiro. v. 15 n. 3, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

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

VARGAS-HERNANDEZ, J. G. Incubadoras De Empresas Como Aliadas En La Reducción De Costos De Transacción De Los Emprededores En México. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v. 19, n. 5, p. 5-14, nov./dez. 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VYGOTSKY, L. S. **Psicologia pedagógica**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2001.

WOLFFENBÜTTEL, A. P.; FRACASSO; E. M.; BIGNETTI, L. P. The university- firms interaction process in a university incubator: the case of the Vale do Rio dos Sinos university`s incubator. **REAd**, Edição 37, v. 10, n. 1, 2004.

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

ZAMPIERI, N. L. V. **Empreendedorismo de base tecnológica e desenvolvimento regional, caso ITSM**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSM, 2010.

APÊNDICES**APÊNDICE A – DADOS DA EMPRESA/EMPREENHIMENTO**

Nome / Razão social: _____

Data da fundação: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Pessoa para contato: _____ Site: _____

Estágio na ITSM:

 pré-incubada incubada graduada, há quanto tempo? _____

Tempo de permanência na ITSM: _____

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

Setor de atuação: _____

Região de abrangência: _____

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

N° de sócios: _____ Faturamento bruto mensal: _____

Descreva o produto e/ou serviço oferecido pela empresa:

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

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Pesquisa sobre processo de incubação, características empreendedoras e aprendizagem empreendedora.

Dados complementares de suporte

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

I – Quanto à história de vida

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

II – Quanto à trajetória profissional

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

III – Quanto ao processo de incubação

- 11 Que fatos motivaram seu ingresso na ITSM?
- 12 Descreva a trajetória da sua empresa/negócio, da ideia até os dias de hoje.

- 13 Como foi o processo de desenvolvimento do seu produto/serviço?
- 14 Fale das dificuldades encontradas desde a ideia até o estágio atual de seu negócio?
- 15 Fale sobre a influência do processo de incubação para o desenvolvimento de seu negócio.
- 16 Fale sobre o seu relacionamento ou parceria com a direção da ITSM, demais incubados, apoiadores e órgãos de fomento.
- 17 Fale sobre os serviços prestados pela ITSM durante o período de incubação.

IV – Quanto à aprendizagem empreendedora

- 18 Que conhecimentos aprendidos durante o processo de incubação você destacaria como fundamentais? E os conhecimentos anteriores à incubação?
- 19 Comente sua trajetória empreendedora.
- 20 Na sua opinião, quais características são importantes para um empreendedor?
- 21 O que mudou em relação a sua forma de conduzir o negócio durante o processo de incubação?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO CCE`SMCCLELLAND 1972

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

CCE - MCCLELLAND	Nunca	Raras vezes	Algumas vezes	Usualmente	Sempre
18. Procuo conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando.					
19. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.					
20. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas.					
21. Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista.					
22. Aborreço-me quando não consigo o que quero.					
23. Gosto de desafios e novas oportunidades.					
24. Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.					
25. Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.					
26. Aborreço-me quando perco tempo.					
27. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar.					
28. Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito.					
29. Tomo decisões sem perder tempo buscando informações.					
30. Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam.					
31. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas.					
32. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso.					

CCE - MCCLELLAND	Nunca	Raras vezes	Algumas vezes	Usualmente	Sempre
33. Tive fracassos no passado.					
34. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro					
35. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades.					
36. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho.					
37. Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las.					
38. Executo tarefas arriscadas.					
39. Conto com um plano claro de vida.					
40. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer.					
41. Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo, antecipando-os.					
42. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.					
43. O trabalho que realizo é excelente.					
44. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas.					
45. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.					
46. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas.					
47. Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo.					

CCE - MCCLELLAND	Nunca	Raras vezes	Algumas vezes	Usualmente	Sempre
48. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho.					
49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.					
50. Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.					
51. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.					
52. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.					
53. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.					
54. Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente.					
55. Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo.					

APÊNDICE D – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do Projeto: PROCESSO DE INCUBAÇÃO, CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA: UMA PERSPECTIVA INTERATIVA

Pesquisador responsável: Estêvão da Silva Marinho

Professor Orientador: Prof. Dr. Italo Fernando Minello

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

Telefone para contato: (55) 9722.2620

Local da coleta de dados: Universidade Federal e Santa Maria – Incubadora tecnológica da UFSM e sedes das empresas incubadas e graduadas. Os pesquisadores do presente estudo se comprometem a preservar a privacidade dos pesquisados cujos dados serão coletados.

As informações coletadas serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente estudo. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e será mantida sobre posse dos pesquisadores por um período de cinco anos ficando armazenada na sala do professor orientador no CSH - prédio 74 C, sala de numero 4213. Após este período, os dados serão destruídos. Este projeto será revisado e solicitará aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM.

Santa Maria _____, de _____ de 2015.

Prof. Dr. Italo Fernando Minello
Orientador

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

CAAE: _____

Título do estudo:**PROCESSO DE INCUBAÇÃO, CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA: UMA PERSPECTIVA INTERATIVA****Pesquisador responsável:** Estêvão da Silva Marinho.**Professor Orientador:** Prof. Dr. Italo Fernando Minello**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria - RS/Programa de Pós-Graduação em Administração.**Telefone para contato:** (55) 9722.2620**Endereço eletrônico para contato:**

estevao.marinho@hotmail.com

italo.minello@uol.com.br

Local da coleta de dados: Universidade Federal e Santa Maria – Incubadora tecnológica da UFSM e sedes das empresas incubadas e graduadas.**Prezado (a) Entrevistado (a):** Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **PROCESSO DE INCUBAÇÃO, CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA: UMA PERSPECTIVA INTERATIVA.**

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

Objetivo do estudo: Analisar a influência do processo de incubação sobre as características e a aprendizagem empreendedoras, na percepção de gestores de negócios que vivenciaram este processo na ITSM.

Procedimentos - Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento dos instrumentos, respondendo às perguntas formuladas que abordam questões relacionadas a identificação do comportamento empreendedor e percepção quanto à incubadora tecnológica da UFSM.

Benefícios – Colaborar com a pesquisa, contribuindo com a melhoria da gestão na ITSM.

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

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

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

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

Santa Maria _____, de _____ de 2015.

Assinatura do pesquisado

Pesquisador responsável

ANEXOS

ANEXO A – EDITAL DE SELEÇÃO DE PROJETOS PARA INGRESSO NA ITSM

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE TECNOLOGIA
ITSM/UFSM - INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA UFSM
EDITAL DE SELEÇÃO DE PROJETOS PARA INGRESSO NA ITSM/UFSM
INCUBADORA DE EMPRESAS, PROJETO DE EXTENSÃO DO CENTRO DE
TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Edital 01.2015 - Dezembro de 2015

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

1. OBJETO

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

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

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

3. PROGRAMAS DE APOIO

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

3.1 Categoria de Pré-Incubação

A Categoria de Pré-Incubação da ITSM/UFSM se traduz na identificação de projetos em fase de ideia, sob a orientação de um professor tutor que passarão por um

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

3.2 Categoria de Incubação

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

4. APOIO DISPONIBILIZADO

4.1 Através da Categoria de Pré-Incubação

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

4.2 Através da Categoria de Incubação

- a. Sala individual de tamanho variável, de 14 a 45 m²;
- b. Internet 24 horas;
- c. Infraestrutura compartilhada: sala para reuniões e copa ;
- d. (*) Consultoria na elaboração de projetos para captação de recursos junto às agências de fomento, quando se tratar de editais voltados para apoiar incubadoras, empresas ou projetos vinculados à ITSM/UFSM;
- e. (*) Cursos, palestras, workshops e consultorias especializadas sobre legislação, contabilidade, comercialização, gestão empresarial e transferência tecnológica e temas correlatos à atividade empreendedora;
- f. Interface com a UFSM para integração com pesquisadores e acesso a laboratórios. Este item fica condicionado à disponibilidade de pesquisadores e laboratórios, bem como ao disposto no art. 4º, inciso I e parágrafo único da Lei nº 10.973/04;
- g. Interface com as instituições científicas e tecnológicas, públicas e privadas, centros de ensino para formação de parcerias estratégicas, sobremaneira com a UFSM;
- h. Orientação no registro de propriedade industrial, obtida em parceria com a UFSM;
- i. Acompanhamento pela equipe gestora da ITSM/UFSM. *Apoio condicionado à disponibilidade financeira da Incubadora ou UFSM.

4.3 Investimento

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

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

4.4 Período de apoio

A Categoria de Pré-Incubação tem duração prevista de até 12 (doze) meses, podendo ser prorrogado por mais 6 meses. A prorrogação é condicionada ao desempenho do empreendimento a ser avaliado pela Incubadora e ao atendimento das Normas Internas da Incubadora, totalizando no máximo 18 meses de permanência na condição de pré-incubado.

Na Categoria de Incubação, as empresas podem permanecer incubadas por um período de até 3 (três) anos. Tal período poderá ser prorrogado por mais 1 (um)

ano, condicionada ao desempenho da empresa a ser avaliado pela Incubadora e ao atendimento das Normas Internas da Incubadora.

5. CANDIDATOS ELEGÍVEIS

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

6. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

6.1 Categoria de Pré-Incubação Os projetos submetidos serão avaliados conforme critérios e pontuação a seguir:

Critério (pontos de zero a dez)	Peso	Nota Obtida
1. Aspectos Gerais		
Viabilidade de atendimento das necessidades do empreendimento pela ITSM ou UFSM	Eliminatório	
Potencial empreendedor (auto avaliação do comportamento empreendedor, adaptado das características empreendedoras pessoais de David McClelland)	3	
Formação acadêmica experiência profissional	2	
2. Plano de Negócios (Modelo ITSM)		
Descrição do Negócio	3	
Descrição do Mercado	2	
Concorrência	2	
Descrição dos produtos ou serviços (tecnologia empregada e o seu nível de domínio pelo empreendimento e estado da arte nacional e internacional).	5	
Plano de Marketing e vendas	3	
Plano Financeiro	3	
Nota Máxima	220	

6.2 A Categoria de Incubação

- a. Propostas com objetivo de desenvolvimento de produtos, de processos ou serviços com conteúdo tecnológico inovador.
- b. Viabilidade mercadológica do empreendimento;
- c. Viabilidade técnica e econômica do empreendimento;
- d. Plano de trabalho adequado aos objetivos do empreendimento;
- e. Potencial de impacto do projeto na economia local ou regional;

f. Capacidade gerencial e técnica dos candidatos; g. Grau de comprometimento e disponibilidade dos candidatos no desenvolvimento do projeto; h. Perfil empreendedor dos candidatos; i. Sustentabilidade ou capacidade de gerar ou atrair recursos.

7. PROCESSO DE SELEÇÃO

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

ETAPA 1: INSCRIÇÃO E ANÁLISE

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

- Formulário de Inscrição e Plano de Negócios (Modelo ITSM/UFSM) disponibilizados, exclusivamente através de e-mail, devidamente preenchidos, até às 18:00 horas (dezoito horas), da data limite fixada na segunda etapa de inscrição deste edital;
- Pessoa física: cópia da Carteira de Identidade, do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), comprovante de endereço residencial dos envolvidos, comprovante de matrícula na UFSM e carta de anuência de um professor-tutor, com vínculo com a UFSM.
- Pessoa jurídica: cópia autenticada do Contrato Social e Alterações Contratuais, cartão de CNPJ, cópia da Carteira de Identidade, do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e o comprovante de endereço residencial de todos os sócios.
- Poderão ser solicitados outros documentos, a critério da Incubadora. Observações:
- Nesta fase ocorrerá a classificação, pela Incubadora, para a Pré-Incubação e para a Incubação, conforme critérios previstos no item 6 deste Edital;
- O Formulário de Inscrição e Plano de Negócios (Modelo ITSM/UFSM) estarão disponíveis na secretaria da ITSM/UFSM e deverão ser entregues no mesmo local;
- A ITSM irá emitir, confirmação de recebimento do projeto. Caso os interessados não recebam esta confirmação no período de 3(três) dias úteis, devem entrar em contato através dos telefones (55) 3220.88.36 ou (55) 3220.80.08
- Os resultados serão divulgados por telefone ou, será enviado um e-mail para cada projeto aprovado (para o mesmo endereço eletrônico que o candidato enviou no Formulário de Inscrição);

- Nesta etapa, a equipe ITSM/UFSM fará a classificação dos candidatos aprovados para a próxima fase, classificando-os como candidatos à Pré-Incubação e candidatos à Incubação.

- Somente os candidatos aprovados nesta fase serão convocados para a 2a etapa;

ETAPA 2: SELEÇÃO FINAL

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

8. CALENDÁRIO 2015

Divulgação do Edital 06.03.2015

1a etapa: Inscrição e Análise

Recebimento do Formulário de Inscrição e Plano de Negócios (Modelo ITSM/UFSM), documentos no período de 06.03.2015 até 29.03.2015

Divulgação do resultado da 1a etapa até 30.04.2015 2a Etapa: Seleção Final

Apresentação do Plano de Negócios à Banca Avaliadora no dia 02.04.2015 * recomendações, data e horário serão comunicados através de e-mail até 30.03.2015

Resultado Final até 06.04.2015

9. CONDIÇÕES GERAIS

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

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

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

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

e. Caso durante o período de Pré-incubação/Incubação a Pré-Incubada/Incubada obtenha resultados passíveis de proteção pelos direitos de propriedade intelectual, a

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

f. A cotitularidade da UFSM sobre a propriedade intelectual gerada durante o período de pré- incubação/incubação ocorrerá mesmo que as atividades que derem origem aos direitos de propriedade intelectual sejam realizadas sem a participação direta da UFSM.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS

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

11. RECURSO

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

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

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

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

e) A qualquer tempo o presente Edital poderá ser alterado, complementado, revogado ou anulado, no todo ou em parte, seja por decisão unilateral da ITSM/UFSM, seja por motivo de interesse público ou exigência legal, sem que isso implique direito à indenização ou reclamação de qualquer natureza.

12. INFORMAÇÕES ADICIONAIS

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

Universidade Federal de Santa Maria ITSM/UFSM Incubadora de Empresas
Campus da Universidade Federal de Santa Maria – Centro de Tecnologia 97.105-
900 SANTA MARIA – RS

Tels: (55) 3220.88.36 – 3220.80.08 www.itsm.ufsm.br

13. NÚMERO DE CLASSIFICADOS

- Serão classificados candidatos em número correspondente ao dobro das vagas da seleção, conforme previsto no item 1 OBJETO, do Edital de Seleção realizado pela ITSM/UFSM Incubadora de Empresas.

- Em caso de ocorrer a desistência de algum candidato selecionado ou caso ocorra a abertura de novas vagas, a ITSM poderá, a seu critério, convocar os demais classificados, além do número de vagas prevista no item 1 do Edital, respeitando sempre o limite do número de classificados.

ANEXO

DEFINIÇÕES BÁSICAS:

1. Empresa de Base Tecnológica – organização que fundamenta sua atividade produtiva no desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, baseada na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e utilização de técnicas avançadas ou pioneiras. As EBT's têm como principal insumo os conhecimentos e as informações técnico-científicas.

2. Incubadora – instituição que objetiva ampliar a cultura empreendedora através da geração de novas empresas, postos de trabalhos e fluxo contínuo de inovações, possibilitando diversificação e desconcentração industrial, contribuindo com geração de capital intelectual, empregos mais qualificados e, sobretudo, a interação das diversas áreas do conhecimento que constituem Escolas, Universidades e os Centros de Tecnologia, conforme preceitua a Lei da Inovação.

3. Inovação – introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.

4. Empresa Incubada – organização que está abrigada em uma incubadora de empresas, instalada fisicamente em suas dependências.

5. Projetos de pré-incubação – projetos identificados nas universidades, empresas, institutos de pesquisa, em fase de ideia ou desenvolvimento que passarão por um processo de acompanhamento / avaliação para percepção de sua viabilidade.

6. Empresa Graduada – organização que alcança desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da Incubadora.

7. Roteiro de Plano de Negócios ITSM/UFSM: modelo de Plano de Negócios, disponibilizado pela Incubadora, contendo detalhamento e etapas a serem seguidas para o desenvolvimento da tecnologia e a inserção dos novos produtos, processos ou serviços no mercado. Este é um modelo com as informações mínimas exigidas.

8. Propriedade Industrial: Resultados tais como patentes de invenção e de modelo de utilidade, desenhos industriais e know-how. Para efeitos deste Edital, as marcas não estão incluídas neste conceito.

ANEXO B – EXEMPLO DE IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÃO

Data	Atividade	Responsável	ANTES DO EVENTO		DURANTE O EVENTO		APÓS O EVENTO
			Ações ANTES do evento	Materiais necessários para o evento	Pessoas necessárias no evento	Ações DURANTE o evento	Ações APÓS o evento
XX	Planejamento, organização e alinhamento do evento	GPECOM	Convidar os diretores das unidades de ensino a participar da criação do congresso. Reunião para a definição dos representantes das unidades de ensino que participarão da comissão organizadora do congresso (2 representantes por Unidade de Ensino).	Listas de presença Pastas Canetas Folders Folhas com pauta Crachás Etiquetas avulsas para crachá Crachás avulsos Pincel atômico Porta banner para patrocinadores e parceiros Porta banner para trabalhos Mimos para palestrantes Premiações Certificados Coffeebreak Local apropriado (número limite de congressistas) Som, hinos Mesa para autoridades	06 recepção 01 Fotógrafo 03 coffeebreak 02 organização geral 01 protocolo 01 equipamentos de som	<ul style="list-style-type: none"> •Verificar equipamentos •Verificar água para palestrantes e autoridades •Verificar estrutura •Verificar coffee •Verificar coquetel •Recepcionar congressistas •Recepcionar palestrantes •Lista de presença •Fotos/filmagem •Perguntas ao final •Recolher as avaliações •Entrega do certificado de participação aos congressistas 	Recolher as listas Recolher pastas que sobram Recolher equipamentos Acertar custos (local, coffee, cache, estadia, transportes...) Apresentar contabilidade do evento Tabular avaliação do evento Divulgar fotos e notícias sobre o congresso na página da UFSM e mídias Divulgar data para a próxima edição
XX	Reunião da comissão organizadora	Comissão Organizadora (GPCOM e Representantes da Unidades de Ensino)	Reunião da Comissão Organizadora – Definição da Coordenação Geral (Coordenador, Vice Coordenador, Secretário e Tesoureiro) e das Subcomissões Técnica, Marketing e de Secretaria.				
XX	Reunião para definição da estrutura geral	Comissão Organizadora; Subcomissão	Reunião para definição da estrutura geral do				

Data	Atividade	Responsável	ANTES DO EVENTO		DURANTE O EVENTO		APÓS O EVENTO
			Ações ANTES do evento	Materiais necessários para o evento	Pessoas necessárias no evento	Ações DURANTE o evento	Ações APÓS o evento
		Técnica	<p>congresso e os eixos temáticos dos projetos de inovação (várias áreas do conhecimento), planos de negócios, e apresentação de patentes e novas tecnologias.</p> <p>Elaboração da página do congresso no site da UFSM.</p> <p>Divulgação do congresso em nível local, regional, nacional e internacional.</p>				
XX	Busca de parceiros e patrocinadores para o evento	Subcomissão de Marketing	<p>Buscar patrocínio (cotas para custear palestrantes e despesas de Divulgação), parcerias e apoio técnico para a realização do Congresso.</p> <p>Intensificar a divulgação na Imprensa do Congresso.</p>				
XX	Convites	Subcomissão Técnica	<p>Convidar Palestrantes para as Conferencias Magna e Temáticas, e Mesas-Redondas do Congresso</p> <p>Convidar Professores das Unidades de Ensino para serem Avaliadores Ad Hoc dos Trabalhos</p>				

Data	Atividade	Responsável	ANTES DO EVENTO		DURANTE O EVENTO		APÓS O EVENTO
			Ações ANTES do evento	Materiais necessários para o evento	Pessoas necessárias no evento	Ações DURANTE o evento	Ações APÓS o evento
			(Projetos, Planos de Negócios, Patentes) do Congresso.				
XX	Convites a autoridades, transporte e estadia Inscrições e credenciamento	Subcomissão de Secretária	Convidar autoridades públicas e privadas para a abertura solene e do Congresso, Convidar Empresários e Investidores para participarem das rodadas de negócios. Organizar o transporte e estadia dos palestrantes convidados. Congressistas fazem a inscrição ao evento através do site da UFSM. Organizar os materiais de credenciamento, pastas dos congressistas.				
XX	Avaliação e divulgação dos trabalhos;	Subcomissão Técnica	Processo de avaliação dos trabalhos do congresso. Organizar a feira sobre inovação, empreendedorismo e novos negócios (Produtos, Novos Negócios, Patentes e Novas tecnologias), e convidar expositores de produtos e serviços (editoras,				

Data	Atividade	Responsável	ANTES DO EVENTO		DURANTE O EVENTO		APÓS O EVENTO
			Ações ANTES do evento	Materiais necessários para o evento	Pessoas necessárias no evento	Ações DURANTE o evento	Ações APÓS o evento
			<p>lançamento de livros-seções de autógrafos, vídeos, softwares e divulgação de consultorias).</p> <p>Divulgação dos trabalhos aprovados para o congresso (produtos, novos negócios, patentes e novas tecnologias).</p> <p>Organizar os stands da feira por tipos de trabalhos (produtos, novos negócios, patentes e novas tecnologias).</p> <p>Organizar seções de apresentações dos trabalhos (produtos, novos negócios, patentes e novas tecnologias), mesas-redondas sobre inovação e empreendedorismo, e rodadas de negócios entre empreendedores e investidores.</p>				
Dezembro 2016	Abertura e encerramento do congresso	Comissão de Secretaria e Comissão Técnica				<p>Abertura do Congresso – recepção e credenciamento de palestrantes, autoridades e congressistas.</p> <p>Realização da abertura oficial com conferência magna.</p> <p>Realização de mesas redondas, painéis de apresentação dos</p>	

			ANTES DO EVENTO		DURANTE O EVENTO		APÓS O EVENTO
Data	Atividade	Responsável	Ações ANTES do evento	Materiais necessários para o evento	Pessoas necessárias no evento	Ações DURANTE o evento	Ações APÓS o evento
						trabalhos (projetos de inovação nas várias áreas do conhecimento, planos de negócios, patentes e novas tecnologias). Conferências temáticas, rodadas de negócios entre empreendedores, inventores e investidores. Painel de encerramento sobre educação, inovação e empreendedorismo; premiação dos melhores trabalhos apresentados no congresso por área temática; Coquetel de encerramento do congresso	
Dezembro 2016	Avaliação Geral	Comissão Organizadora					Avaliação geral do congresso e encaminhamentos para a próxima edição anual.