

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

NATHALIA FIALA

**AS INCUBADORAS COMO INSTRUMENTO EFFECTUAL DE APRENDIZAGEM
DO EMPREENDEDORISMO**

SÃO PAULO
2012

NATHALIA FIALA

**AS INCUBADORAS COMO INSTRUMENTO EFFECTUAL DE APRENDIZAGEM
DO EMPREENDEDORISMO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estratégia Empresarial.

Orientador: Tales Andreassi, Dr.

SÃO PAULO

2012

Fiala, Nathalia.

As incubadoras como instrumento effectual de aprendizagem do empreendedorismo / Nathalia Fiala. - 2012.

123 f.

Orientador: Tales Andreassi.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedorismo – Estudo e ensino. 3. Incubadoras de empresas. 4. Aprendizagem. I. Andreassi, Tales. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.011.49

NATHALIA FIALA

**AS INCUBADORAS COMO INSTRUMENTO EFFECTUAL DE APRENDIZAGEM
DO EMPREENDEDORISMO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estratégia Empresarial.

Data de aprovação:

__/__/__

Banca examinadora:

Prof. Dr. Tales Andreassi (Orientador)
FGV-EAESP

Prof^ª. Dr.^a. Vania Maria Jorge Nassif
FACCAMP

Prof. Dr. Marcelo Marinho Aidar
FGV-EAESP

Dedico minha dissertação à minha mãe, Rachel, que fez o possível e o impossível, sempre,
para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que acompanha meus passos aonde quem que eu vá.

Agradeço à minha mãe, meu avô e minha avó pelo amor incondicional, por me ensinarem o valor da educação e por estarem sempre presentes, mesmo à distância.

Ao meu irmão, Thalles, parte de mim, que me apoiou desde o início.

Ao meu namorado, Douglas, por ter me dado forças, me ajudado e pela paciência que teve nestes dois anos de Mestrado.

A Marcel Arins, por ter me dado a ajuda que eu precisava para que eu tivesse condições de ingressar no Mestrado.

Agradeço à CAPES, à GV Pesquisa e à Fundação Getúlio Vargas por me propiciarem a oportunidade e as condições para que eu pudesse cursar o Mestrado.

Ao Professor Tales Andreassi, por toda a orientação e apoio que me concedeu nestes dois anos, e por ter me ajudado a encontrar o caminho.

À Professora Vânia Nassif pela ajuda que me deu desde o primeiro momento, com toda sua humildade e carinho.

Aos colegas do Mestrado, com quem dividi minhas angústias, anseios, ideias e pensamentos nestes dois anos, e que fizeram parte do meu processo de formação no âmbito acadêmico. Sem vocês, o Mestrado não teria o mesmo valor.

Aos professores que me acompanharam, desde a graduação até o mestrado, me instigaram e me apresentaram uma forma diferente de ver o mundo.

Aos Professores Mario César de Barreto e Moraes e Anselmo Fábio de Moraes, que acreditaram em mim e me incentivaram a ingressar no Mestrado.

Às minhas amigas, que entenderam minhas ausências e me apoiaram, sempre.

À banca examinadora, que contribuiu para o aperfeiçoamento do meu estudo e para meu próprio desenvolvimento acadêmico.

“Não sabendo que era impossível, foi lá e fez.”

Jean Cocteau

RESUMO

Atualmente, existe um consenso entre educadores e pesquisadores de que o empreendedorismo pode ser ensinado. No entanto, discutem-se quais os métodos e ferramentas mais apropriados para este aprendizado. Através de um estudo qualitativo exploratório, utilizando a análise de conteúdo, o objetivo desta pesquisa foi analisar as contribuições das incubadoras de negócios como agentes estimuladores da aprendizagem do empreendedorismo. Por meio de entrevistas com estudantes de Administração que trabalhavam nas incubadoras catarinenses, observou-se que os estudantes valorizam tanto o aprendizado formal obtido na sala de aula quanto o aprendizado prático do dia-a-dia da incubadora. Os resultados indicam que as incubadoras podem ser utilizadas como ambiente de aprendizagem do empreendedorismo, ainda pouco explorado pelas instituições de ensino, principalmente do aprendizado que segue uma lógica mais próxima ao effectuation, associado ao aprender fazendo e à tentativa e erro.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; Aprendizagem; Educação Empreendedora; Effectuation; Incubadora.

ABSTRACT

Currently, there is a consensus among educators and researchers that entrepreneurship can be taught. However, we discuss what methods and tools are most appropriate for this learning. Through an exploratory qualitative study using content analysis, the objective of this research was to analyze the contribution of business incubators as agents that stimulate entrepreneurship learning. Interviews conducted with students of Business Administration who worked in incubators in the state of Santa Catarina found that students appreciate both the learning achieved in formal classroom and practical learning of the day-to-day incubator. The results indicate that incubators can be used as an environment of learning about entrepreneurship, yet little explored by educational institutions, especially the learning that follows logic closer to the effectuation, associated with learning by doing and trial and error.

Keywords: Entrepreneurship; Learning; Entrepreneurship Education; Effectuation; Business Incubator.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O papel da educação empreendedora	24
Figura 2 - Pirâmide de implementação e apoio empreendedor	25
Figura 3 - Modelo de processo empreendedor	35
Figura 4 - Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb	40
Figura 5 - Estilos de aprendizagem	42
Figura 6 - Lógica causal e effectual - meios e fins.....	48
Figura 7 - Modelo de tomada de decisão causal x effectual.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Idade dos entrevistados	71
Gráfico 2– Nº entrevistados/Ano na faculdade	71
Gráfico 3 – Grau de responsabilidade financeira.....	72
Gráfico 4 - Possui pais ou familiares empreendedores?.....	73
Gráfico 5 – Tempo de trabalho na incubadora	75
Gráfico 6 – Escolha da incubadora como local de trabalho	76
Gráfico 7 – Intenção de Empreender.....	91
Gráfico 8 – Influência na intenção de empreender.....	93
Gráfico 9 – Como surgiu a ideia	95
Gráfico 10 – Quem apóia	96
Gráfico 11 – Empecilhos à abertura do negócio	98
Gráfico 12 – Quem são os empreendedores-modelos?	99
Gráfico 13 – Principais características dos empreendedores modelos	100
Gráfico 14 – Utilizaria incubadora?	101
Gráfico 15 – Por que utilizaria incubadoras?	102
Gráfico 16 – Como aprendem na incubadora?.....	104
Gráfico 17 – O que a incubadora oferece que permite aprender.....	105
Gráfico 18 – Onde aprendem mais.....	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relações entre os estilos básicos de aprendizagem e os cinco níveis de comportamento ..	44
Quadro 2 - Diferenças entre <i>causation</i> e <i>effectuation</i>	52
Quadro 3 - Conceito de incubadora.....	57
Quadro 4 - Tipos de incubadoras	59
Quadro 5 - Roteiro de entrevista	65
Quadro 6 - Incubadoras catarinenses filiadas à ANPROTEC	66
Quadro 7 – Incubadoras catarinenses não filiadas à ANPROTEC.....	66
Quadro 8 – Características desenvolvidas na incubadora	81
Quadro 9 – Experiências positivas	84
Quadro 10 – Experiências negativas	85
Quadro 11 – Benefícios da incubadora	86
Quadro 12- Conceito de Empreendedor.....	87
Quadro 13 – Características do Empreendedor.....	89
Quadro 14 – Empecilhos à abertura do negócio.....	97
Quadro 15 – Aprendizado na incubadora: diferenças em relação a experiências anteriores.....	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos da pesquisa	15
1.1.1	Objetivo Geral	16
1.1.2	Objetivos Específicos	16
1.2	Justificativa	16
1.3	Delimitação do Estudo	18
1.4	Estrutura do Trabalho	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Educação Empreendedora	20
2.1.1	Definições e Objetivos	21
2.1.2	Diferenças entre educação empresarial, educação empreendedora, empreendedorismo e pequenos negócios	27
2.1.3	Diferenças entre educação para, em, sobre e através do empreendedorismo	28
2.2	Intenção de empreender	30
2.3	Decisão de Empreender	32
2.3.1	Modelo de Processo Empreendedor de Bygrave	34
2.4	Aprendizagem	37
2.4.1	Aprendizagem formal, não formal e informal	38
2.4.2	Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb	40
2.5	Lógica causal e não causal – <i>effectuation</i>	45
2.5.1	A lógica <i>effectual</i> e a aprendizagem	53
2.6	Incubadoras	56
3	METODOLOGIA	62
3.1	Natureza e Método de Pesquisa	62
3.2	Instrumentos utilizados: pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas	63
3.3	Seleção e Perfil dos Entrevistados	65
3.4	Coleta e tratamento de dados	67
3.5	Validação dos dados	68
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	--
4.1	Aspectos Demográficos	70
4.2	Aspectos Familiares	72
4.3	Experiência Profissional	74

4.4 Incubadora.....	74
4.4.1 Tempo de trabalho na incubadora	75
4.4.2 Surgimento da oportunidade	75
4.4.3 Características e habilidades desenvolvidas.....	77
4.4.4 Experiências positivas e negativas	82
4.4.5 Benefícios da incubadora	85
4.5 Empreendedor	86
4.5.1 Definição de empreendedor	86
4.5.2 Características do Empreendedor da incubadora	88
4.6 Intenção de Empreender.....	90
4.6.1 Já empreenderam? Pretendem empreender?	90
4.6.2 Influenciadores na intenção de empreender	92
4.6.3 Ideia do negócio	94
4.6.4 Apoio.....	95
4.6.5 O que falta para empreender?.....	96
4.6.6 Empreendedores-Modelos.....	98
4.6.7 Utilizaria incubadoras?.....	100
4.7 Aprendizagem	102
4.7.1 Aprendizado na incubadora.....	102
4.7.2 O que a incubadora oferece?	104
4.7.3 Diferenças entre o aprendizado na incubadora e na sala de aula	105
4.7.4 Onde aprendem mais?	107
4.8 Inventário de Estilo de Aprendizagem de Kolb	108
5. CONCLUSÕES.....	110
5.1 Retomando os objetivos	110
5.2 Discussão.....	115
5.3 Contribuições do estudo	116
5.4 Sugestões para estudos futuros e limitações.....	116
REFERÊNCIAS	118
ANEXOS.....	125
Anexo A – Inventário de Aprendizagem de Kolb.....	125

1 INTRODUÇÃO

O ensino do empreendedorismo é um assunto que vem gerando bastante discussão entre os pesquisadores e educadores. Pode-se dizer, no entanto, que há um consenso de que o empreendedorismo pode ser ensinado ou, pelo menos, encorajado através da educação empreendedora (GORMAN; HANLON; KING, 1997; LOPES, 2010). Sendo assim, o foco atual das discussões sobre o tema mudou da possibilidade de ensino para como e com quais métodos ele pode ser ensinado. (LOPES, 2010).

O plano de negócios é a ferramenta mais utilizada para educação empreendedora atualmente (LANGE ET AL., 2007; ANDREASSI; FERNANDES, 2010). Muitos autores veem o plano de negócios como o principal paradigma na formação de empreendedores (ANDREASSI; FERNANDES, 2010). Segundo Alperstedt e Carvalho (2006), ele permite que o empreendedor veja de antemão muitas das situações que podem afetar seu negócio. Sua elaboração requer uma análise minuciosa e um planejamento mais completo para transformar a oportunidade em um negócio de sucesso, ou mesmo para indicar que a desistência do negócio é o mais racional a ser feito.

Apesar da importância que o plano de negócios tem e da sua utilização na educação empreendedora, há estudos que questionam se ele é a ferramenta mais eficaz para tanto. Gibb¹ (1997 apud HENRY; HILL; LEITCH, 2005) aponta que o foco excessivo dos cursos de empreendedorismo no plano de negócios pode inibir a resposta empreendedora às frequentes mudanças no ambiente, e que o plano formal parece ser mais útil às instituições financeiras do que ao empreendedor. Lange et al. (2007) realizou um estudo com 116 novos negócios, e concluiu que não houve diferenças no desempenho das empresas que começaram com e sem um plano de negócios formal desenvolvido. O autor defende que, a menos que se deseje levantar o capital inicial para a empresa junto a instituições financeiras e *business angels*, não há razão para escrever um plano antes de abrir o negócio.

O plano de negócios parte do pressuposto de que, para abrir uma empresa, o aluno precisa estudar o mercado e o público alvo, desenvolver estratégias de venda do produto e de produção, fazer um plano de negócios para verificar o quanto será preciso para abrir o negócio, qual a taxa de retorno e, por fim, se é viável ou não sua abertura. Porém, na prática,

¹ GIBB, A. A. Small Firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organization. *International Small Business Journal*, v. 15, n. 3, p. 13-29, 1997.

observa-se que a maioria dos pequenos negócios surge de outra maneira. Com os recursos que possui, o que conhece e quem conhece, o empreendedor identifica as possibilidades de negócios que ele pode abrir. Nesse caso, os empreendedores preocupam-se mais com o que estão dispostos a perder, com o que estão arriscando, do que com o retorno do investimento. Eles buscam minimizar suas incertezas, e não maximizar seu lucro. Essa abordagem foi inserida em 2001 pela professora Saras Sarasvathy, e é denominada *effectuation* (SARASVATHY, 2001).

De modo geral, o *effectuation* combina o *learn by doing* com a prática da tentativa e erro (ANDREASSI; FERNANDES, 2010). Aprender fazendo, experimentando, tentando e errando, seria em elemento essencial ao ensino do empreendedorismo (LOPES, 2010; KIRBY, 2004). Sendo assim, segundo Andreassi e Fernandes (2010), as escolas de negócios têm como desafio a busca de novas metodologias de ensino do empreendedorismo mais próximas à abordagem *effectual*.

Neste contexto, um dos elementos que poderia ser explorado mais intensamente para o ensino e estímulo do empreendedorismo é a incubadora de negócios. Segundo Lavieri (2010), as incubadoras são ambientes ricos de trocas, longe das salas de aula, onde ocorrem experiências enriquecedoras à educação empreendedora. Porém, são poucos os professores que utilizam as visitas a incubadoras como recurso didático, para que o aluno conheça a prática da inovação e as dificuldades que os empreendedores enfrentam.

Assim, o problema que o presente estudo busca responder é: **Quais as contribuições que as incubadoras de negócios podem dar para estimular a aprendizagem do empreendedorismo?**

1.1 Objetivos da pesquisa

Buscando novas metodologias de ensino e estímulo ao empreendedorismo nos cursos de graduação, tem-se nas incubadoras de negócios, um potencial instrumento a ser explorado. Para Dolabela (2006), uma incubadora pode ser chamada de “fábrica de empresas”. Ela dá suporte às pessoas que querem transformar seus projetos em produtos e serviços, e é um grande estímulo à criação de novos negócios.

A seguir, serão apresentados os objetivos - geral e específicos - do presente estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo do trabalho é **analisar as contribuições das incubadoras de negócios como agentes estimuladores da aprendizagem do empreendedorismo.**

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do estudo são:

- a) verificar a relação percebida pelos estudantes entre a experiência profissional na incubadora e o estímulo ao empreendedorismo;
- b) identificar as características e habilidades desenvolvidas nos estudantes durante a experiência profissional na incubadora;
- c) descrever como as incubadoras podem atuar como agentes estimuladores do empreendedorismo;
- d) identificar os motivos que estimularam o estudante a procurar a incubadora de negócios para a realização da experiência profissional;
- e) identificar se os estudantes aprendem mais através dos métodos formais ou informais, segundo sua percepção.

1.2 Justificativa

A educação empreendedora enfatiza o uso de metodologias nas quais o aluno aprende fazendo. (LOPES, 2010; HENRY; HILL; LEITCH, 2005; FERREIRA; MATTOS, 2003). Porém, grande parte das ferramentas e metodologias utilizadas ainda está baseada nos métodos tradicionais de ensino, os quais não possibilitam a aquisição das habilidades práticas

e a experiência necessária aos empreendedores (YOUNG², 1997 apud HENRY; HILL; LEITCH, 2005).

Desta forma, faz-se necessário a utilização de outras metodologias e instrumentos não tradicionais, que permitam ao estudante aproximar-se da realidade ao mesmo tempo em que desenvolve características essenciais a quem deseja empreender. A formação dos empreendedores deve ir além da sala de aula: é preciso agir, experimentar, desenvolver a si mesmo através da interação com as pessoas, com o mercado, com o mundo.

Nesta busca por novas metodologias e instrumentos que encorajem o empreendedorismo nos estudantes, as incubadoras de negócios aparecem como importantes instrumentos a serem explorados (LAVIERI, 2010; KIRBY, 2004). Segundo Albert e Gaynor³ (2003 apud Kirby, 2004), as incubadoras estão se tornando as escolas de empreendedorismo do futuro. Para Lavieri (2010), as incubadoras são instrumentos de aprendizagem do empreendedorismo pouco explorados pelas instituições de ensino. São poucos os professores que utilizam as visitas às incubadoras como recurso didático.

No campo teórico, os estudos existentes sobre incubadoras mostram como alguém que deseja empreender pode ser encorajado pela existência das incubadoras (uma vez que elas facilitam a abertura do negócio) e como as visitas às incubadoras podem servir como instrumento de aprendizagem nas universidades (aproximando o aluno da realidade). Estes estudos reforçam que a incubadora pode, sim, ser utilizada como meio de aprendizagem, mas uma aprendizagem baseada na lógica causal. Ou seja, as incubadoras se encaixam perfeitamente quando alguém deseja realizar um plano de negócio e colocá-lo em prática, ou aprender um pouco sobre o dia a dia do empreendedor fazendo uma visita à incubadora ou assistindo uma palestra com um empreendedor. Mas talvez a incubadora possa ensinar muito mais sobre empreendedorismo, das mais diversas maneiras.

O que motiva esse estudo, e que não foi encontrado em outras pesquisas, é que as incubadoras podem, talvez, servirem como instrumentos de aprendizagem *effectual* do empreendedorismo. A abordagem *effectual*, definida por Andreassi e Fernandes (2010) como a combinação do *learn by doing* com a prática da tentativa e erro, pode ser vivenciada nas incubadoras de negócios, não apenas pelos empreendedores, mas também pelos estudantes que ali trabalham? Essa experiência poderia estimular o aprendizado e a intenção de

² YOUNG, J. E. Entrepreneurship education and learning for university students and practicing entrepreneurs. In: SEXTON, D. L.; SIMLOR, R. W. Entrepreneurship 2000. Upstart Publishing, Chicago, IL., 1997.

³ ALBERT, P.; GAYNOR, L. National Contexts, Incubator Families and Trends in Incubation – Views from Four Countries. Paper presented at the 48th ICBS World Conference, Belfast.

empreender nos alunos? Pode a incubadora ensinar na prática as habilidades essenciais a quem deseja se tornar um empreendedor?

Sendo assim, estudar a relação entre as incubadoras de negócios e o estímulo ao empreendedorismo é fundamental para este instrumento seja utilizado em sua totalidade, proporcionando aos alunos um aprendizado mais efetivo, através da combinação de métodos causais e *effectuais*. A incubadora pode representar uma nova dimensão do ensino do empreendedorismo a ser explorada na formação dos futuros empreendedores, proporcionando um aprendizado que vai além do que pode ser visto e ouvido, atingindo esferas relacionadas à ação e à experimentação prática.

Após apresentada a justificativa do estudo, sua delimitação será abordada no tópico seguinte.

1.3 Delimitação do Estudo

O presente estudo não tem a intenção de retomar a discussão sobre a viabilidade do ensino do empreendedorismo, nem de tratar as diversas definições dos termos “empreendedor” e “empreendedorismo”. Assume-se, portanto, que o empreendedorismo pode ser ensinado e encorajado, e apenas alguns conceitos serão apresentados.

A aprendizagem e o ensino também apresentam, na literatura, uma vasta gama de conceitos, abordagens e modelos, que também não será alvo de discussão neste estudo. Apenas alguns conceitos e modelos de ensino e aprendizagem que estão relacionados ao empreendedorismo serão abordados.

Após apresentada a delimitação do estudo, faz-se necessário citar sua estrutura, que será abordada no tópico a seguir.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente estudo encontra-se estruturado em sete seções principais: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussão, conclusões, referências e anexos. Na

primeira seção são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, a delimitação do estudo e a estrutura do trabalho.

A segunda seção apresenta o referencial teórico utilizado como embasamento de todo o estudo. Primeiramente, são discutidas as definições, objetivos e alguns conceitos acerca da educação empreendedora. Em seguida, a intenção de empreender é abordada, bem como a decisão de empreender. Ainda nesta seção são discutidos conceitos e aspectos relevantes da aprendizagem, seguidos pela lógica causal e *effectual*. Por fim, apresenta-se a revisão da literatura sobre as incubadoras.

A terceira seção descreve a metodologia do trabalho: a caracterização da pesquisa, os métodos e instrumentos de coleta e análise de dados, o tratamento dos dados e sua validação. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa e discussões a respeito. Na seção cinco, denominada conclusões, são feitas mais algumas considerações sobre a pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros. Na seção seguinte são enumeradas as referências utilizadas pela autora na condução do estudo e, por fim, na sétima e última seção serão apresentados os anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará, primeiramente, as definições e objetivos referentes à educação empreendedora, e elucidará a diferença entre alguns termos relacionados. Em seguida, será abordada a intenção de empreender, seguida pela decisão de empreender. A quarta parte do capítulo tratará da aprendizagem e, em seguida, as lógicas causal e *effectual* serão apresentadas. Por fim, a sexta parte terá as incubadoras como tema.

2.1 Educação Empreendedora

As mudanças sociais e econômicas pelas quais o mundo está passando criam um clima de incerteza quando se fala de negócios e empregos, e cresce a responsabilidade e os desafios do indivíduo frente ao seu futuro. Sendo assim, faz-se cada vez mais necessário que as pessoas tenham habilidades que as permitam lidar com os desafios e as incertezas do futuro. Independente da carreira escolhida, as pessoas devem ter condições para se beneficiar da aprendizagem de maneiras inovadoras de se resolver um problema, de se adaptar rapidamente às mudanças, de se tornar mais autoconfiantes e de desenvolver sua criatividade através do estudo do empreendedorismo (HENRY; HILL; LEITCH, 2005).

Gorman, Hanlon e King (1997) fizeram uma revisão dos artigos sobre empreendedorismo publicados de 1985 a 1994, e identificaram que existe um consenso entre os pesquisadores de que o empreendedorismo pode ser ensinado ou pelo menos, encorajado através da educação empreendedora, e de que os métodos de ensino podem ser reforçados pela participação ativa dos alunos. Os autores concluíram também que os atributos empreendedores podem ser positivamente influenciados pelos programas educacionais, e que muitos programas e cursos de empreendedorismo podem apresentar o empreendedorismo como uma opção de carreira, e encorajar atitudes empreendedoras. Porém, apesar de o número de programas de educação empreendedora estar aumentando, ainda há pouca uniformidade entre eles.

Lopes (2010) também menciona a existência de um consenso dentre os pesquisadores, e afirma que atualmente não existe mais tanta polêmica quanto à possibilidade de se ensinar empreendedorismo. O foco da discussão está mais para: “como é possível educar/treinar, qual o conteúdo mais adequado e segundo que metodologia e técnicas” (p. 22). Segundo a autora, as instituições de ensino devem utilizar, sempre que possível, experiências que permitam que o aluno aprenda fazendo (*learn by doing*), que os aproximem do mundo dos negócios e que estimulem o exercício de criação e geração de negócios.

Após a contextualização da educação empreendedora, sua definição e objetivos serão abordados no próximo tópico.

2.1.1 Definições e Objetivos

A expressão “educação empreendedora” apresenta uma série de definições distintas na literatura. Para Hynes e Richardson (2007), educação empreendedora não se refere apenas a educar as pessoas para abrirem seus negócios. Os programas de empreendedorismo devem desenvolver nos alunos habilidades, conhecimentos e competências para que eles possam atuar no ambiente de trabalho de forma mais empreendedora, inovadora e flexível.

Para Henry, Hill e Leitch (2005), o aprendizado nos programas de empreendedorismo deve ser baseado em situações reais, para que o que foi aprendido possa ser melhor implementado.

Bécharad e Toulouse (1998), em seu estudo, apresentam a definição da INTERMAN⁴ (1992), que foi construída em comum acordo entre três organizações internacionais. Segundo essa definição, os programas de desenvolvimento do empreendedorismo são o conjunto dos ensinamentos formais que informa, treina e educa qualquer pessoa interessada em participar do desenvolvimento sócio-econômico através de um projeto que promova o conhecimento do empreendedorismo, a criação de negócios, o desenvolvimento dos pequenos negócios, ou a formação de educadores.

⁴ INTERMAN, International Management Development Network in Cooperation with the United Nations Development Program (UNDP) and the International Labor Office (ILO). *Networking for Entrepreneurship Development*. Geneva: International Labor Office, 1992.

Gibb (2002) evidencia a falta de um alinhamento no ensino do empreendedorismo. Para o autor, os programas de empreendedorismo têm como foco a abertura de novos negócios, porém não há um acordo sobre o que está envolvido nesse processo, que disciplinas fazem parte desta formação, nem como os programas podem estabelecer uma prioridade ou ordem para as disciplinas. Neste sentido, muitos programas buscam desenvolver o comportamento empreendedor, apesar de não estar claro como esse comportamento pode ser desenvolvido. Estes programas combinam o comportamento (que pode ser observado), os atributos (que fazem parte da personalidade e podem sofrer influência do ambiente) e as habilidades (que podem ser desenvolvidas) dos empreendedores, mas não há consenso sobre o que, de fato, pode ser ensinado e desenvolvido nesses programas, nem como isso deve ser feito.

Os programas de empreendedorismo possuem muitas diferenças entre eles. Isto se deve, principalmente, ao fato de os objetivos dos programas de cada instituição ser divergentes, não havendo um consenso sobre o que um programa de empreendedorismo deve ensinar. Para Garavan e O’Cinneide (1994), os principais objetivos apontados pelos programas de empreendedorismo e treinamento são:

- a) adquirir conhecimentos relevantes sobre empreendedorismo;
- b) acabar com a aversão ao risco através de técnicas analíticas;
- c) adquirir competências no uso das técnicas, na análise das situações de negócios, e na síntese de planos de ação;
- d) identificar e estimular talentos e habilidades empreendedoras;
- e) desenvolver empatia e suporte aos aspectos únicos do empreendedorismo;
- f) criar atitudes de mudança;
- g) encorajar novas *startups* e outras empresas empreendedoras.

Para Rabbior (1990), os empreendedores nunca devem estar satisfeitos com os programas de educação empreendedora, pois esse é o verdadeiro espírito do empreendedorismo. Deve-se estar sempre questionando o que está sendo feito, e buscando maneiras de melhorar. É impossível formatar um programa ideal, pois o empreendedor é um explorador, um aventureiro. O efetivo programa de educação empreendedora está na engenhosidade, na inovação e na inspiração do educador, e deve ser adaptado às necessidades, circunstâncias e oportunidades.

Apesar de defender que não há uma fórmula certa para os programas de empreendedorismo, Rabbior (1990) menciona alguns elementos que considera importante ao se formular tais programas. Para ele, é importante que o pensamento linear e a busca de uma

única resposta certa estejam distantes do ensino do empreendedorismo - os alunos devem procurar novas respostas, novas maneiras de aprender e raciocinar. Os programas devem ser criados de modo que o aluno tenha participação ativa na construção do conhecimento, e que aprenda fazendo, experimentando. Deve ser orientado para o alcance dos objetivos, e as atividades de curto prazo devem ser encorajadas. Os programas devem utilizar várias técnicas e estilos de ensino, estar integrados à comunidade, surpreender o aluno e apresentar o inesperado. Informações conhecidas devem ser apresentadas em contextos com os quais os alunos não estão familiarizados, e os *feedbacks* deverão ser uma prática comum; atividades que busquem construir a autoconfiança e que permitam ao aluno usar seus conhecimentos e habilidades em um esforço particular também deverão fazer parte dos programas. Devem enfatizar as oportunidades (como identificá-las e como avaliá-las), a inovação, encorajar o trabalho em equipe, e alertar os alunos das armadilhas comuns e os motivos que levam ao fracasso. Os programas devem enfatizar a dimensão comportamental da aprendizagem (e não apenas o conteúdo), e os ambientes tradicionais de aprendizagem não são apropriados: o ambiente deve ser dinâmico, adaptável e relativamente não estruturado.

Hytti e O’Gorman (2004) baseiam-se no modelo proposto por Gibb⁵ (1999) para explicar os três principais objetivos da educação empreendedora. O primeiro deles seria desenvolver um entendimento amplo do empreendedorismo e, especificamente, do papel que o empreendedor e o empreendedorismo desempenham nas sociedades e nas economias modernas. O segundo objetivo é aprender a se comportar de forma empreendedora (os autores usam o termo *entrepreneurial*) e relaciona-se à necessidade dos indivíduos de assumir responsabilidade sobre a sua própria aprendizagem, sua carreira e sua vida. O terceiro objetivo é aprender a ser um empreendedor (os autores utilizam o termo *entrepreneur*), aprendendo como começar um negócio. A figura 1 representa o modelo proposto por Gibb (1999):

⁵ GIBB, A. A. Can we build effective entrepreneurship through management development? *Journal of General Management*, v. 24, n. 4, p, 1-21, 1999.

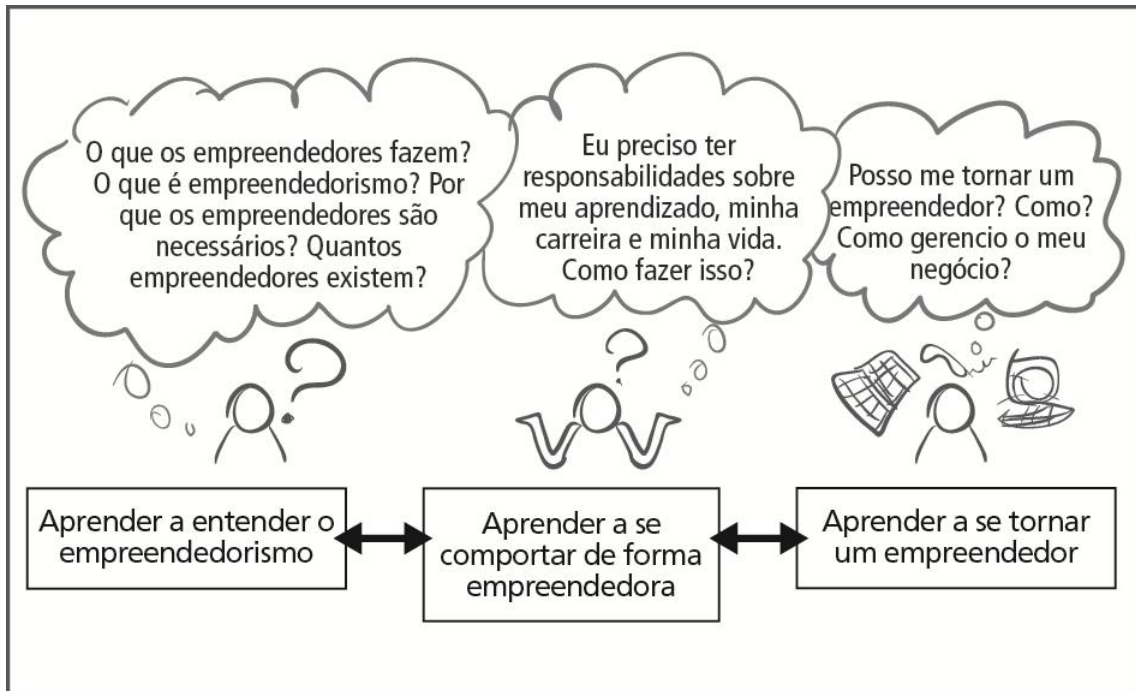


Figura 1- O papel da educação empreendedora

Fonte: Adaptada de GIBB (1999 apud HYTTI; O’GORMAN, 2004). (tradução nossa.)

Korilsky (1995) defende que, para a educação empreendedora ter sucesso, é preciso educar o aluno em cada uma das três áreas do empreendedorismo: reconhecimento de oportunidade, mobilização dos recursos na presença de risco, e abertura de um negócio. Muitos programas de empreendedorismo falham porque não dão atenção necessária ao fato de que a educação para a iniciação, execução e apoio ao empreendedorismo devem ser diferentes em cada uma destas etapas. A autora ressalta ainda que existem diferenças na educação para o empreendedor no estágio iniciador – que a autora denomina *entrepreneurship*, para o comportamento empreendedor, e para o empreendedor na sociedade - denominado *entrepreneurism* (Figura 2). Em português, ambos os termos – *entrepreneurship* e *entrepreneurism* - podem ser traduzidos como “empreendedorismo”, razão pela qual, nesta seção, optou-se por utilizar estas palavras em inglês, como foi originalmente escrita por Korilsky (1995).

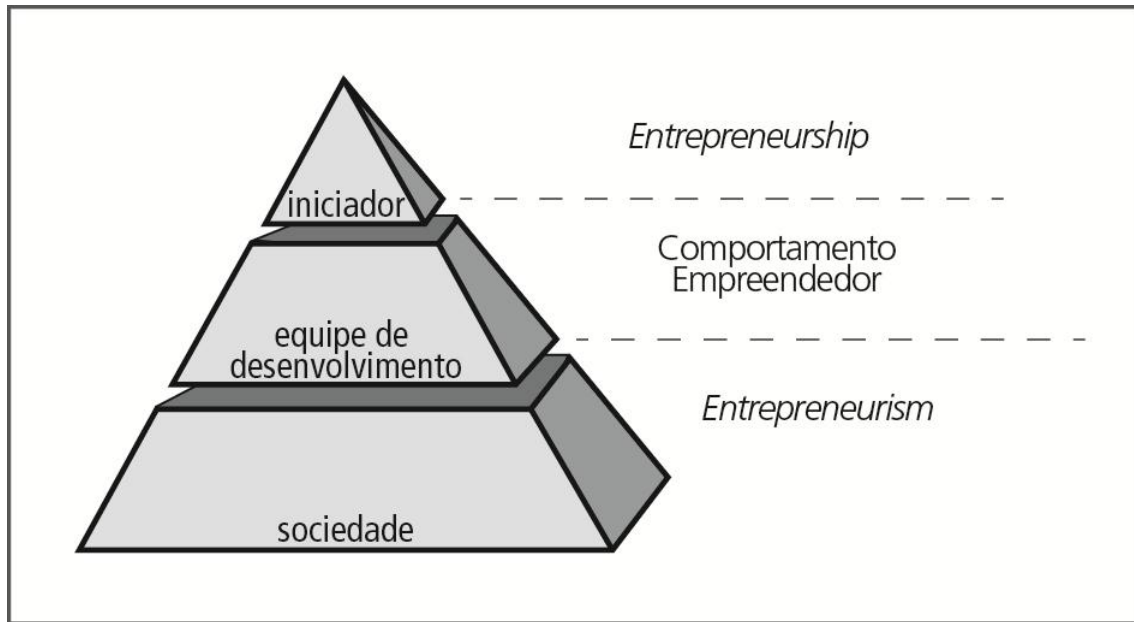


Figura 2 - Pirâmide de implementação e apoio empreendedor
 Fonte: KOURILSKY, 1995. (tradução nossa).

A pirâmide de implementação e apoio empreendedor de Kourilsky (1995) divide os implementadores e apoiadores do empreendedorismo em três classes: o iniciador, a equipe de desenvolvimento e a sociedade. O iniciador tem a habilidade de identificar oportunidades de mercado, e possui a paixão e as habilidades necessárias para perseguir essas oportunidades na presença do risco. Ele consegue ver o que os outros não conseguem e é capaz de agir enquanto os outros hesitariam. O iniciador sabe lidar com o processo caótico e imprevisível de angariar recursos e talentos para começar o negócio, e possui o comprometimento de colocar seus próprios recursos e reputação em jogo frente aos resultados desconhecidos. É tenaz, assume riscos de forma racional, sente-se confortável com as ambiguidades diárias, e é capaz de alavancar pensamentos divergentes na criação de novos negócios.

Segundo Kourilsky (1995), depois de aliar a ideia à oportunidade e iniciar o negócio, o iniciador irá recrutar uma equipe de desenvolvimento se ele quiser que sua empresa cresça. Apesar de os membros desta equipe não serem empreendedores iniciadores, eles normalmente possuem forte afinidade com o iniciador e comprometimento com sua visão do negócio. As abordagens e práticas da equipe de desenvolvimento são caracterizadas pelo adjetivo *entrepreneurial* (empreendedor), focando no crescimento de oportunidades ao invés de nos problemas. A equipe empenha-se em aplicar suas habilidades empreendedoras de inovação, pró-atividade e assunção de riscos para ampliar e melhorar os recursos, processos e

desempenho nas áreas chave da empresa. Essa contribuição da equipe é crucial para o crescimento do negócio.

A fronteira entre os níveis do iniciador e da equipe de desenvolvimento é porosa em termos de atributos e mobilidade. Os iniciadores possuem comportamento empreendedor, e muitas vezes as habilidades que a equipe de desenvolvimento possui; esta, por sua vez, pode apresentar membros com os atributos do iniciador, e alguns até mesmo podem almejar se tornar iniciadores (KOURILSKY, 1995).

Por fim, na base da pirâmide está a sociedade em geral. Apesar de os membros da sociedade não praticarem o empreendedorismo do iniciador, nem o comportamento empreendedor da equipe de desenvolvimento, eles se consideram *stakeholders* do crescimento do empreendedorismo e seus efeitos econômicos positivos nos indivíduos. A sociedade aprecia as qualidades e realizações dos iniciadores e da equipe de desenvolvimento e apóia as políticas que contribuem com o empreendedorismo (KOURILSKY, 1995). A autora denomina *entrepreneurism* o grupo de crenças, comprometimento e valores que caracteriza o nível da sociedade, e o diferencia de *entrepreneurship*, que é o que os empreendedores, de fato, fazem. (SLAUGHTER⁶, 1995 apud KOURILSKY, 1995). Vale ressaltar que, tanto os iniciadores quanto os que pertencem à equipe de desenvolvimento também fazem parte do nível da sociedade, e que há mobilidade entre os três níveis.

Segundo Kourilsky (1995), a pirâmide de implementação e apoio ao empreendedorismo é um modelo que serve para entender o sucesso e as deficiências da educação em empreendedorismo no nível da sociedade – *entrepreneursim*, no nível da equipe de desenvolvimento (comportamento empreendedor) e no nível do iniciador – *entrepreneurship*. Assim, o autor exemplifica que a educação em economia, mostrando como o sistema de livre mercado contribui no nível da sociedade, reforça o comprometimento com o *entrepreneurism*. Já a educação para o gerenciamento de negócios, por exemplo, contribui com o comportamento empreendedor, no nível da equipe de desenvolvimento.

A crítica de Kourilsky (1995) é que os programas de empreendedorismo não preparam o empreendedor iniciador. Quando o currículo tenta dar alguma atenção a esse nível da pirâmide, normalmente trata dos atributos desejáveis para se tornar um empreendedor iniciador. Experiências pessoais como reconhecimento de oportunidades, organização dos recursos e a abertura do negócio frente ao risco são quase completamente ignorados. Assim, a autora acredita que os esforços e recursos devem ser focados no nível do iniciador na

⁶ SLAUGHTER, M. P. Key elements that distinguish entrepreneurship. Internal memorandum. Kansas City, MO: Center for Entrepreneurial Leadership, Ewing Marion Kauffman Foundation.

pirâmide e, conseqüentemente, no empreendedorismo que emana deste nível. Focando a educação neste nível, a pessoa que possuir um sistema de valores consistente com o *entrepreneurism*, pré-disposição para o comportamento empreendedor e o sonho de se tornar um empreendedor iniciador terá acesso aos conhecimentos, habilidades e experiências pessoais para sua formação, aumentando suas chances de sucesso.

Após a apresentação das definições e objetivos da educação empreendedora, o tópico seguinte abordará a diferença entre alguns termos referentes ao assunto.

2.1.2 Diferenças entre educação empresarial, educação empreendedora, empreendedorismo e pequenos negócios

A literatura sobre educação empreendedora traz alguns conceitos que ainda não possuem uma definição clara e consolidada entre os autores. Os termos serão apresentados, nesta seção, em inglês e, quando possível, será apresentada também sua tradução em português. Optou-se pela apresentação dos termos em inglês, pois, se apenas suas traduções fosse utilizadas, provavelmente os conceitos perderiam, em parte, seu significado original.

Segundo Nabi e Holden (2008), uma questão que precisa ser debatida é a diferença entre educação empresarial (*enterprise education*) e educação empreendedora (*entrepreneurship education*). Eles mencionam que alguns autores utilizam o termo educação empresarial em um sentido mais amplo, para se referir a um conjunto de habilidades para vida que a maioria dos estudantes deveria ter, independente das disciplinas (como lidar com a incerteza, por exemplo). O termo educação empreendedora seria utilizado em um sentido mais restrito, para referir-se à educação que permitirá ao aluno abrir seu negócio, e o ensinará as habilidades necessárias para tal. Nabi e Holden (2008) ressaltam ainda que alguns autores usam esses termos como sinônimos.

Seikkula-Leino et al. (2010) explicam que tanto o termo empresarial (*enterprising*) como o termo empreendedora (*entrepreneurial*) são usados no contexto internacional para se referir à educação empreendedora. A diferença é que a palavra *entrepreneurial* se refere mais às atividades de negócios, ao contexto empresarial, enquanto *enterprising* pode ser usada em qualquer contexto. Assim, os autores consideram que a educação empreendedora possui três objetivos: aprender a entender o empreendedorismo (*entrepreneurship*), a se tornar um empreendedor, no contexto empresarial (*entrepreneurial*),

e a ser tornar um empreendedor em um sentido mais amplo, com um comportamento que pode ser aplicado em qualquer contexto.

Gorman, Hanlon e King (1997) ressaltam também a necessidade de distinguir educação para empreendedor (*entrepreneur*), para o empresário (*enterprising*) e para pequenos negócios, e distinguir ainda esses três tipos das abordagens tradicionais de educação gerencial. Sobre esse assunto, Gibb (1987) identifica o empreendedor (*entrepreneur*) e o empresário (*enterprising*) através de seus atributos, e o gerente do pequeno negócio em termos das tarefas que ele desempenha. Alguns atributos associados ao empreendedor (*entrepreneur*) são: criatividade, iniciativa, capacidade moderada de assumir riscos, liderança, autonomia e independência, capacidade analítica, dedicação e boas habilidades de comunicação. O empreendedor (*entrepreneur*), portanto, é a pessoa que possui altas taxas da maioria desses atributos. O empresário (*enterprising*) possui muitos atributos similares aos dos empreendedores. Sendo assim, há uma grande semelhança entre o empreendedor e o empresário; o que os diferencia é que o empresário pode exercer esses atributos em qualquer lugar, e não apenas no contexto dos pequenos negócios. Enquanto o empreendedor está mais relacionado aos pequenos negócios, o empresário pode atuar em grandes empresas, instituições, ou na burocracia. Quando o empresário não está satisfeito na organização na qual atua, pode deixá-la em busca de outro ambiente onde possa exercer mais plenamente seus atributos. Por fim, Gibb (1987) define o gerente do pequeno negócio como alguém que realiza tarefas distintas com o grau de empreendedorismo necessário para o sucesso daquele tipo de negócio. Para cada caso citado há métodos e técnicas de treinamento e educação mais apropriados.

Na língua portuguesa, existe apenas a palavra “empreendedor”, que pode ser utilizada tanto para se referir a alguém que abriu seu próprio negócio, como a alguém que possui características empreendedoras, ainda que esta pessoa não esteja relacionada ao contexto empresarial.

Ainda tratando da utilização de termos relacionados à educação empreendedora em seu idioma de origem ou na forma traduzida, cabe explicar os conceitos por trás da educação para, em, sobre e através do empreendedorismo. Este assunto será tratado na seção a seguir.

2.1.3 Diferenças entre educação para, em, sobre e através do empreendedorismo

Para Gibb (2002), é preciso diferenciar a educação sobre (*about*), para (*for*) e através (*through*) do empreendedorismo. Segundo Pittway e Cope (2007), a educação sobre empreendedorismo foca na explicação do empreendedorismo através de técnicas tradicionais. O conhecimento é o objetivo do curso, e é repassado aos alunos através de aulas expositivas, palestras, seminários e estudos de caso. Já a educação para o empreendedorismo tem foco na aquisição das habilidades empreendedoras, na qual o aluno aprende fazendo. Por fim, a educação através do empreendedorismo tenta simular o modo pelo qual o empreendedor aprende na prática. O conhecimento é tido como subjetivo e experiencial, mas está ligado ao conhecimento teórico. Ou seja, busca-se associar o conhecimento teórico ao prático, através da interação com outras pessoas, e das habilidades técnicas e interpessoais (Pittway e Cope, 2007).

Henry, Hill e Leitch (2005), em seu artigo, apresentam o *framework* sugerido por Jamieson⁷ (1984), que organiza a educação empreendedora em três categorias: educação sobre (*about*), para (*for*) e em (*in*) empreendedorismo (o autor usa o termo *enterprise* para se referir ao empreendedorismo). A educação sobre o empreendedorismo busca prover conhecimento sobre a criação e gerenciamento de um negócio, principalmente da perspectiva teórica. O autor sugere ainda que os módulos de empreendedorismo dentro de outros cursos que buscam desenvolver habilidades, atitudes e valores para se iniciar, gerenciar ou trabalhar em uma empresa de sucesso sejam incluídos nessa categoria.

Na educação para o empreendedorismo, o objetivo é encorajar os alunos a abrir e gerenciar seus próprios negócios. Esse tipo de educação busca ensinar habilidades práticas necessárias para abrir e gerenciar um pequeno negócio, e geralmente utiliza o plano de negócios como instrumento de aprendizagem. Jamieson⁶ (1984 apud Henry, Hill e Leitch, 2005) entende a definição de educação para o empreendedorismo como sendo menos ampla, se referindo à abertura de novos e pequenos negócios.

A educação em empreendedorismo tem como foco o treinamento para o gerenciamento, para empreendedores que já possuem seus negócios há algum tempo, ou seja, que já estão estabelecidos. O objetivo é educar para o crescimento dos negócios e desenvolvimento de negócios futuros, provendo ao empreendedor habilidades, conhecimento e atitudes para tanto. O autor ressalta que esse tipo de educação não é exclusivo do mundo dos

⁷ JAMIESON, I. Education for enterprise. In: WATTS, A. G.; MORAN, P. CRAC, Ballinger, Cambridge, p. 19-27, 1984.

negócios, referindo-se também a cursos que buscam ajudar as pessoas ou grupos a adotar uma abordagem mais empreendedora, independente do tipo de organização na qual trabalham. (Jamieson⁶, 1984 apud Henry, Hill e Leitch, 2005).

Apresentados os diferentes termos utilizados no âmbito da educação empreendedora, faz-se necessário entender a relação entre a educação e a intenção de empreender. Este assunto será abordado na seção seguinte.

2.2 Intenção de empreender

O presente trabalho tem como objeto de estudo estudante do curso de Administração, que foram entrevistados sobre, dentre outros aspectos, sua intenção de empreender. Sendo assim, faz-se necessário comentar sobre o que representa a intenção.

Vários pesquisadores têm realizado estudos buscando identificar se a educação empreendedora influencia a intenção e o próprio ato de empreender (MÜLLER, 2011; KOLVEREID; MOEN, 1997; SOUITARIS; ZERBINATI; AL-LAHAM, 2007; BRENNER; PRINGLE; GREENHAUS, 1991). Bird (1988) foi uma das primeiras pesquisadoras do campo do empreendedorismo que utilizou, explicitamente, o conceito de intenção (DEGEORGE; FAYOLLE, 2008). Segundo Bird (1988), a intencionalidade é um estado de espírito que direciona a atenção, a experiência e a ação da pessoa para um objetivo específico. No caso do empreendedor, esses elementos são direcionados para a concepção de um negócio, decidindo o formato e a direção da empresa em seu início. Para Ajzen (1991), as intenções capturam os fatores motivacionais que influenciam um comportamento. Elas são indicadores do quanto uma pessoa está disposta a tentar, quanto esforço ela planeja fazer para ter determinado comportamento. Quanto mais forte for a intenção, maior a probabilidade dela se concretizar (Ajzen, 1991).

Para Nabi e Holden (2008), a intenção empreendedora está relacionada a fatores como atitude em relação ao empreendedorismo, em termos da percepção do desejo de seguir a carreira empreendedora, da percepção da viabilidade de abrir um negócio (habilidades e personalidade empreendedora) e da disposição para agir.

Nos estudos sobre intenção é comum a utilização da teoria do comportamento planejado, desenvolvida por Ajzen (1985, 1991). Essa teoria busca prever e explicar o comportamento humano em contextos específicos. Ajzen (1991) defende que não apenas a

intenção (fatores motivacionais) influencia no comportamento, mas também as oportunidades e recursos. Em conjunto, esses fatores representam o controle da pessoa sobre seu comportamento. Se a pessoa tiver a intenção de determinado comportamento, associada às oportunidades e recursos necessários, ela terá sucesso em realizar tal comportamento (Ajzen, 1991). Assim, pode-se dizer que a intenção é uma boa maneira de predizer uma tentativa, e não o comportamento real. Para a predição de um comportamento, além da intenção, é preciso estimar quanto um indivíduo é capaz de exercer o controle sobre esse comportamento. (Ajzen, 1985).

A teoria do comportamento planejado afirma que há três variáveis que precedem a formação da intenção: a atitude em relação a um comportamento, as normas subjetivas (a percepção da opinião das outras pessoas sobre o comportamento proposto) e a percepção de seu próprio controle sobre o comportamento (Audet, 2004).

Outra teoria, desenvolvida em 1982, por Shapero e Sokol também é bastante utilizada quando se fala em intenção. Essa teoria foi desenvolvida especificamente para o campo do empreendedorismo. Para Shapero e Sokol⁸ (1982 apud AUDET, 2004), as decisões significantes que mudam radicalmente a vida, como começar um negócio, são impulsionadas ou antecipadas por algum evento ou uma ruptura na rotina. Essas decisões dependem de três elementos: a percepção pessoal do desejo de ter o comportamento proposto (que seria a combinação da atitude e das normas subjetivas da teoria do comportamento planejado), sua propensão a agir (de acordo com suas intenções), e sua percepção da viabilidade do comportamento - semelhante à terceira variável da teoria de Ajzen (Audet, 2004).

Souitaris, Zerbinati e Al-Laham (2007) fizeram uma pesquisa com estudantes de ciências e engenharia de uma universidade na França e outra na Inglaterra para verificar se a intenção e a atitude de empreender são influenciadas pela educação empreendedora. Foi utilizado um grupo de controle e outro grupo que participou do programa de empreendedorismo. Os resultados mostraram que, de fato, a educação empreendedora aumenta a intenção e a atitude de empreender. Além disso, o estudo mostrou que a inspiração, e não a aprendizagem ou a utilização de recursos, foi o benefício do programa de empreendedorismo que aumentou a norma subjetiva e as intenções de tornar-se um empreendedor. Ou seja, enquanto conhecimento e os recursos aumentam a probabilidade do empreendedor ter sucesso, a inspiração aumenta a atitude e a intenção, e a chance de um estudante de fato tentar começar a carreira empreendedora (SOUTARIS; ZERBINATI; AL-

⁸ SHAPERO, A.; SOKOL, L. The Social Dimensions of Entrepreneurship. In: KENT, C.; SEXTON, D.; VESPER, K. **The Encyclopedia of Entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

LAHAM, 2007). No estudo citado, os autores entendem que a inspiração resultante dos programas de empreendedorismo é a capacidade de mudar os corações (emoção) e as mentes (motivação) através do programa, que direciona o aluno a considerar se tornar um empreendedor (SOUTARIS; ZERBINATI; AL-LAHAM, 2007).

Um estudo realizado por Kolvereid e Moen (1997) com estudantes de uma universidade na Noruega mostrou que os graduados em empreendedorismo são mais empreendedores do que os graduados em administração e negócios, além de mostrarem ter intenções empreendedoras mais fortes.

Um estudo desenvolvido por Brenner, Pringle e Greenhaus (1991) com estudantes universitário dos Estado Unidos evidenciou uma divergência entre suas atitudes em relação a possuir seu negócio próprio e suas intenções de seguir a carreira empreendedora. A maioria (55%) afirmou que tinha a intenção de trabalhar em seu próprio negócio. Porém, quando os estudantes consideraram sua situação atual e suas restrições (como a falta de dinheiro), apenas 5 % indicaram que provavelmente trabalhariam em seus próprios negócios. A falta de experiência e de recursos financeiros foram os fatores mais citados como empecilhos à abertura do negócio.

2.3 Decisão de Empreender

Como mencionada no tópico anterior, há uma diferença entre a intenção de empreender e o ato, em si, de realizá-la. Nesta seção, serão mencionados os fatores que influenciam o futuro empreendedor na decisão de empreender.

O relatório da União Europeia de 2003 (*Comission of the European Communities, 2003*) demonstra que, dos 37% dos europeus que estão pensando ou já decidiram se tornar um empreendedor, apenas 15%, de fato, empreendem. As pesquisas indicam que saber como iniciar um negócio aumenta a probabilidade da pessoa se tornar um empreendedor. Sendo assim, evidenciou-se que a educação e o treinamento contribuem para encorajar o empreendedorismo, uma vez que propiciam ao aluno uma mentalidade empreendedora, as habilidades relacionadas ao empreendedorismo, e o ajudam a enxergar o empreendedorismo como uma possibilidade de carreira.

O relatório (*Commission of the European Communities, 2003*) aponta ainda que, segundo a pesquisa realizada nos domicílios britânicos, as pessoas que foram expostas ao empreendedorismo anteriormente, através de amigos, família ou da educação, têm maior probabilidade de considerar, de fato, começar seu próprio negócio. As pesquisas evidenciam também que as pessoas que têm pais empreendedores são mais orientadas ao empreendedorismo do que aquelas que não têm.

Este mesmo estudo europeu (*Commission of the European Communities, 2003*) relata que, de acordo com o GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), as pessoas mais confiantes em relação às suas habilidades e experiências tinham de duas e sete vezes mais propensão a abrir seu negócio, enquanto as pessoas que conheciam alguém que recentemente abriu um negócio tinham três a quatro vezes mais propensão.

Um estudo realizado na Bélgica e Finlândia, por Clercq e Arenius (2003), explorou a questão do conhecimento associado à probabilidade de abertura de negócios. O estudo mostrou que a educação, as habilidades específicas e o fato de conhecer um empreendedor estão relacionados à probabilidade de abertura de um negócio. Uma questão interessante evidenciada pela pesquisa é que as pessoas que tinham formação universitária apresentaram metade da probabilidade de empreender do que as pessoas com nível de educação mais baixo. Porém, as pessoas que acreditavam possuir as habilidades necessárias para abrir um negócio tinham seis vezes mais probabilidade de empreender do que os que acreditavam não possuí-las. A abertura de um negócio era duas vezes e meia mais provável de ocorrer entre aqueles que tinham um empreendedor na sua rede de relacionamento (alguém que abriu seu negócio nos últimos dois anos) do que entre os que não o tinham.

Scott e Twomey (1988) realizaram um estudo com universitários dos Estados Unidos, Inglaterra e Irlanda sobre suas atitudes em relação à carreira. O estudo demonstrou que estudantes que possuíam pais empreendedores apresentavam maior preferência a abrir seu próprio negócio, e menor preferência em trabalhar para grandes empresas. Nestes casos, os pais empreendedores tinham uma dupla influência: além de servirem de modelos para seus filhos, eram vistos também como provedores de recursos. A pesquisa mostrou também que um terço dos estudantes que possuía experiência profissional anterior já tinha uma ideia de negócio, enquanto menos de 10% dos que nunca tinham trabalhado diziam ter a ideia. Os autores ressaltam que possuir uma ideia de negócio parece ter forte influência nas aspirações de carreira, pois muitos dos que demonstravam não desejar abrir seu próprio negócio apontavam como justificativa o fato de não possuírem uma ideia.

Os fatores mencionados nestes estudos (educação, familiares empreendedores, idéia de negócio) relacionados à decisão de empreender estão presentes no modelo de processo empreendedor desenvolvido por Bygrave (2004). Este modelo será detalhado na seção seguinte.

2.3.1 Modelo de Processo Empreendedor de Bygrave

Bygrave (2004) apresenta um modelo do processo empreendedor, no qual explica a criação de uma empresa através de fatores pessoais, sociológicos e ambientais. O modelo começa com a ideia do negócio, seguido por um evento que irá impulsionar seu início, a implementação e o crescimento. A Figura 3 ilustra o modelo de Bygrave.

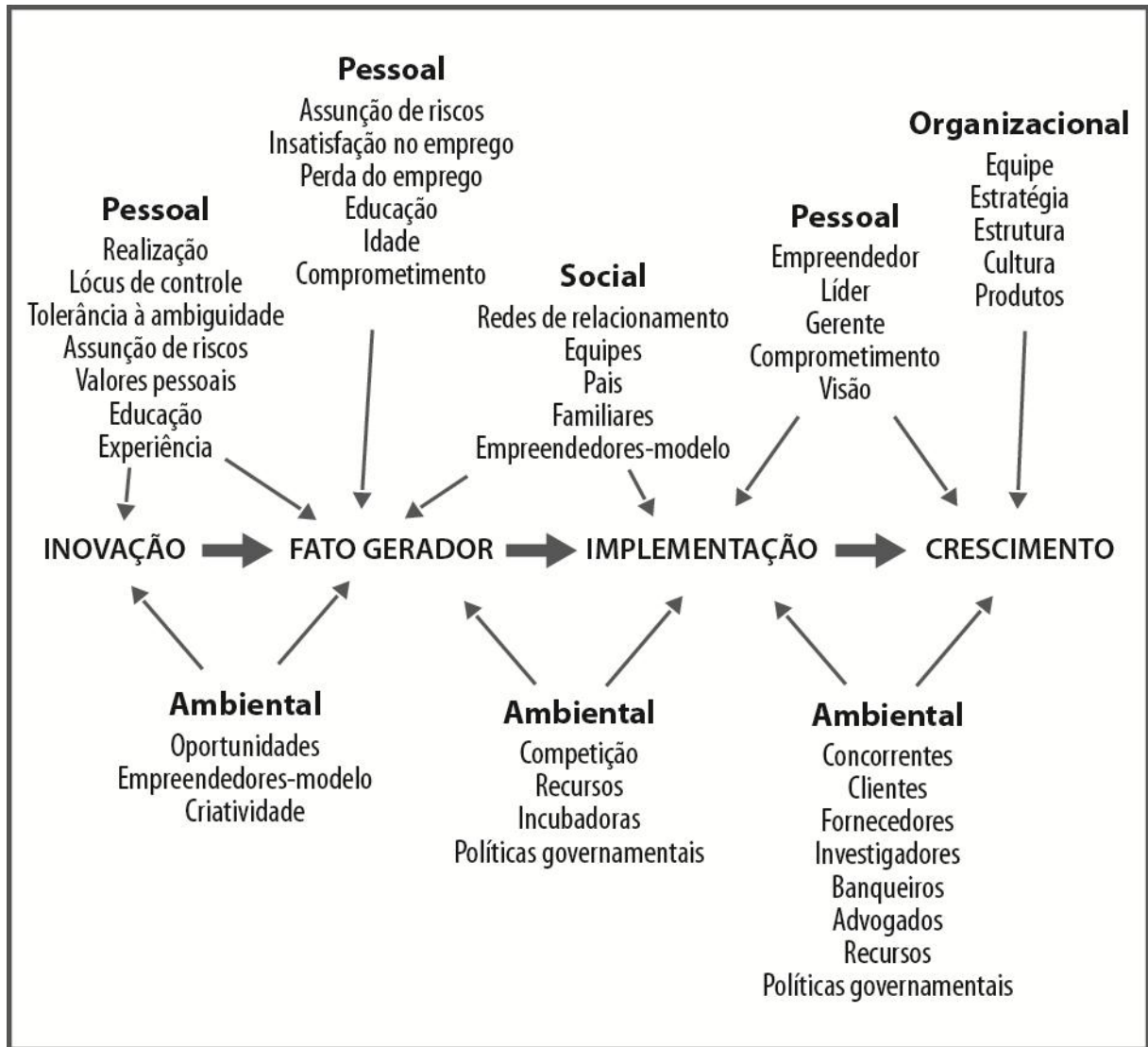


Figura 3 - Modelo de processo empreendedor
 Fonte: BYGRAVE, 2004 (tradução nossa).

Para Bygrave (2004), quando uma pessoa possui uma ideia para abrir um negócio, fatores como perspectivas alternativas de carreira, família, amigos, empreendedores-modelo, a situação da economia e a disponibilidade de recursos são decisivos para definir se ela realmente buscará transformar essa ideia em um negócio. Quase sempre há um fato que irá originar o nascimento da empresa: o empreendedor pode não ter melhores perspectivas de carreira, ter perdido uma promoção ou ter sido despedido, por exemplo. Para outras pessoas, o empreendedorismo é uma escolha de carreira deliberada.

Sobre as ideias para abrir um negócio, Bygrave (2004) afirma que na maioria dos casos, o empreendedor tem a ideia na linha em que trabalha (no mesmo setor de atuação ou em setores semelhantes) ou na qual tem experiência.

Quanto aos fatores que influenciam a decisão de empreender, Bygrave (2004) afirma que os traços empreendedores são moldados pelos atributos da personalidade e pelo ambiente. Como atributos da personalidade, o autor cita a grande necessidade de realização, a assunção de riscos moderados e o desejo de controlar seu destino (a independência é a principal razão apontada pelos empreendedores para a abertura de um negócio). Já sobre os fatores ambientais que influenciam quem deseja empreender, o autor menciona que alguns locais do mundo são mais empreendedores do que outros. Cita o exemplo do Vale do Silício, onde são frequentes os modelos de sucesso a serem seguidos. Lá, além desses empreendedores-modelo, há *venture capitalists*, advogados, banqueiros, fornecedores e até mesmo políticos que dão apoio aos que desejam empreender. Os empreendedores-modelo são importantes porque conhecer alguém que teve sucesso empreendendo faz com que seja muito mais real e concreta a possibilidade de se tornar um empreendedor. Bygrave (2004) relata que a maioria das pessoas que desejam se tornar empreendedores entram em contato com esses empreendedores-modelo primeiramente em casa ou no trabalho. Ou seja, o fato de possuir algum parente próximo que seja um empreendedor aumenta a probabilidade de que a pessoa também desejará empreender futuramente, principalmente se esse parente for o pai ou a mãe.

No que diz respeito aos fatores sociológicos que influenciam os empreendedores, o autor cita que, além dos empreendedores-modelo, as responsabilidades com a família têm um papel importante na decisão de começar um negócio. Quando a pessoa é mais nova, solteira, sem muitos bens e dependentes, é mais fácil de tomar a decisão em direção ao empreendedorismo do que quando é mais velha, casada, com filhos, financiamento de imóveis e com um emprego com boa remuneração. Outro fator que determina a idade na qual o empreendedor começa seu negócio é o *trade-off* entre a experiência que é adquirida com o passar do tempo, ou seja, que a pessoa possui quando é mais velha, e o otimismo e a energia de quando a pessoa é mais nova. O autor comenta que, talvez, a combinação ideal fosse a mente de alguém jovem com a experiência de trabalho de um veterano. Por fim, outro fator sociológico mencionado é a rede de relacionamento, pois é fundamental ao empreendedor que ele tenha uma rede de contatos com fornecedores, clientes, investidores, advogados, dentre outros. É importante que o empreendedor saiba onde e com quem buscar ajuda para abrir seu negócio (BYGRAVE, 2004).

Bygrave (2004) menciona as incubadoras de negócios como fatores ambientais que favorecem o empreendedorismo. Não só as incubadoras, mas também centros de desenvolvimento de negócios e universidades podem ajudar os empreendedores a formular

seu plano de negócio e fornecer o necessário para que ele possa empreender. A relação entre as incubadoras e o empreendedorismo será abordada com mais detalhes em tópico posterior.

Discutida a decisão de empreender e o modelo de Bygrave, o próximo tópico a ser abordado é a aprendizagem.

2.4 Aprendizagem

Segundo Fleury e Fleury (2001), aprendizagem é “um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa” (p. 191). De acordo com os autores, há uma distinção dentre os especialistas entre o processo de aprendizagem que acontece dentro das pessoas, e as respostas que essas pessoas emitem ao ambiente, que são observáveis e mensuráveis. Sendo assim, existem duas principais vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo.

O modelo behaviorista tem foco principal no comportamento, pois este pode ser observado e mensurado. Considerando que a análise do comportamento se dá através do estudo das relações entre os eventos estimuladores e as respostas, planejar o processo de aprendizagem significa estruturá-lo como passível de observação, mensuração e réplica científica (Fleury e Fleury, 2001).

Já o modelo cognitivo, de acordo com Fleury e Fleury (2001) é mais abrangente que o behaviorista, e explica melhor os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Tem foco nos dados subjetivos e objetivos e comportamentais, e considera as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam o processo de apreensão da realidade.

A partir de 2000, começaram a surgir estudos que buscavam investigar a aprendizagem empreendedora, ou seja, as características do empreendedor que podem ser desenvolvidas (BOTELHO ET AL., 2008). Estes estudos pressupunham que o empreendedor tem a capacidade de aprender através de suas experiências.

Cope (2005) define a aprendizagem empreendedora como “um processo dinâmico de conscientização, reflexão, associação e aplicação” (p. 387). Para o autor, a questão principal é que a utilização do aprendizado empreendedor pode ocorrer muito tempo depois

da experiência em si. Segundo Lopes (2010), a definição de Cope engloba o conteúdo, o processo de aprendizagem, e o contexto que a afeta, seja esta aprendizagem individual, do grupo ou da organização. Todo esse processo está conectado ao processo de criatividade, inovação, identificação e aproveitamento de oportunidades.

Para Politis (2005), a aprendizagem empreendedora é um processo experiencial, no qual a experiência pessoal é transformada em conhecimento que, por sua vez, serve como guia para a escolha de novas experiências.

Gorman, Hanlon e King (1997) defendem que o processo de aprendizagem empreendedora pode ser aprimorado através de empreendedores-modelo, da expansão e fortalecimento da rede de relacionamento, e de empregos temporários que visem o aprendizado.

A aprendizagem empreendedora pode ocorrer de maneira formal, informal ou não-formal. Esta tipologia será abordada no tópico seguinte.

2.4.1 Aprendizagem formal, não formal e informal

É comum encontrar na literatura sobre aprendizagem as expressões “formal”, “não formal” e “informal” (ANTONELLO, 2005).

Para Schugurensky (2000), a aprendizagem pode ocorrer de maneira formal, não formal e informal. A educação formal refere-se aos níveis ou graus de conhecimento adquiridos em uma instituição, desde a pré-escola até a graduação. Esse sistema é altamente institucionalizado, com um currículo definido, objetivos e mecanismos de avaliação explícitos e professores qualificados e certificados. Cada nível deve ser completado como pré-requisito para o nível posterior, e, ao final de cada nível e grau, o estudante recebe um diploma que lhe permite ser aceito no grau ou nível seguinte, ou no mercado de trabalho. Segundo esse conceito, os programas de educação para adultos que seguem um currículo e dispõem de professores certificados também podem ser considerados parte da educação formal, apesar de algumas pessoas os enquadrarem entre os sistemas formal e informal (SCHUGURENSKY, 2000).

A educação não formal engloba os programas educacionais organizados fora do sistema educacional formal, e são normalmente de curta duração e voluntários, como cursos de inglês e aulas de ioga. Assim como na educação formal, há a figura do professor (muitas

vezes como um instrutor ou facilitador) e um currículo com níveis de aprendizado. Porém, os programas de educação não formal geralmente não exigem escolaridade como pré-requisito, apesar de muitas vezes concederem um diploma ou certificado ao aluno. Esses programas são mais voltados para os adultos, apesar de haver também a participação de crianças e adolescentes (SCHUGURENSKY, 2000).

Por fim, Schugurensky (2000) define a aprendizagem informal como a aprendizagem que está fora dos currículos das instituições e programas educacionais formais e não formais. O autor ressalta o uso do termo “aprendizagem” ao tratar da aprendizagem informal, e não o termo “educação”, porque na aprendizagem informal não há instituições educacionais, professores ou currículo. Além disso, o autor ressalta que a aprendizagem informal ocorre fora dos currículos das instituições educacionais, e não fora dessas instituições, podendo a aprendizagem se dar também dentro das instituições de educação formal e não formal. Nos casos em que a aprendizagem informal ocorre dentro dessas instituições, ela ocorre de maneira independente e às vezes até contrária aos objetivos do currículo.

Livingstone (1999) define aprendizagem informal como qualquer atividade que busque entendimento, conhecimento ou habilidade, que ocorre fora do currículo das instituições de ensino, ou dos cursos e *workshops* oferecidos pelas agências sociais. Os objetivos, meios, aplicações e processos de aquisição desse conhecimento são determinados pelos indivíduos e grupos que optam por engajar-se na atividade de aprendizagem. A aprendizagem informal é realizada por conta própria, individualmente ou coletivamente, sem critérios impostos externamente e sem a presença de um instrutor autorizado por uma instituição.

O autor ressalta a necessidade de distinguir a aprendizagem informal explícita das percepções diárias, socializações e outras aprendizagens tácitas. A aprendizagem informal explícita requer o reconhecimento consciente da atividade como sendo uma atividade de aprendizagem significativa. O que distingue a aprendizagem informal explícita, portanto, é a identificação tanto de uma nova forma de conhecimento, entendimento ou habilidade adquirida por iniciativa própria, quanto do processo de aquisição (LIVINGSTONE, 1999).

As aprendizagens tácitas que ocorrem no dia-a-dia não são reconhecidas como aprendizagem formal explícita, de acordo com Livingstone (1999). Isso porque, nesses casos, a aprendizagem ocorre tão incorporada a outras atividades e relações entre as pessoas na sua vida social, que fica difícil distingui-las como aprendizagem.

Para Colley, Hodkinson e Malcom (2003), os atributos da aprendizagem formal e informal estão presentes em todas as situações de aprendizagem, mas a relação entre eles varia de acordo com cada circunstância. Os autores mencionam que não é correto enxergar os atributos formais e informais como coisas separadas, esperando para serem integradas. Uma vez que tanto os atributos da aprendizagem formal como da informal estão presentes e inter-relacionados, o desafio é reconhecê-los, identificá-los, e entender suas implicações. Sendo assim, Colley, Hodkinson e Malcom (2003) defendem que o conceito de aprendizagem não formal, quando vista como estando entre a aprendizagem formal e informal, é redundante.

Após esta breve elucidação sobre os tipos de aprendizagem, será apresentado, no tópico seguinte, um modelo denominado Modelo de Aprendizagem Vivencial.

2.4.2 Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb

O psicólogo americano David Kolb (1997) desenvolveu um modelo de como as pessoas aprendem, chamado Modelo de Aprendizagem Vivencial. Este modelo enfatiza o papel das experiências no aprendizado. A Figura 4 representa o Modelo Vivencial de Kolb:

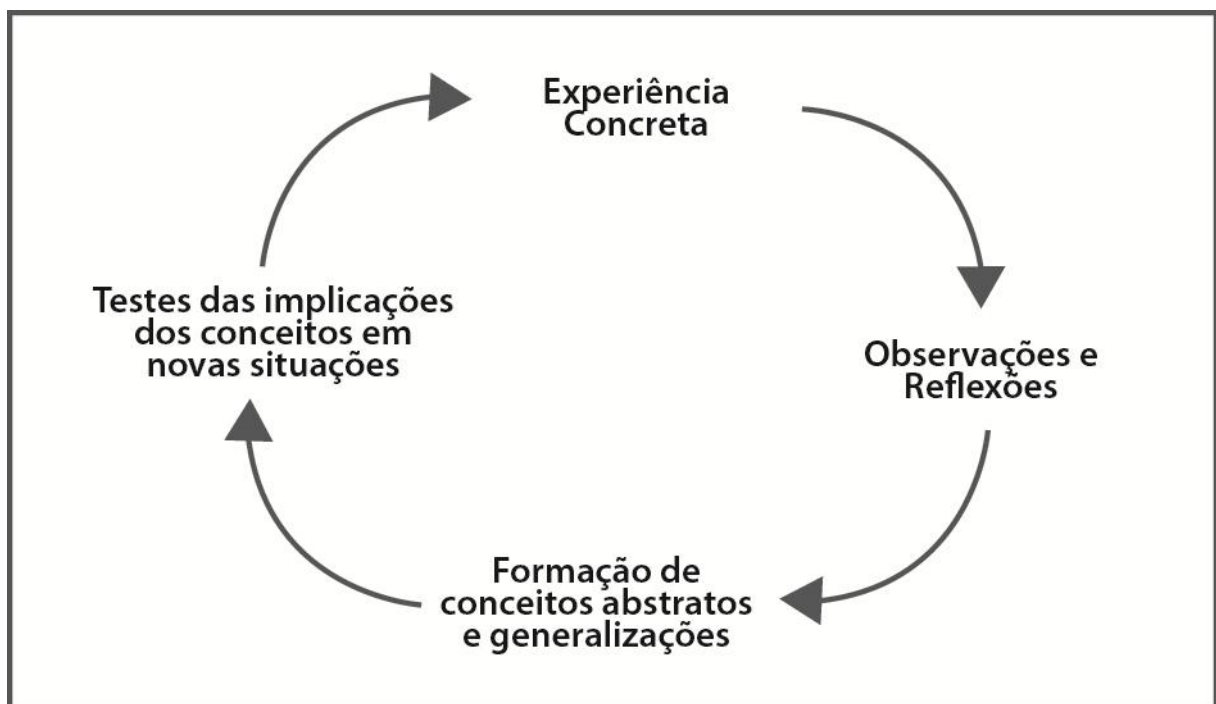


Figura 4 - Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb
Fonte: KOLB, 1997.

A aprendizagem ocorre de maneira cíclica e, para que ela seja efetiva, Kolb (1997) ressalta a necessidade de quatro tipos de habilidades. São elas: a experiência concreta (EC), a observação reflexiva (OR), a conceituação abstrata (CA) e a experimentação ativa (EA). Ou seja, o indivíduo deve se envolver em novas experiências, refletir e observá-las sob diferentes perspectivas, criar conceitos que transformem suas observações em teoria, e usar essa teoria para a resolução de problemas e tomada de decisão.

Segundo Kolb (1997), o processo de aprendizagem possui duas dimensões básicas. A primeira delas apresenta, de um lado, a experiência concreta e, do outro, a conceituação abstrata. A segunda dimensão possui a experimentação ativa em um lado e a experimentação reflexiva em outro. Não existe o lado bom ou ruim nas dimensões. É importante, por exemplo, que o indivíduo passe pelas experiências de novas maneiras, sem restrições advindas dos conceitos abstratos possuídos anteriormente; é importante testar as implicações das hipóteses, mas também refletir sobre os dados coletados.

No decorrer da vida, as pessoas acabam utilizando determinadas habilidades de aprendizagem e deixando de utilizar outras. Isso ocorre devido às experiências pelas quais as pessoas passam, as características hereditárias, e as exigências do ambiente onde estão inseridas (KOLB, 1997). Assim, as pessoas fazem suas escolhas, pois seria impossível, por exemplo, dirigir um carro (experiência concreta) e analisar seu manual (conceituação abstrata) ao mesmo tempo. As pessoas resolvem seus conflitos entre o concreto e o abstrato, e entre o ativo e o reflexivo seguindo certos padrões para fazer escolhas. Esses padrões são denominados estilos de aprendizagem (KOLB; BOYATZIS, 2000).

A afirmação de Kolb (1997) de que as pessoas utilizam determinadas habilidades e deixam de utilizar outras, dependendo de suas características hereditárias, e do ambiente no qual estão inseridas poderia explicar, de certa forma, o que Bygrave (2004) propõe em seu modelo. Segundo Bygrave (2004), o fato de a pessoa possuir pais empreendedores que, além de servirem como modelo, irão lhe proporcionar um ambiente que estimule as habilidades específicas e características empreendedoras, faz com que as chances dela empreender futuramente sejam maiores do que a das pessoas que não possuem pais empreendedores.

Em 1971, Kolb desenvolveu um inventário de estilo de aprendizagem com o objetivo de identificar quais e em que medida as pessoas utilizam suas habilidades de aprendizagem. As quatro habilidades estão relacionadas a quatro palavras: experiência concreta – sentir, observação reflexiva – observar, conceituação abstrata – pensar, e experimentação ativa – fazer. Kolb utilizou seu inventário para fazer um estudo com 800

gerentes e estudantes de administração e, através deste estudo, conseguiu identificar quatro tipos mais comuns de estilos de aprendizagem: convergente, divergente, assimilador e acomodador (Figura 5).



Figura 5 - Estilos de aprendizagem
Fonte: KOLB; BOYATZIS, 2000.

O estilo divergente apresenta a experiência concreta e a observação reflexiva como principais habilidades. As pessoas com este estilo de aprendizagem possuem interesse nas outras pessoas, são emocionais, têm interesses culturais amplos e preferem trabalhar em grupo, ouvindo os outros com a mente aberta e recebendo *feedback* (KOLB; BOYATZIS, 2000). Eles conseguem ver situações concretas através de perspectivas distintas, e a geração de ideias é marcante nesse grupo. O ponto forte dos divergentes é sua capacidade de imaginação (KOLB, 1997).

No estilo convergente, as habilidades dominantes são a experimentação ativa e a conceituação abstrata. A aplicação prática das ideias é a característica marcante das pessoas que estão neste grupo (KOLB, 1997). Elas resolvem problemas e tomam decisões buscando encontrar soluções para as questões. Preferem realizar tarefas técnicas e resolver problemas a questões sociais e interpessoais. Na aprendizagem formal, as pessoas com o estilo

convergente preferem experimento com novas ideias, simulações, trabalhos de laboratório e aplicações práticas (KOLB; BOYATZIS, 2000).

O estilo assimilador possui a conceituação abstrata e a observação reflexiva como habilidades principais. A característica principal dos assimiladores é sua capacidade de criar modelos teóricos. Eles se caracterizam também pelo seu raciocínio indutivo, sendo capazes de transformar observações desconstruídas em explicações integradas. (KOLB, 1997). São menos focados em pessoas, e mais interessados em ideias e conceitos abstratos, e, para eles, é mais importante que uma teoria seja lógica do que que ela tenha valor prático. No sistema formal de aprendizagem, os assimiladores preferem leituras, palestras e modelos analíticos (KOLB; BOYATZIS, 2000).

Por fim, no estilo acomodador, a experiência concreta e a experimentação ativa são as habilidades predominantes. Os acomodadores se caracterizam por executar planos e experimentos, e realizar experiências novas e desafiadoras. Dentre os quatro estilos de aprendizagem, os que possuem o estilo acomodador são os que mais se arriscam. Eles se adaptam às circunstâncias mais facilmente, e, se a teoria ou os planos não se encaixam em determinada situação, tendem a descartá-los (KOLB, 1997). Na aprendizagem formal, os acomodadores preferem trabalhar com outras pessoas para realização das tarefas, definir objetivos, fazer trabalho de campo e para testar diferentes abordagens para concluir um projeto (KOLB; BOYATZIS, 2000).

A partir de 1971, quando Kolb apresentou os quatro estilos de aprendizagem descritos anteriormente, pesquisadores começaram a estudar o comportamento e as características das pessoas que possuíam cada um destes estilos. Em estudo posterior, Kolb e Boyatzis (2000) apresentam um quadro com os principais resultados desses estudos. A análise foi realizada em cinco níveis de comportamento: tipos de personalidade, educação superior, carreira profissional, tendência profissional, e competências adaptativas (Quadro 1).

Como se pode perceber no quadro acima, as pessoas que trabalham com organizações e negócios possuem o perfil acomodador. São pessoas extrovertidas e que valorizam a sensação, ou seja, a experiência de vivenciar determinada situação. Em geral, possuem formação na área de negócios e gestão, e tendem a desempenhar trabalhos executivos, que são fortemente orientados ao cumprimento de metas e tomada de decisão em situações de emergência e incerteza (KOLB; BOYATZIS, 2000). Para desempenhar bem suas funções, é necessário aliar as tarefas às habilidades pessoais, gerando competências adaptativas. No estilo acomodador, essas competências podem ser chamadas de habilidades de ação, e compreendem liderança, iniciativa e ação (KOLB; BOYATZIS, 2000).

Nível de Comportamento	DIVERGENTE	ASSIMILADOR	CONVERGENTE	ACOMODADOR
Tipos de Personalidade	Introvertido Sentimento	Introvertido Intuição	Extrovertido Pensamento	Extrovertido Sensação
Educação Superior	Artes, Letras, História, Psicologia	Economia, Matemática, Sociologia, Química	Engenharia, Ciências Físicas	Negócios, Gestão
Carreira Profissional	Serviço Social, Artes, Comunicação	Ciências, Pesquisa, Informação	Tecnologia, Economia, Ambiente	Organizações, Negócios
Tendência Profissional	Trabalhos pessoais	Trabalhos de informação	Trabalhos técnicos	Trabalhos executivos
Competências adaptativas	Habilidades de valorização	Habilidades de pensamento	Habilidades de decisão	Habilidades de ação

Quadro 1 - Relações entre os estilos básicos de aprendizagem e os cinco níveis de comportamento

Fonte: KOLB; BOYATZIS, 2000 (tradução nossa).

Kolb (1997) ressalta que as diferenças entre os estilos de aprendizagem trazem alguns problemas ao ensino da Administração. Os profissionais, que precisam lidar com pressões e tomadas de decisão em seu ambiente de trabalho – ou seja, pela experimentação ativa – buscam aprimorar seus conhecimentos nas universidades, através da educação formal. Lá, deparam-se com professores que valorizam principalmente a observação reflexiva (observar), e não a experimentação ativa (fazer). Essa diferença tende a prejudicar o aprendizado se cada parte continuar preservando seu próprio estilo de aprendizagem, sem se abrir a outros. É importante que o professor utilize também métodos que proporcionem ao aluno a experimentação; por outro lado, o aluno deve perceber que a reflexão é uma etapa fundamental do processo de aprendizagem, e ser estimulado a realizá-la. Como ressalta Kolb (1997), o ensino ficará melhor se houver a “integração entre os estilos analítico e prático de aprendizagem” (p. 330). Essa integração ocorre no modelo de aprendizagem vivencial, e o autor defende sua aplicação em sala de aula.

Nos métodos tradicionais de ensino gerencial, o conflito entre o teórico e o prático é potencializado porque o material e as técnicas utilizadas no ensino passam pela seleção e avaliação do professor, que possui seu próprio estilo de aprendizagem. Desta forma, os alunos

já recebem as informações contaminadas pelos parcialismos do professor. Na aprendizagem empírica esse problema não ocorre, pois tanto o professor quanto o aluno vivenciam e observam a mesma situação, e as interpretam de acordo com seus próprios estilos de aprendizagem. O professor desempenha, nesse caso, o papel de facilitador da aprendizagem, ajudando os alunos a experimentar situações e fornecendo perspectivas a partir das quais podem observar essas experiências. À medida que os alunos vão assimilando a experiência, dentro de sua própria realidade, o professor lhes fornece teorias e conceitos que auxiliarão neste processo de reflexão. Também, o professor ajuda os alunos na dedução das implicações dos conceitos e a criar novos experimentos para testar essas implicações na prática. Ao mesmo tempo em que a aprendizagem vivencial permite que o aluno aprenda sobre um dado tema, ele descobre também suas fraquezas e forças como aprendiz. Ciente disso, o aluno pode continuar sua aprendizagem no ambiente de trabalho, e a aprendizagem torna-se “uma parte integrante e explícita do trabalho em si.” (KOLB, 1997, p. 331).

No modelo proposto por Kolb, percebe-se que o aprendizado efetivo não ocorre sem a experimentação concreta, ou seja, sem que a pessoa vivencie a experiência. Dessa forma, pode-se dizer que o aprendizado do empreendedorismo também deve ter uma etapa que permita ao aprendiz experimentar situações que lhe façam aprender para o empreendedorismo – a aprendizagem na qual o aluno adquire habilidades empreendedoras fazendo (PITTSWAY; COPE, 2007) – e através do empreendedorismo – aprendizagem na prática, por meio da simulação do ambiente empresarial; um conhecimento subjetivo e experiencial, ligado ao conhecimento teórico (PITTSWAY; COPE, 2007).

Segundo Lopes (2010), a educação empreendedora enfatiza o uso de metodologias de ensino nas quais o aluno aprende fazendo (*learn by doing*). Nestas situações de aprendizagem, o aluno defronta-se com “eventos críticos que o forcem a pensar de maneira diferente, buscando saídas e alternativas, ou seja, aprendendo com a experiência, com o processo.” (LOPES, 2010, p. 29). Por essa razão, a autora entende que a educação empreendedora está relacionada à aprendizagem vivencial de Kolb.

Antes de continuar a discussão sobre aprendizagem do empreendedorismo, faz-se necessário que as lógicas causal e não causal, relacionadas à abertura de novos negócios, sejam apresentadas. Este assunto será abordado no tópico seguinte.

2.5 Lógica causal e não causal – *effectuation*

“Escrever um plano de negócios é, provavelmente, a ferramenta de educação e treinamento empreendedor mais utilizada” (LANGE ET AL., 2007, p. 1). Através desta ferramenta, antes de abrir um negócio, o empreendedor deverá levantar uma série de informações sobre o mercado, público-alvo, concorrência, fornecedores, dentre outros, para que possa prever com maior precisão possível como esses elementos se comportarão no futuro, quando sua empresa entrar no mercado. Desta forma, ao buscar prever o futuro, ainda que não seja possível ter certeza sobre ele, o empreendedor poderá tomar decisões buscando controlá-lo. A lógica por trás do ensino do empreendedorismo através do plano de negócios é denominada causal. Segundo essa lógica, busca-se identificar os meios necessários para que um negócio seja criado e, a partir daí, buscam-se os recursos (SARASVATHY, 2001).

No caso de produtos inovadores, que ainda não possuem concorrentes diretos e cuja demanda é desconhecida, a utilização da lógica causal parece ser inviável. Como, por exemplo, poder-se-ia estimar o retorno do valor investido na empresa e formular o preço do produto se a curva de demanda é desconhecida? Ou seja, nos casos que tratam da criação de mercados, empresas e /ou economias, a lógica causal parece não ter grande utilidade, como aponta Sarasvathy (2001).

Em seu artigo seminal, Sarasvathy (2001) apresenta uma lógica que se contrapõe à lógica causal: o *effectuation*⁹. Enquanto o processo causal (também chamado *causation*) parte de um efeito tido como dado e busca selecionar meios para atingir esse efeito, o processo de *effectuation* toma uma série de meios como dados (o que a pessoa tem, de fato, disponível) e busca selecionar entre os possíveis efeitos aqueles que podem ser criados com esses meios. Como exemplo pode-se citar um empreendedor que deseja abrir um *pet-shop*. Nesse caso, ele já tem definido o efeito: o *pet shop*. A partir dessa definição, ele deverá identificar quais os meios necessários para que esse objetivo se concretize. Desta forma, o empreendedor faz o uso do processo causal. Porém, se considerarmos que o empreendedor possui uma quantia fixa em dinheiro, conhece uma ou duas pessoas que podem lhe apoiar e deseja abrir um negócio próprio, sem saber ao certo que tipo de negócio, ele precisará definir, com os meios que possui (dinheiro, conhecimento, apoiadores) as opções de negócios que poderão ser concretizadas. Nesse caso, o processo *effectual* é utilizado.

⁹ Como o termo foi inserido no campo do empreendedorismo recentemente, ainda não foram encontrados estudos que utilizassem uma palavra em português para descrevê-lo. Portanto, optou-se pela utilização dos termos em inglês: *effectuation* e *effectual*.

O empreendedor *effectual* possui apenas uma aspiração a algo, e consegue visualizar as ações necessárias para transformar a ideia em um negócio – não um negócio particular pré-determinado, nem o negócio mais rentável do mundo, mas um negócio geral, uma aspiração mais abrangente de uma empresa. Ele não possui nenhuma certeza sobre a existência do mercado, nem de uma curva de demanda para o seu produto. Ele precisa, muitas vezes, criar uma oportunidade (SARASVATHY, 2001).

A grosso modo, a diferença entre *causation* e *effectuation* está no conjunto de escolhas: escolher os meios para criar um efeito particular – *causation* – ou escolher entre os vários efeitos possíveis, usando um determinado conjunto de meios – *effectuation* (SARASVATHY, 2001). A figura 6 ilustra essa diferença.

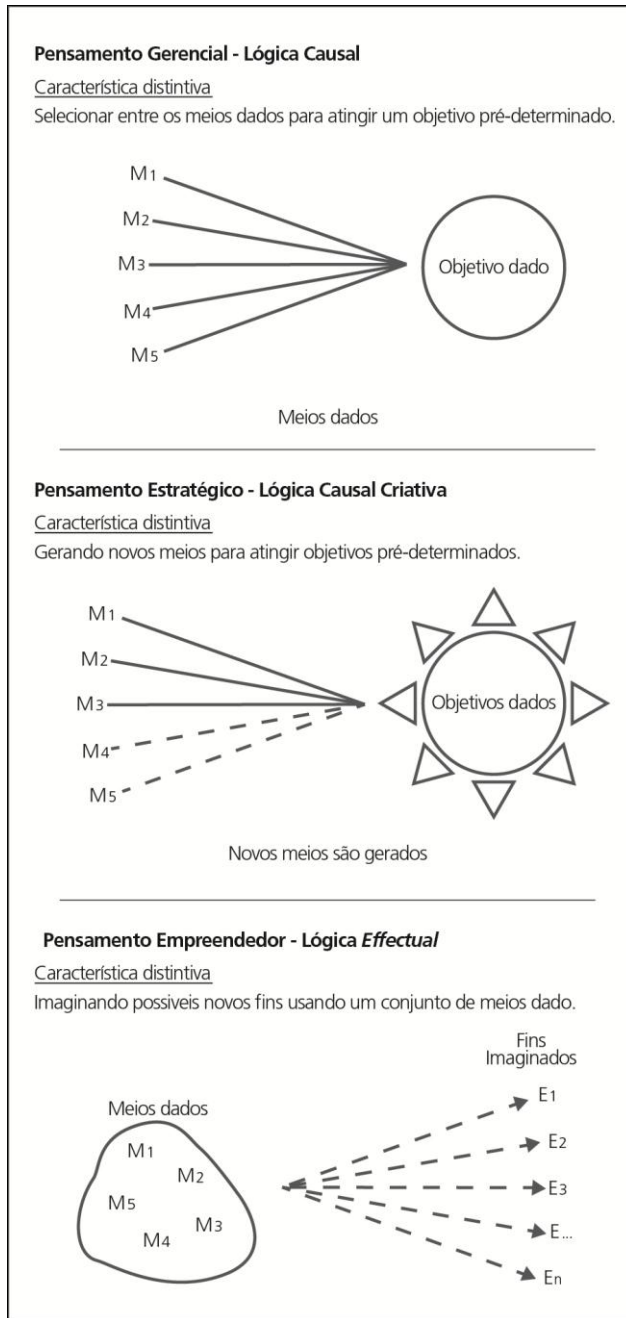


Figura 6 - Lógica causal e effectual - meios e fins
 Fonte: SARASVATHY ET AL., 2010 (tradução nossa).

Utilizando o processo *effectual*, o empreendedor pode construir diferentes tipos de empresas em diferentes setores. Esse processo permite ao empreendedor criar um ou mais efeitos possíveis, apesar de ter, no início, objetivos não muito claros. O *effectuation* possibilita a realização efetiva de vários possíveis efeitos – ainda que apenas uma ou algumas ideias, de fato, sejam implementadas – além de permitir que empreendedor mude seus objetivos, “adaptando-os e até mesmo construindo muitos deles ao longo do tempo, ao passo

que aproveita as inúmeras contingências que surgem em seu caminho” (TASIC; ANDREASSI, 2008).

Segundo Sarasvathy (2001), tanto o *causation* quanto o *effectuation* são parte do raciocínio humano, e podem ocorrer simultaneamente, sobrepondo-se, entrelaçando-se um à outro, de acordo com os diferentes contextos de decisão e ação. Sarasvathy et al. (2010) (em fase de elaboração) ¹⁰ ressaltam que os pesquisadores e estudiosos do *effectuation* não defendem o abandono do modelo racional de escolha e sua substituição pelo modelo *effectual*. Tanto a escolha racional como o *effectuation* são necessários e válidos como guia para as decisões e ações. Cada um é utilizado em diferentes situações, e os autores utilizam o exemplo do marketing no empreendedorismo para ilustrar como isso ocorre.

Segundo Sarasvathy et al. (2010), os livros de marketing apresentam o modelo de tomada de decisão através da racionalidade preditiva. O modelo começa com a definição do universo de todos os possíveis clientes, ou seja, das pessoas que estariam aptas e dispostas a pagar pelo produto/serviço. Em seguida esse universo é segmentado usando variáveis relevantes como faixa de renda, educação, gosto, dentre outras. Com base nas pesquisas de mercado e projeções do retorno esperado para cada segmento, um ou dois segmentos-alvo são escolhidos. São desenvolvidas e implementadas estratégias para posicionar o produto nos seguimentos escolhidos, baseadas nas pesquisas de mercado. Essa análise clássica é conhecida como STP (do inglês *segmentation-targeting-positioning*), e está ilustrada na parte superior da figura 7.

Já o processo *effectual* parte de um único cliente. Esse primeiro cliente pode ser escolhido logicamente da rede de contatos do empreendedor (quem ele conhece) ou a escolha pode ser completamente ao acaso, escolhendo alguém de quem deseje se aproximar. Após escolher esse primeiro cliente, o empreendedor o generaliza como sendo um segmento de seu público-alvo e, à medida que expande sua rede de parceiros, adiciona outros segmentos ao seu público-alvo. Alguém que não faz parte de seu público-alvo passa a fazer, e o empreendedor vai construindo a empresa pensando nessas pessoas. Com o tempo, o produto ou a ideia passa por uma série de mudanças e a empresa acaba inserida em um mercado diferente do mercado pensado originalmente, ou a expansão das parcerias acaba criando um mercado completamente novo (SARASVATHY ET AL., 2010). Este processo está ilustrado na parte inferior da figura 7.

¹⁰ What Effectuation is Not, de autoria de Saras Sarasvathy et al., revisando o artigo de mesmo nome publicado em 2002 no Academy of Management Conference.

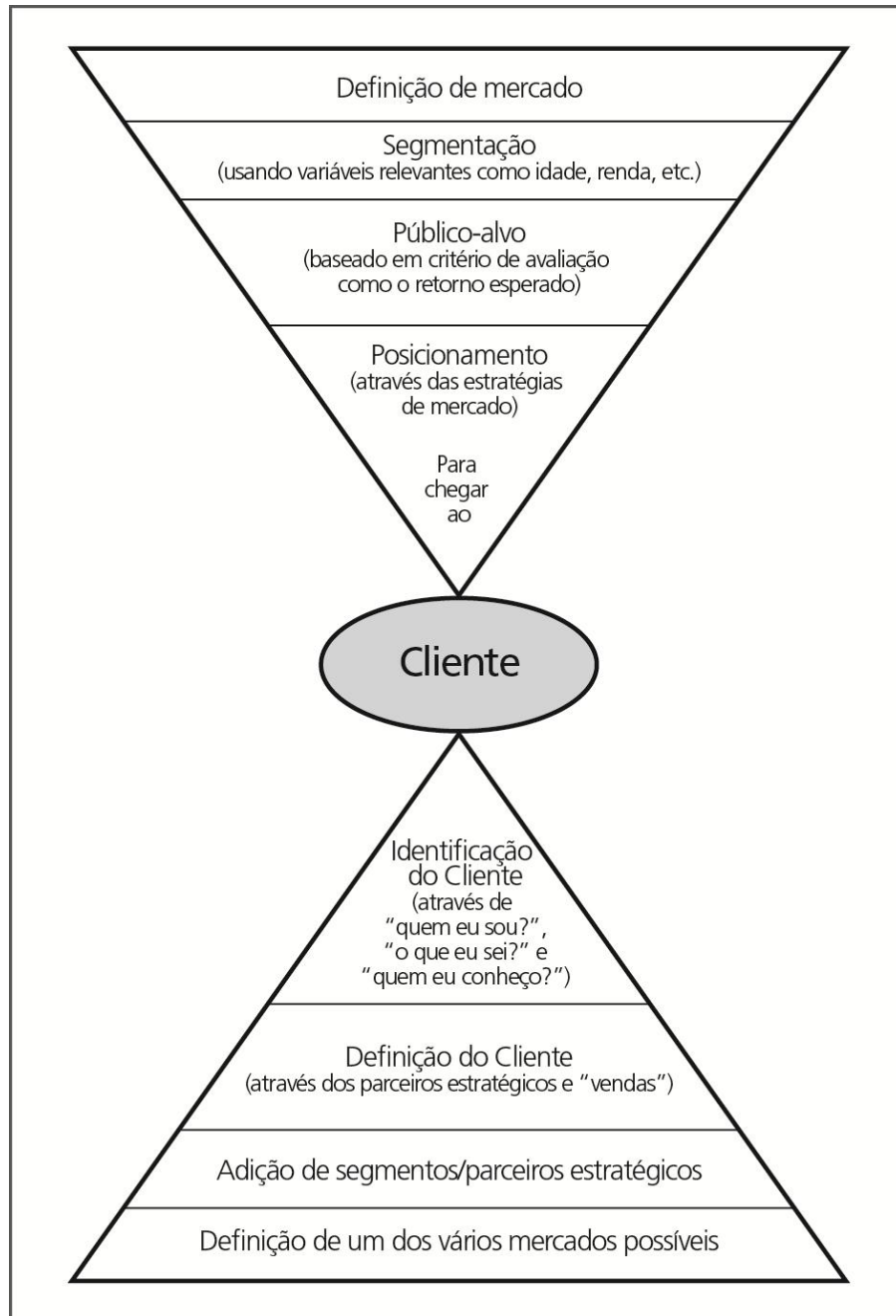


Figura 7 - Modelo de tomada de decisão causal x effectual
 Fonte: SARASVATHY ET AL., 2010 (tradução nossa).

Quando o processo *effectual* termina na base da pirâmide, na parte inferior da figura 7, se tornam necessário e útil que a empresa institua processos mais preditivos para conquistar e manter a liderança do mercado, então definido ou criado. Nesse ponto, o processo deve deslocar-se para o topo da figura 7, e o STP pode ser aplicado para criar e sustentar o valor de mercado. Esse ponto de transição representa, em muitas empresas, um grande stress para os fundadores, e frequentemente resulta no fracasso do negócio, ou na mudança da administração (muitas vezes o empreendedor não consegue fazer essa transição, e

acaba colocando outro profissional para realizá-la, enquanto parte para a abertura de novos negócios) (SARASVATHY ET AL., 2010).

Dessa forma, Sarasvathy et al. (2010) ressalta que a chave para entender e aplicar *effectuation* é perceber que ele coexiste com a escolha racional e fornece ferramentas adicionais para o tomador de decisão. Tomando como exemplo a abertura de um negócio de maneira geral, o empreendedor pode iniciá-lo através da lógica *effectual*, com os recursos que possui e com sua percepção própria de mercado. Porém, à medida que sua empresa for crescendo, em algum momento posterior, ele deverá utilizar métodos mais causais, como elaborar um plano de marketing, um plano para expandir suas atividades para outro mercado ou mesmo um plano de negócios para buscar investidores.

A lógica *effectual* tem como ponto de partida três categorias (meios), que poderão gerar inúmeros efeitos, através de suas combinações. São elas: o que o empreendedor é (suas habilidades e gostos), o que ele sabe e conhece, e as pessoas que ele conhece (as redes de relacionamento das quais faz parte) (SARASVATHY, 2001).

Segundo Sarasvathy (2001), existem quatro princípios que formam a base de uma teoria rudimentar do *effectuation*. O primeiro deles é a perda tolerável versus o retorno esperado. Esse princípio enfatiza que o empreendedor que utiliza a lógica *effectual* preocupa-se com o quanto ele pode perder se o negócio não der certo, e não com a maximização dos retornos, como no *causation*. Ou seja, através do *causation*, o foco do empreendedor é selecionar uma estratégia ótima que maximize seu retorno. Já pelo *effectuation*, o empreendedor busca experimentar, utilizando tantas estratégias quanto possíveis, dadas as limitações de seus meios. Ele prefere opções que criarão outras opções no futuro, ao invés de maximizar os seus retornos no presente (SARASVATHY, 2001).

O segundo princípio é o das alianças estratégicas versus a análise competitiva. Segundo Sarasvathy (2001) os modelos que seguem a lógica causal enfatizam a necessidade de analisar os competidores do mercado no qual o empreendedor deseja se inserir. Já a lógica *effectual* enfatiza as alianças estratégicas e o comprometimento prévio dos *stakeholders* como forma de minimizar ou reduzir as incertezas e criar barreiras de entrada.

O terceiro princípio do *effectuation* foca na exploração das contingências em contraposição à exploração de conhecimento pré-existente. Sarasvathy (2001) enfatiza que o *causation* pode ser preferível quando o empreendedor possui um conhecimento específico, sobre alguma nova tecnologia, por exemplo. Já o *effectuation* seria mais indicado para explorar as contingências que aparecem inesperadamente no decorrer do processo empreendedor.

O quarto e último princípio seria o do controle de um futuro imprevisível versus a predição de um futuro incerto. A lógica causal foca nos aspectos que podem ser previstos, considerando que o futuro é incerto. Ou seja, se é possível prever o futuro, não é preciso controlá-lo. Por outro lado, o *effectuation* tem como foco os aspectos controláveis, considerando o futuro como imprevisível. Assim, desde se possa controlar o futuro, não é preciso prevê-lo (SARASVATHY, 2001).

O quadro 2 apresenta as principais diferenças entre os processos de *causation* e *effectuation*, segundo Sarasvathy (2001).

Categorias de diferenciação	Causation	Effectuation
Dados	O efeito é dado.	Apenas alguns meios ou ferramentas são dados.
Critério de seleção para tomada de decisão	Ajuda a escolher entre os meios para atingir um efeito dado.	Ajuda a escolher entre possíveis efeitos que podem ser criados com os meios dados.
	Critério de seleção baseado no retorno esperado.	Critério de seleção baseado na perda tolerável ou risco aceitável.
	Efeito-dependente: a escolha dos meios é guiada pelas características do efeito que o tomador de decisão deseja criar e seu conhecimento sobre os meios possíveis.	Ator-dependente: Dados meios específicos, a escolha do efeito é guiada pelas características do ator e sua habilidade para descobrir e utilizar as contingências.
Competências empregadas	Excelente para explorar conhecimento.	Excelente para explorar contingências.
Contexto de relevância	Mais presente na natureza.	Mais presente na ação humana.
	Mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes.	Assunção explícita de ambientes dinâmicos, não-lineares e ecológicos.
Natureza do desconhecido	Foco nos aspectos preditivos de um futuro incerto.	Foco nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível.
Lógica fundamental	Como podemos prever o futuro, podemos controlá-lo.	Como podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo.
Resultados	Fatia de mercado em mercados existentes através de estratégias competitivas.	Novos mercados criados através de alianças e outras estratégias de cooperação.

Quadro 2 - Diferenças entre *causation* e *effectuation*

Fonte: SARASVATHY, 2001 (tradução nossa).

Um estudo desenvolvido por Tasic e Andreassi (2008) aponta como principais contribuições do *effectuation* ao empreendedorismo:

- a) a incerteza passa a ser encarada mais como um recurso e um processo, que irá orientar a tomada de decisão, do que como um estado constante de desvantagem;
- b) a ambiguidade inicial dos objetivos é vista como um fator de criatividade e gerador de oportunidades, pois permite ao empreendedor utilizar melhor as contingências que surgem;
- c) a capacidade de ação do empreendedor sobre o ambiente “elimina uma das premissas básicas da lógica causal, a noção objetivista de mercados e a passividade do empreendedor frente ao ambiente e contingências” (p. 06);
- d) traz a noção de controle sobre o que pode ser feito com os recursos disponíveis, ao invés “da otimização de decisões sobre o que se esperaria ser feito, dado um conjunto de previsões” (p. 06).

Andreassi e Fernandes (2010) afirmam que, “de forma muito simplista, a abordagem *effectual* combina o *learning by doing* com a prática da tentativa e erro” (p. 203). Segundo os autores, essa abordagem é muito oportuna, uma vez que “a grande maioria dos negócios abertos no Brasil e no mundo obedece muito mais a lógica causal do que *effectual*” (p. 203). Os autores ressaltam, porém, que o ensino do empreendedorismo ainda está, em grande parte, baseado na lógica causal, com a elaboração do plano de negócios como ferramenta principal. O desafio às escolas de negócios seria buscar novas metodologias e ferramentas para ensino do empreendedorismo mais próximas da abordagem *effectual*.

2.5.1 A lógica *effectual* e a aprendizagem

Apesar de, na seção anterior, a autora ter relacionado a lógica causal ao aprendizado dentro da sala de aula, enquanto a lógica *effectual* foi associada ao aprendizado prático, fora da sala de aula, não significa que não se possa ensinar utilizando a lógica *effectual* na sala de aula, e vice-versa. Quando o professor atua como um facilitador do processo de aprendizagem, incentivando os alunos a utilizar os recursos disponíveis e criar um produto em sala de aula, por exemplo, para ser vendido aos colegas, a lógica *effectual* está sendo utilizada. O aluno está buscando, através dos recursos que possui (materiais, conhecimentos, habilidades, criatividade), criar algo novo. Pode ser que o aluno não consiga fazer o produto na primeira tentativa; pode ser que seus colegas não queiram comprá-los. Mas

ele vai tentar, vai errar e aprender com isso, e vai tentar novamente. O aluno aprenderá que, para algo dar certo, é preciso arriscar o que ele tem disponível e não desistir no primeiro fracasso. Isso é *effectuation*. O contrário seria um professor que fala ou escreve na lousa o que é preciso para abrir um negócio, que características o empreendedor deve ter, que mostra o que é um plano de negócios e o utiliza como principal meio para se iniciar um negócio. Isso é *causation*.

Em 2010, a autora desta dissertação assistiu a uma palestra da Professora Saras Sarasvathy, na Rodada de Educação Empreendedora, que aconteceu em São Paulo. Na ocasião, Sarasvathy demonstrou como o *effectuation* pode ser ensinado na sala de aula, através da dinâmica do doce. Ela apresentava um pote contendo bombons e pirulitos aos participantes. O conteúdo do pote era revelado a todos. Em seguida, ela pedia que algumas pessoas retirassem do pote um doce. Nesse caso, ela explicou que a pessoa tinha uma determinada chance de tirar o bombom ou o pirulito. Isso é chamado de risco. A pessoa sabia que ao colocar a mão no pote, iria tirar ou o bombom ou o pirulito; não existia outra opção. Todo o conteúdo do pote era conhecido.

Em seguida, ela pegou outro pote e mostrou parcialmente o conteúdo à plateia. Neste pote havia balas e chicletes. Ela pediu que um participante retirasse um doce do pote e, antes que ele retirasse, perguntava se ele queria ganhar bombom ou pirulito. O participante respondia de acordo com sua preferência, mas, ao pegar o doce, percebia que havia pegado uma bala. Ela repetia o procedimento com outra pessoa, que pegava um chiclete quando queria pegar um pirulito, e assim sucessivamente, mais algumas vezes. Depois de um tempo, era possível tentar adivinhar se a pessoa pegaria bala ou chiclete, e ir eliminando as opções bombom e pirulito. Ou seja, após fracassar algumas vezes, e buscar investigar a situação, a pessoa poderia começar a considerar que as únicas opções do pote eram bala e chiclete. Isso é o exemplo do que é incerteza.

“Qual dos dois jogos vocês gostariam de jogar?” – perguntou Sarasvathy. Antes que a plateia pudesse responder, ela apresentou um terceiro pote, contendo várias coisas misturadas: não apenas doces, mas papéis, lixo, pequenos objetos, etc. Ela não mostrava nem falava a ninguém o que havia no pote. Pedia que, um a um, vários participantes retirassem algo dele. Cada um retirava algo diferente. Depois de cerca de 10 pessoas retirarem, cada uma, um objeto diferente, Sarasvathy explicou que esse é o empreendedor, segundo a ótica do *effectuation*. Ele não sabe o que pode acontecer, não parte de pressupostos, tudo é possível. Ele precisa pensar no que vai fazer com o que retirou do pote, com o que possui. Se ele quiser usar uma análise estatística para tentar adivinhar o que vai retirar deste terceiro pote, de nada

irá adiantar. Do mesmo modo, Sarasvathy defende que uma análise de mercado, nessa situação onde tudo é possível, não será útil ao empreendedor. Não é esse jogo que ele joga.

Esse exemplo ilustra como o *effectuation* pode ser ensinado em sala de aula. E como, a partir de diferentes técnicas e ferramentas, o empreendedorismo pode ser ensinado de outras maneiras.

No presente estudo, a autora busca transpor o modelo *effectual* para o campo do aprendizado. Da mesma forma que o empreendedor pode iniciar seu negócio de forma mais estruturada e apoiada em um plano de negócios, levantando as necessidades do negócio e buscando meios e recursos para atingi-las, o aprendizado do empreendedorismo pode seguir também essa lógica causal, buscando identificar o que o aluno precisa aprender e, através dos métodos tradicionais de ensino – que tem o professor como responsável por repassar ao aluno o conhecimento necessário – torná-lo apto a abrir seu próprio negócio. O professor irá transmitir ao aluno esse conhecimento utilizando o ambiente escolar, as salas de aula, palestras e seminários, utilizando na maioria dos casos o plano de negócios como ferramenta para tal (LANGE ET AL., 2007), de forma gradual e sistemática. Fazendo um paralelo à tipologia apresentada anteriormente, esse aprendizado seria classificado como formal, uma vez que segue um currículo definido, com objetivos e mecanismos de avaliação explícitos, e professores certificados (SCHUGURENSKY; 2000).

Por outro lado, nos casos em que o empreendedor parte dos recursos que possui, do que conhece e de sua rede de relacionamento, combinando estes elementos para abrir um negócio, tentando, errando e aprendendo com seus erros, sem planejamento formal do que o mercado demanda ou de quais seriam os recursos mínimos necessários para abrir o seu negócio, o empreendedor está seguindo uma lógica *effectual*. Estendendo esta lógica para o campo do aprendizado, pode-se dizer que o aluno não aprende de maneira formal, através do repasse de conhecimento pelo professor, em uma sala de aula, ou seja, através do que se planejou que ele aprendesse, seguindo uma sequência pré-estabelecida de aquisição de conhecimento. Pela lógica *effectual*, o aluno aprende na prática, longe das salas de aula, através de suas experiências pessoais, experimentando e, assim, identificando o que funciona e o que não funciona, aprendendo com o que deu errado, e tentando novamente. Não é o professor que repassa o conhecimento: é o aluno que vivencia situações que lhe permite adquirir esse conhecimento. O aprendizado, portanto, ocorre de maneira informal.

Dentre os ambientes utilizados para o ensino do empreendedorismo está a incubadora de negócios. Na maioria dos casos, os professores levam os alunos a fazerem visitas aos empreendedores das incubadoras para conhecerem um pouco a rotina de um

empreendedor e assistirem palestras e workshops sobre o assunto. Ou seja, os professores utilizam as incubadoras para ensinar empreendedorismo sob uma ótica menos effectual e mais causal. Mas este ambiente também pode ser utilizado para o ensino do empreendedorismo de uma maneira *effectual*, mais prática do que teórica, mais informal do que formal. As incubadoras como ambientes de aprendizagem do empreendedorismo serão abordadas no tópico seguinte.

2.6 Incubadoras

A competitividade crescente evidencia a fragilidade de alguns segmentos empresariais, como as micro e pequenas empresas. Segundo Raupp e Beuren (2004), as grandes e médias empresas enfrentam melhor os desafios advindos da competitividade, por possuírem uma estrutura de suporte e pelo seu poder de barganha. Porém, as micro e pequenas empresas são importantes tanto para a geração de emprego como para o desenvolvimento econômico da região na qual estão inseridas e atuam. Sendo assim, o Governo, juntamente com entidades do setor público e privado, vem buscando criar mecanismos que apoiem esse segmento de empresas. Um desses mecanismos de apoio é a incubadora, que incentiva o desenvolvimento de micro e pequenas empresas e busca capacitar os empreendedores para gerirem seus negócios (RAUPP; BEUREN, 2004).

Segundo a *National Business Incubation Association* (Associação Nacional das Incubadoras de Negócios, uma associação mundial com a participação de mais de 60 países), as incubadoras fornecem orientação aos gestores das empresas, assistência técnica e consultoria. Geralmente, fornecem também acesso a espaços adequados e aluguel acessível, compartilhamento dos serviços e equipamentos básicos às empresas, apoio tecnológico e assistência para a obtenção do financiamento necessário para o crescimento do negócio.

Para Vedovello e Figueiredo (2005), as incubadoras são locais adequados para abrigar e apoiar as pequenas empresas. Elas fornecem a estas empresas instalações físicas adequadas e de qualidade, além de serviços de apoio compartilhados entre as empresas e aconselhamento sobre o funcionamento do mercado, tecnologias e viabilidade de apoio financeiro. O objetivo das incubadoras é explorar e potencializar os recursos existentes e incentivar a sinergia entre os pares. Buscam também criar um ambiente favorável ao

surgimento e fortalecimento de novos negócios, fazendo com que as empresas incubadas se transformem em empresas graduadas e bem sucedidas.

O Quadro 3 apresenta um levantamento feito por Carmo e Nassif (2005) sobre as definições de incubadora segundo alguns autores:

Dornelas (2002)	Ambiente flexível e encorajador com facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos.
Morais (2001)	Mecanismo de estímulo e apoio à criação e ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores sustentáveis.
Spolidoro (1999)	Ambiente que favorece a criação e o desenvolvimento de empresas e produtos inovadores.
Lalkaka & Bishop (1996)	Ambiente de trabalho controlado adequado para auxiliar o crescimento de novas empresas emergentes.
Medeiros (1992)	Um núcleo que abriga, usualmente, micro-empresas de base tecnológicas.
Nadas et al. (1991)	Uma estrutura compartilhada por empresas com suporte administrativo centralizado.

Quadro 3 - Conceito de incubadora

Fonte: CARMO;NASSIF (2005).

A literatura apresenta várias classificações para as incubadoras. Dentre elas, podem-se destacar três tipos de incubadoras (Brasil, 2000):

- a) incubadora de base tecnológica: abriga empresas cujos “produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado” (p. 7);
- b) incubadora dos setores tradicionais: abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, que possuem tecnologia amplamente difundida e desejam agregar valor aos seus produtos ou serviços através de um incremento no seu nível tecnológico. Devem estar comprometidas com a absorção ou desenvolvimento de novas tecnologias;
- c) incubadora mista: abriga empresas dos dois tipos descritos anteriormente.

Outra tipologia de incubadoras de empresas é apresentada por Vedovello e Figueiredo (2005), baseada na tipologia desenvolvida em 2003 por Zedtwitz¹¹ (Quadro 4).

Segundo Kirby (2004), as incubadoras modernas dão mais ênfase ao processo de incubação em si do que ao espaço físico, o que significa que as incubadoras podem ser

¹¹ ZEDTWITZ, M. Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, v. 3, n. 1/2, 2003.

virtuais, utilizando os benefícios da tecnologia de comunicação, e é dada muito mais atenção ao treinamento, *mentoring* e à criação de um ambiente de aprendizagem.

As incubadoras virtuais também aparecem na classificação proposta por Abreu, Souza e Gonçalo (2006). Os autores classificam o processo de incubação em duas modalidades: interna e externa. Na incubação interna, a empresa se instala fisicamente na incubadora, e passa a utilizar suas instalações físicas e demais serviços por ela prestados. Na incubação externa, não há cobrança por permanência física na incubadora. Ocorre, portanto, fora das instalações físicas, mas a empresa ainda utiliza os serviços da incubadora (principalmente de apoio técnico-administrativo).

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC, em 2004, 72% das incubadoras brasileiras possuíam vínculo formal com universidades ou centros de pesquisas, enquanto 17% possuíam vínculo informal. Apenas 11% das incubadoras não possuíam vínculo (ANPROTEC, 2004). Esse vínculo entre universidades e incubadoras se torna ainda mais importante nas incubadoras de base tecnológica, cujas empresas têm como principal insumo conhecimentos e informações técnico-científicas. Assim, incubadoras e ensino do empreendedorismo devem caminhar juntos, para consolidar estes vínculos e criar sinergias entre o ensino e a concretização do empreendedorismo (HENRIQUE; CUNHA, 2008).

Tipos de Incubadoras	Principais Características
Incubadoras Comerciais Independentes	Emergem como resultado de atividades prospectivas desenvolvidas por empresários ou empresas vinculadas ao capital de risco. Gozam de maior liberdade para desenvolver seus próprios modelos de negócios. Orientadas para o lucro, estas incubadoras se baseiam fortemente nas suas competências internas e focam suas atividades em uma dada tecnologia, indústria ou região (por exemplo, software de reconhecimento de linguagem; mercado japonês).
Incubadoras Regionais	Geralmente estabelecidas pelos governos locais ou organizações com interesses econômicos e políticos regionais similares, buscando prover espaço e apoio logístico para os negócios iniciantes em uma dada comunidade. Objetivam acoplar seus resultados aos interesses delineados pelas políticas públicas: geração de empregos, aprimoramento da indústria local, ou aprimoramento da imagem pública de uma dada região.
Incubadoras vinculadas às Universidades	Universidades podem ser consideradas berço de novas invenções/inovações e tecnologia de ponta. Estas incubadoras podem, ou não, estar vinculadas a parques tecnológicos já implantados - e atuam como laboratórios desenhados para aprimorar e fortalecer a colaboração entre acadêmicos e industrialistas.

Incubadoras Intra-Empresariais	Vinculadas às atividades de P&D corporativas, têm como principais objetivos lidar com a descontinuidade tecnológica, incrementar a comunicação entre as funções técnicas e corporativas, minimizar a inflexibilidade das estruturas organizacionais e gerenciais, e aprimorar a habilidade de alinhar a visão de longo prazo da corporação com as suas necessidades de curto prazo.
Incubadoras Virtuais	Diferentemente das incubadoras tradicionais, as virtuais não oferecem espaço físico ou apoio logístico. Buscam, porém, construir e fortalecer plataformas e redes de acesso a empresários, investidores e consultores. Esta modalidade de incubadora tem sido considerada adequada para estágios de negócios muito iniciais e, preferencialmente, vinculados às tecnologias de informação.

Quadro 4 - Tipos de incubadoras

Fonte: VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005.

No Brasil, a região com maior número de incubadoras é a Região Sul, que contava com 123 incubadoras em 2004, seguida pela região sudeste, com 92 incubadoras. A região Norte é a região com menor número, possuindo apenas nove incubadoras em 2004 (ANPROTEC, 2004).

Lavieri (2010) destaca as incubadoras dentre os ambientes longe das salas de aula, ricos em trocas, no qual ocorrem experiências enriquecedoras à educação empreendedora. O autor enfatiza que, geralmente, as incubadoras têm contato com as universidades, mas este contato limita-se a suas áreas de pesquisa. Segundo Lavieri (2010), são poucos os professores que utilizam as visitas às incubadoras como recurso didático, para que o aluno conheça a prática da inovação e as dificuldades que os empreendedores enfrentam.

Um estudo sobre cooperação entre empresas de base tecnológica e universidades, realizado por Porto (2000), apontou, dentre os fatores que motivam as universidades a realizar parcerias, a melhoria na formação dos estudantes, uma vez que estes seriam expostos à realidade.

Kirby (2004) refere-se às incubadoras como laboratórios de aprendizagem do empreendedorismo, no qual podem ser identificados três aspectos da educação empreendedora. Transferindo o conhecimento das salas de aula para a incubadora, é possível completar o ciclo de aprendizagem vivencial de Kolb e mover-se a partir das observações e reflexões realizadas em sala de aula, através da formação de conceitos abstratos e generalizações, à incubadora, onde o aluno pode testar as implicações dos conceitos em situações novas, e adquirir experiência concreta.

Um estudo realizado na Universidade de Surrey, na Inglaterra, demonstra como a instituição utiliza sua incubadora de empresas como instrumento de aprendizagem do empreendedorismo. Nesta universidade, os estudantes de MBA e da graduação - não apenas

em empreendedorismo, mas também de outros cursos - são envolvidos em diversas experiências na incubadora. Eles têm a oportunidade de trabalhar na pré-incubação, como mentores ou desenvolvedores de planos de negócios, bem como em projetos específicos, como planos de marketing e projetos de tecnologia. Desta forma, os estudantes podem aprender sobre e através do empreendedorismo (KIRBY, 2004).

Muitos estudos foram realizados associando a incubadora ao empreendedorismo (BECKER ET AL., 2006; GALLON ET AL., 2008; CARMO; NASSIF, 2005; BEUREN; RAUPP, 2003; SANTOS; ALVES, 2009). Estes estudos têm a incubadora como estimuladoras e facilitadoras do empreendedorismo, uma vez que oferecem condições que permitem ao empreendedor abrir sua empresa com mais facilidade, com maior apoio financeiro e gerencial, colocando em prática seu plano de negócio. Alguns estudos exploram a questão das características e competências empreendedoras desenvolvidas nas incubadoras, mas o enfoque é no gerente das empresas incubadas e/ou nos gerentes das incubadoras (BECKER ET AL., 2006; CARMO; NASSIF, 2005; RAUPP; BEUREN, 2004; IBRAHIM; SOUFANI, 2002). Há ainda estudos que tratam da aprendizagem e compartilhamento de conhecimento entre as empresas incubadas (ABREU; SOUZA; GONÇALO, 2006; BEUREN; RAUPP, 2003; MEIRELLES, 2008; VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005).

Os estudos mencionados anteriormente, que mostram como alguém que deseja empreender pode ser encorajado pela existência das incubadoras (uma vez que elas facilitam a abertura do negócio) e como as visitas às incubadoras podem servir como instrumento de aprendizagem nas universidades (aproximando o aluno da realidade) reforçam a afirmação de que a incubadora pode, sim, ser utilizada como ambiente de aprendizagem, mas, na maioria dos casos, uma aprendizagem baseada na lógica *causal*. Ou seja, as incubadoras se encaixam perfeitamente quando alguém deseja desenvolver um plano de negócio e colocá-lo em prática. Ou quando alguém aprende um pouco sobre o dia a dia do empreendedor fazendo uma visita à incubadora ou assistindo uma palestra. Mas

O que motiva esse estudo, e que não foi encontrado em outras pesquisas, é que as incubadoras podem, talvez, servirem como ambiente de aprendizagem *effectual* do empreendedorismo. A abordagem *effectual*, definida por Andreassi e Fernandes (2010) como a combinação do *learn by doing* com a prática da tentativa e erro, poderia ser vivenciada nas incubadoras de negócios, não apenas pelos empreendedores, mas também pelos estudantes que ali trabalham? Seriam eles instigados a aprender com o próprio erro, a experimentar na prática, como Kolb propõe em seu modelo, e a adquirir um pouco do espírito empreendedor deste ambiente? Poderiam as experiências vivenciadas nas incubadoras aumentar a confiança

dos estudantes em relação às suas habilidades, encorajando-os ao empreendedorismo? Ou as incubadoras representam somente a prática do racional, do planejado, do causal?

Afinal, qual a contribuição que as incubadoras de negócios podem dar para estimular a aprendizagem do empreendedorismo?

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos relacionados à realização do estudo. Primeiramente será discutida a natureza e o método de pesquisa. Posteriormente, serão abordados os instrumentos utilizados, seguidos da seleção e perfil dos entrevistados. Por fim, será apresentada a coleta e tratamento de dados, seguidos de sua validação.

3.1 Natureza e Método de Pesquisa

Quanto a sua natureza, a pesquisa em questão pode ser classificada como exploratória. Este tipo de pesquisa é realizado quando há pouco ou nenhum estudo anterior no qual o pesquisador possa buscar informações sobre a questão de pesquisa. Ao invés de procurar testar ou confirmar hipóteses, a pesquisa exploratória busca padrões, idéias ou hipóteses, ou seja, busca obter insights e familiaridade com o tema, para que possa ser realizada uma investigação mais rigorosa posteriormente. O método utilizado neste tipo de pesquisa é, em geral, muito aberto, e busca reunir uma vasta gama de dados e impressões (COLLIS; HUSSEY, 2005). As outras classificações utilizadas para designar a natureza das pesquisas em geral são: descritiva e analítica ou preditiva, de acordo com Collis e Hussey (2005). A pesquisa descritiva busca descrever o comportamento dos fenômenos, identificando e obtendo informações sobre as características de uma dada questão. Já a pesquisa analítica vai além da descritiva, objetivando entender os fenômenos, descobrir e mensurar relações causais entre eles. A pesquisa preditiva vai ainda mais adiante do que a pesquisa analítica: ela explica o que está acontecendo em determinada situação, generalizando a partir da análise, prevendo fenômenos com base nas relações gerais e hipotéticas.

Quanto a método, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Os métodos qualitativos são mais subjetivos que os métodos quantitativos, e envolvem o exame e reflexão das percepções para chegar ao entendimento de atividades sociais e humanas. Por outro lado, os métodos quantitativos são objetivos e focam na mensuração de fenômenos (COLLIS;

HUSSEY, 2005). Em uma pesquisa quantitativa, o autor conduz o estudo baseado em um plano pré-estabelecido, com hipóteses e variáveis claramente definidas. Preocupa-se com “a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca-se a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados.”. Desta forma, o pesquisador garante certa margem de segurança em relação às inferências geradas (GODOY, 1995, p. 58).

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa parte de focos de interesse ou de questões amplas, que vão se definindo no decorrer do estudo. Não procura medir ou enumerar os eventos em estudo, nem utiliza instrumentos estatísticos para análise dos dados. A pesquisa qualitativa

“envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (p. 58).

Godoy (1995) salienta algumas características básicas da pesquisa qualitativa. Primeiramente, esse tipo de pesquisa tem o ambiente natural como fonte direta de dados, e o instrumento principal é o próprio pesquisador. Os estudos qualitativos apresentam uma natureza descritiva, sendo os dados apresentados através de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, e vários outros tipos de documentos. Outra característica da pesquisa qualitativa é que o pesquisador busca compreender os fenômenos estudados através da perspectiva dos participantes, ou seja, o significado que as pessoas dão às coisas e à vida são fundamentais. Por fim, a autora ressalta o enfoque indutivo utilizado pelos pesquisadores, que partem de questões ou focos de interesse amplos que vão se tornando mais específicos no decorrer da pesquisa.

Segundo Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa busca entender, descrever e, por vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro”, de várias maneiras. Uma delas é através da análise de experiências de indivíduos ou grupos, que podem estar relacionadas a histórias bibliográficas ou à prática, e podem ser tratadas por meio da análise de conhecimento, relatos e história do dia a dia. Esse é o caso do estudo em questão. Essa abordagem busca “esmiuçar a forma como as pessoas constroem o mundo a sua volta, o que estão fazendo ou o que está lhes acontecendo em termos que tenham sentido e que ofereçam uma visão rica” (p. 8).

3.2 Instrumentos utilizados: pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas

Inicialmente, a autora fez uma revisão bibliográfica sobre os assuntos pertinentes ao estudo. O objetivo desta revisão era familiarizar-se com a literatura acerca do tema, e obter um entendimento dos aspectos relacionados ao ensino do empreendedorismo, às incubadoras, ao aprendizado e ao *effectuation*. Esta revisão serviu também como subsídio para que a autora desenvolvesse o instrumento de coleta de dados, ou seja, para que definisse os tópicos e questões a serviriam de guia às entrevistas.

A autora fez uso de entrevistas semiestruturadas. Estas entrevistas tiveram por objetivo obter o máximo de informações sobre os tópicos abordados na pesquisa, através de relatos orais dos respondentes. A autora optou por realizar as entrevistas por acreditar que esta forma é a que mais se adéqua ao estudo proposto, e a que trará resultados mais ricos e com mais detalhes.

As questões levantadas para guiarem as entrevistas foram utilizadas em duas entrevistas realizadas como pré-testes. Durante o pré-teste, identificou-se a necessidade de algumas informações adicionais, e as questões foram redefinidas. Na apresentação de qualificação do projeto foram sugeridas mais algumas questões a serem incluídas. Por fim, foi definido um total de 30 questões pré-estabelecidas, divididas entre sete tópicos.

O Quadro 5 apresenta os tópicos principais e as questões que guiarão as entrevistas.

TÓPICOS	QUESTÕES DO ROTEIRO
Aspectos demográficos	Em que ano está na faculdade? Qual seu estado civil? Qual sua idade? Com quem você mora? Possui filhos? Quem é o responsável, financeiramente, pela sua família?
Aspectos familiares	Seus pais ou alguém da sua família já abriram algum negócio? Você conhece algum empreendedor?
Experiência profissional	Qual sua experiência profissional anterior à experiência na incubadora?
Incubadora	Há quanto tempo trabalha em incubadora? Já tinha trabalhado em incubadora antes? Por que decidiu fazer estágio/trabalhar na incubadora? O que você aprendeu na experiência profissional na incubadora? Quais suas experiências positivas e negativas? Em sua opinião, como a incubadora auxilia quem deseja abrir seu negócio?
Empreendedorismo	O que você entende por empreendedor? Que características do empreendedor do negócio no qual você trabalha (ou) na incubadora você considera importante para quem deseja abrir um negócio?

Intenção de Empreender	Você já abriu, está abrindo ou pretende abrir um negócio próprio? Por quê? Pretende abrir sozinho ou com sócios? Como sua experiência na incubadora contribuiu para essa decisão? Como surgiu a idéia? Você tem/teve o apoio de quem? Tem alguém em quem você se inspirou/inspiraria para abrir o negócio? O que falta para você empreender? Você utilizaria incubadoras para começar seu negócio?
Aprendizagem	Você considera de aprendeu/está aprendendo trabalhando na incubadora? Acha que aprendeu/aprenderia da mesma forma em outras experiências fora da incubadora? De que maneira você aprende na incubadora? O que a incubadora lhe oferece que lhe permite aprender? Você considera o aprendizado na incubadora diferente do aprendizado na sala de aula? Por quê? Onde você acha que aprende mais?

Quadro 5 - Roteiro de entrevista

Fonte: Elaboração própria.

3.3 Seleção e Perfil dos Entrevistados

Inicialmente, o estudo seria realizado com estudantes de Administração que estivessem trabalhando ou que trabalharam nas incubadoras catarinenses filiadas à ANPROTEC. No início de 2011, Santa Catarina contava com 14 incubadoras filiadas (ANPROTEC, 2011), como demonstra o Quadro 6. Foi feito contato por telefone e e-mail com as 14 incubadoras, sendo que uma não concordou em participar e, dentre as 13 restantes, constatou-se que apenas quatro delas tinham estudantes de administração trabalhando, seja como estagiários ou contratados, seja nas empresas incubadas ou na administração da incubadora. Nestas quatro incubadoras, foram realizadas sete entrevistas, todas com estudantes de Administração que continuavam trabalhando nas incubadoras.

INCUBADORAS CATARINENSES FILIADAS À ANPROTEC	
Nome	Cidade
INCUBADORA MIDI TECNOLÓGICO	Florianópolis
CELTA - Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas	Florianópolis
SAPIENS PARQUE S. A.	Florianópolis
Incubadora do Instituto GENE - CRIEM (Projeto GENE)	Blumenau
Incubadora do Parque de Inovação Tecnológica da Região de Joinville IBT - INOVAPARQ	Joinville
Incubadora Tecnológica de Softville	Joinville
Incubadora de Base Tecnológica de Joinville – MIDIVILLE	Joinville
INPRETEX - Incubadora de Empresas	Indaial
CRIE - Centro Regional de Inovação e Empreendedorismo	Tubarão

INCTECh - Incubadora Tecnológica da UNOCHAPECÓ	Chapeco
Incubadora Mafratec	Mafra
Núcleo Gerador de Empresas de Desenvolvimento Integrado de Incubação (GTEC)	Rio do Sul
Incubadora Tecnológica do Alto Vale do Rio Negro – ITFETEP	São Bento do Sul
JARAGUATEC	Jaraguá do Sul

Quadro 6 - Incubadoras catarinenses filiadas à ANPROTEC

Fonte: Elaboração própria

Diante da situação, percebeu-se a necessidade de estender o estudo às incubadoras catarinenses que não eram filiadas à ANPROTEC, na tentativa de buscar mais estudantes com o perfil definido. Foram contatadas outras cinco incubadoras (Quadro 7), que geraram duas entrevistas, também com estudantes que ainda trabalhavam nas incubadoras.

INCUBADORAS CATARINENSES NÃO FILIADAS À ANPROTEC	
Nome	Cidade
CITeB - Centro de Inovação e Tecnologia de Biguaçu	Biguaçu
INCEVALE - Incubadora de Empresas do Vale do Rio Tijucas	Tijucas
IESJ - Incubadora de Empresas de São José	São José
MIDILAGES - Microdistrito de Base Tecnológica de Lages	Lages
Incubadora da Fundação Universidade do Contestado	Mafra

Quadro 7 – Incubadoras catarinenses não filiadas à ANPROTEC

Fonte: Elaboração própria.

No total, foram realizadas nove entrevistas com estudantes que trabalhavam nas incubadoras há, pelo menos, três meses. Todos os entrevistados cursavam Administração de Empresas, ou haviam concluído o curso no mês em que ocorreu a entrevista. As entrevistas ocorreram, em sua grande maioria, em incubadoras de base tecnológica, tendo participado também incubadoras tradicionais em menor quantidade. Todas as incubadoras podem ser consideradas internas, isto é, a empresa se instala fisicamente na incubadora. Neste estudo, não há incubadoras virtuais.

Vale ressaltar que foram encontradas informações em pesquisa na Internet sobre a existência de pelo menos outras seis incubadoras no Estado, e, ao tentar entrar em contato, descobriu-se que elas haviam encerrado suas atividades ao longo dos últimos três anos.

3.4 Coleta e tratamento de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, caracterizando a pesquisa como de campo (VERGARA, 2005).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com estudantes do curso de Administração que trabalham em incubadoras (nas empresas incubadas ou na parte administrativa) há, pelo menos, três meses, e foram gravadas com suas devidas autorizações. As entrevistas aconteceram nas incubadoras do estado de Santa Catarina, entre dezembro de 2010 e dezembro de 2011.

Visando assegurar o anonimato dos entrevistados, principalmente em um universo tão pequeno como o estudado, foi atribuída uma letra para designar cada um dos entrevistados. Além disso, no decorrer do estudo, será utilizado o gênero masculino para referir-se aos estudantes participantes da pesquisa.

A análise dos dados obtidos nas entrevistas foi realizada através da técnica da análise de conteúdo. Para Bardin (2010), análise de conteúdo é

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (p. 44)

Segundo Godoy (1995), a análise de conteúdo de acordo com a perspectiva de Bardin é uma das técnicas de análise de conteúdo mais utilizadas. É um “instrumento metodológico que pode ser aplicado a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza de seu suporte.” (GODOY, 1995, p. 23). A técnica de análise de conteúdo parte do pressuposto que, por trás do discurso aparente, há um sentido escondido a ser desvendado. O esforço do analista é duplo: ele deve tentar entender o sentido da comunicação como um receptor normal, além de desviar o olhar para buscar outros significados, outras mensagens que podem ser enxergadas através da mensagem original.

Sendo assim, nesse estudo, após a realização e gravação das entrevistas semiestruturadas em formato digital, a própria autora ouviu atentamente as gravações e efetuou a transcrição das entrevistas. Somente após a validação dos dados, foram realizadas leituras atenciosas das transcrições, buscando-se identificar o conteúdo por trás das palavras, e similaridades entre as respostas. Foram criadas categorias, com o objetivo de agrupar aspectos

semelhantes e realizar uma análise mais aprofundada, como exige uma análise de conteúdo. Nesta análise, a autora utilizou como base para orientar as etapas de seu trabalho as obras de Bardin (2010) e Gibbs (2009).

Não foram utilizados softwares para auxiliar na análise de conteúdo. Todo o processo foi feito manualmente. Foram impressas duas cópias da transcrição de cada entrevista. Em um primeiro momento, a autora fez a leitura minuciosa da transcrição individualmente, fazendo anotações nas margens que serviriam, posteriormente, para dar início à categorização. Em seguida, foi construída uma planilha eletrônica no Microsoft Excel com o resumo de todas as entrevistas, divididas nos 7 grupos e 30 questões pré-estabelecidas no roteiro. Essa planilha tinha o objetivo de facilitar as diversas comparações possíveis que poderiam ser feitas durante a análise.

A segunda cópia de cada transcrição foi recortada de acordo com cada questão, e devidamente identificada através de um código alfanumérico para que a autora pudesse, rapidamente, encontrá-la e identificá-la no decorrer da análise. O material obtido foi separado por questão (por exemplo, questão três do roteiro da entrevista, relacionada aos candidatos A, B, C, D, E, F, G, H e I). Foram formados 30 grupos, cada um contendo as respostas de todos os entrevistados à determinada questão.

A partir daí procurou-se identificar similaridades entre as respostas, criar categorias com elementos afins e, sempre que necessário, era utilizada a planilha eletrônica e a outra cópia da entrevista, que não havia sido recortada, para facilitar as comparações.

3.5 Validação dos dados

Após finalizadas as transcrições, a autora enviou, por email, os arquivos de texto com o conteúdo das transcrições para cada um dos entrevistados, para que pudessem revisar e acrescentar ou corrigir algum detalhe. Como resposta, a autora obteve duas solicitações de correções em siglas transcritas erroneamente, e um acréscimo de duas linhas de conteúdo em uma das respostas de uma entrevista, que se referia à caracterização do empreendedor. Como a resposta exercia influência praticamente nula à análise, a autora decidiu fazer a alteração de conteúdo solicitada.

Com as transcrições revisadas e aprovadas pelos entrevistados, deu-se início à análise de conteúdo propriamente dita.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem por objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos no estudo, organizados de acordo com os sete tópicos principais definidos anteriormente: aspectos demográficos, aspectos familiares, experiência profissional, incubadora, empreendedorismo, intenção de empreender, e aprendizagem. Primeiramente, serão abordadas às questões referentes a cada um dos tópicos e, posteriormente será feita a discussão sobre os resultados, cruzando os dados quando possível.

Como mencionado na seção anterior, todos os entrevistados são referenciados no gênero masculino, por questões de sigilo das informações.

4.1 Aspectos Demográficos

Neste tópico, a autora buscou levantar informações sobre idade, estado civil, com quem o entrevistado mora, se tem filhos, se possui responsabilidades financeiras para com a família, em qual semestre da faculdade está cursando.

Os nove entrevistados possuem entre 20 e 39 anos, estando oito deles na faixa etária de 20 a 28 anos. O Gráfico 1 apresenta a distribuição de idade dos entrevistados.

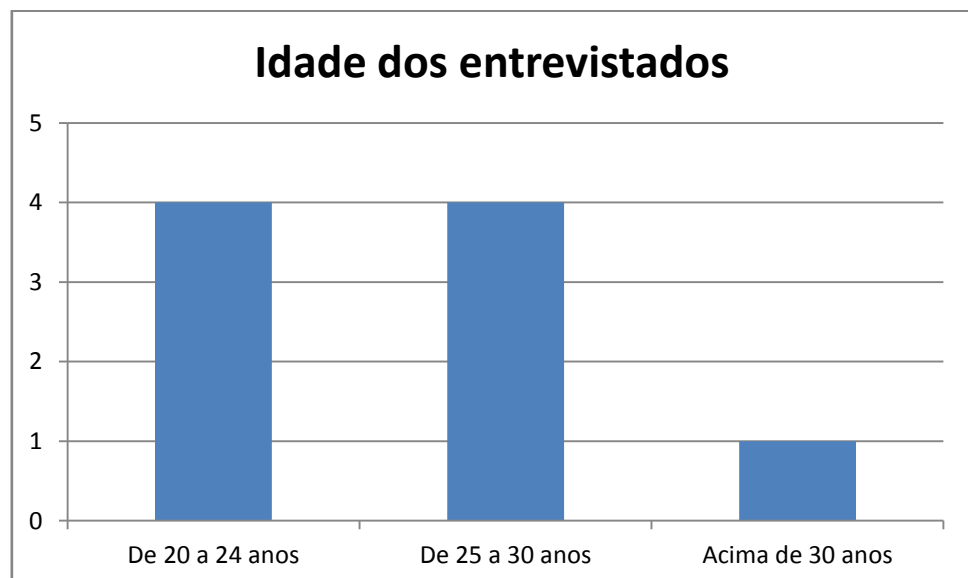


Gráfico 1– Idade dos entrevistados
Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao semestre que estavam cursando na faculdade, apenas o entrevistado G estava cursando o 2º semestre, ou seja, o primeiro ano de faculdade. O entrevistado I estava no segundo ano (4º semestre), e os entrevistados A e C estavam no terceiro ano (5º semestre). Todos os outros cinco entrevistados estavam no quarto ano: três deles no 7º semestre, e dois deles no 8º (que é o último semestre nas suas faculdades). O entrevistado D, que estava no 7º semestre, foi o único cujo curso era composto de nove semestres. Para os demais entrevistados, o curso continha oito semestres.

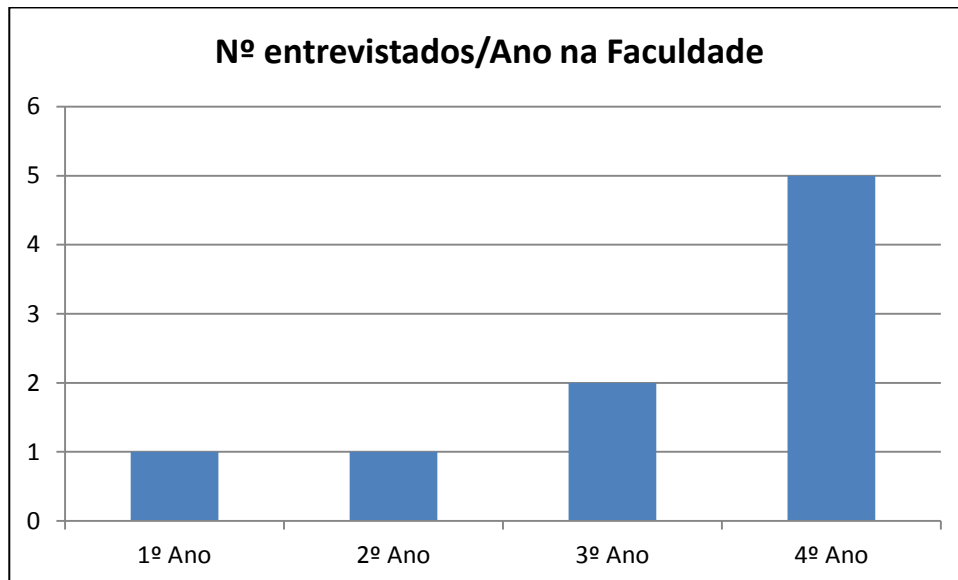


Gráfico 2– Nº entrevistados/Ano na faculdade
Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao estado civil, apenas um dos entrevistados era casado e possuía uma filha. Ele morava com o cônjuge e a filha. Os demais eram solteiros, sem filhos. Destes, seis entrevistados moravam com os pais, um morava com um colega, outro morava sozinho.

Sobre a responsabilidade financeira, dois entrevistados tinham alta responsabilidade financeira: um deles era responsável por pagar as contas referentes à moradia, educação e demais despesas; o outro era responsável pela moradia e demais despesas pessoais, mas a mensalidade de faculdade não era sua responsabilidade. Três entrevistados tinham baixa responsabilidade financeira: ajudavam em algumas despesas da casa, como internet, telefone, faculdade e gastos pessoais. Os demais entrevistados não

tinham nenhuma responsabilidade financeira. O gráfico a seguir resume os dados sobre responsabilidade financeira obtidos nas entrevistas.

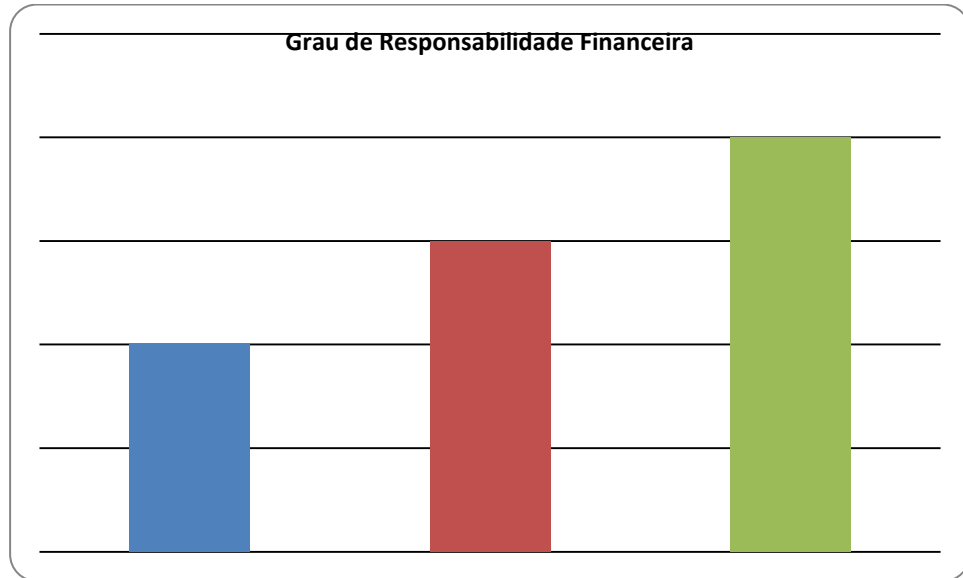


Gráfico 3 – Grau de responsabilidade financeira
Fonte: Elaboração própria.

Não foram encontradas correspondências entre a idade, o semestre que está cursando na faculdade, com quem mora e responsabilidades financeiras dos entrevistados. Em seção posterior, estes dados serão comparados com a intenção de empreender.

4.2 Aspectos Familiares

Ao explorar os aspectos familiares, o objetivo do entrevistador era identificar se os pais do entrevistado ou alguém de sua família eram empreendedores, ou se ele tinha algum empreendedor na sua rede de relacionamentos mais íntima.

Todos os entrevistados possuíam algum empreendedor na sua rede de relacionamento.

Dos nove entrevistados, cinco possuíam pais que já abriram pelo menos um negócio. Destes, dois mencionaram o pai como empreendedor, outros dois mencionaram que o negócio havia sido aberto pelo pai e pela mãe em conjunto. Apenas um (Entrevistado B)

destes cinco entrevistados que disseram possuir pais empreendedores, mencionou que o pai havia aberto um negócio com outros sócios, e a mãe havia aberto outro negócio diferente, juntamente com sua família (empresa familiar).

Ainda tratando destes cinco respondentes, apenas o entrevistado B possui pais que ainda continuam trabalhando no negócio que abriram. O entrevistado I mencionou que seu pai administrou seu negócio até falecer, quando a família optou por não continuar com o negócio. Os outros três respondentes afirmaram que o negócio aberto por seus pais não existe mais. Destes três, dois possuem o pai que atualmente trabalha como autônomo. O pai do terceiro respondente, que já faleceu, não abriu mais nada após seu negócio não ter dado certo.

Os cinco entrevistados que possuíam pais empreendedores possuíam também outros empreendedores na sua rede de relacionamentos: foram citados irmãos, cunhados e tios.

Os quatro respondentes que não possuíam pais empreendedores disseram possuir empreendedores na sua rede de relacionamento. O entrevistado C possui três primos empreendedores, enquanto o H mencionou dois tios que abriram um negócio juntos, e uma prima que abriu outro negócio. Já os entrevistados D e G mencionaram amigos como empreendedores.

O gráfico a seguir ilustra a questão dos familiares empreendedores.

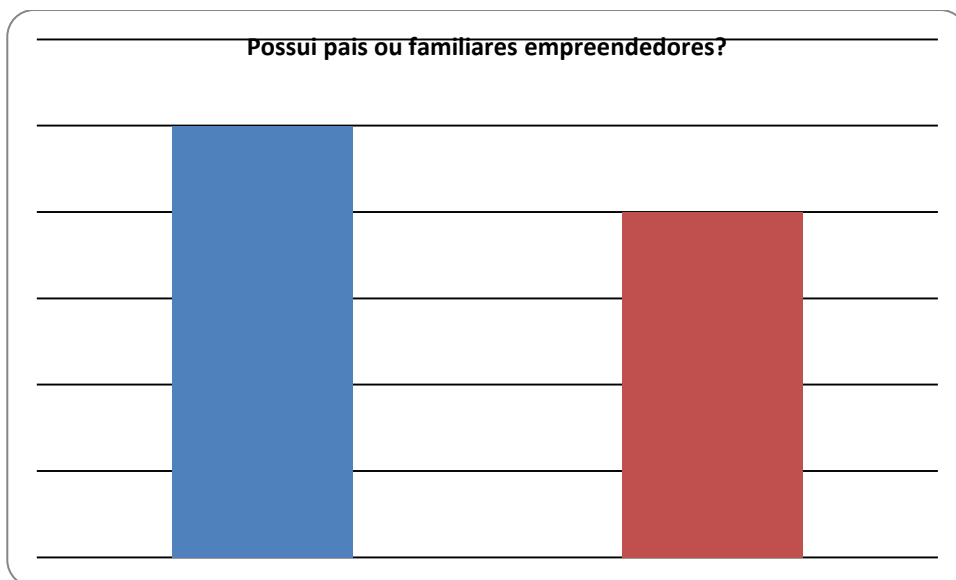


Gráfico 4 - Possui pais ou familiares empreendedores?

Fonte: Elaboração própria.

A seção seguinte apresentará os dados sobre a experiência profissional dos estudantes.

4.3 Experiência Profissional

Durante a entrevista, o entrevistado era questionado sobre suas experiências profissionais anteriores. Nenhum deles havia tido experiências profissionais em incubadoras e nem aberto um negócio próprio.

Todos os entrevistados tiveram pelo menos uma experiência profissional anterior ao estágio na incubadora. Apenas dois entrevistados tiveram todas as suas experiências profissionais em áreas que não estavam relacionadas à Administração de empresas. Os demais tiveram pelo menos uma experiência profissional desempenhando funções relacionadas à Administração.

Três dos nove entrevistados já tiveram experiências profissionais fora do Brasil, sendo que um deles desempenhou funções relacionadas à Administração e os outros dois desempenharam funções diversas, não ligadas à parte administrativa.

4.4 Incubadora

Quanto aos questionamentos sobre a incubadora, o objetivo era identificar a quanto tempo os estudantes trabalhavam na incubadora, se foi uma escolha deliberada trabalhar em uma incubadora, o que está aprendendo e desenvolvendo nesta experiência e quais as experiências positivas e negativas. Além disso, percebeu-se durante o pré-teste a necessidade de entender como o entrevistado via o papel da incubadora para quem deseja empreender, pois isso poderia influenciar sua decisão de utilizar ou não incubadoras no caso de empreenderem futuramente. Assim, essa questão foi inserida na entrevista.

4.4.1 Tempo de trabalho na incubadora

Apenas três estudantes trabalhavam há menos de um ano na incubadora: dois deles estavam há seis meses e outro estava há três meses na incubadora. Dos seis estudantes restantes, quatro deles estavam entre um ano e um ano e quatro meses trabalhando no local, enquanto os outros dois trabalhavam lá há dois anos. Como mencionado anteriormente, nenhum estudante havia trabalhado em incubadora, nem mesmo conhecia ou sabia a função de uma incubadora de negócios.

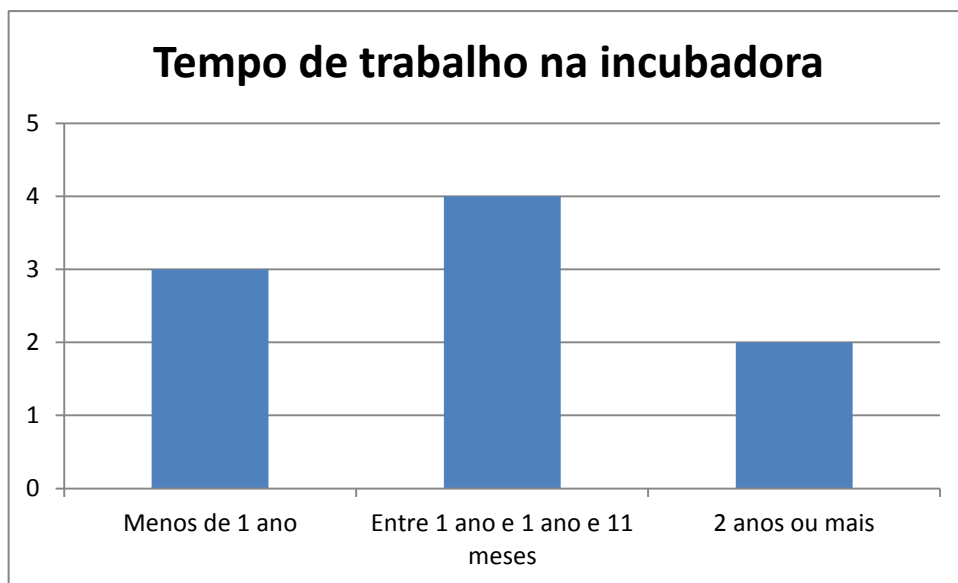


Gráfico 5 – Tempo de trabalho na incubadora
Fonte: Elaboração própria.

4.4.2 Surgimento da oportunidade

Dos nove entrevistados, oito deles afirmaram que a oportunidade na incubadora surgiu “ao acaso”, ou seja, não houve uma decisão deliberada em buscar uma incubadora de empresas para trabalhar, eles nem mesmo sabiam o que uma incubadora de empresas fazia. Eles fizeram o processo seletivo, foram aceitos e começaram a trabalhar na incubadora. Apenas um dos entrevistados foi selecionado simultaneamente para trabalhar em uma

empresa fora da incubadora e na própria incubadora, e optou pela incubadora de negócios, por acreditar que a experiência seria mais enriquecedora.

O trecho a seguir, extraído da transcrição de uma das entrevistas, exemplifica as informações mencionadas no parágrafo anterior.

“[...] Depois que eu comecei a saber o significado da incubadora mesmo, pra que servia, eu achei que, pra mim, seria muito melhor trabalhar na incubadora do que naquela empresa. Porque incubadora é assim, tu tem uma... experiência bem... mais abrangente assim né, porque tu vai conhecendo mais as empresas [...] o que tá acontecendo mesmo, no dia-a-dia. [...] A gente vai descobrindo coisas assim, sabe, e a experiência é bem maior do que se fosse só na empresa. Daí eu assim: não, vou lá pra incubadora que tem mais oportunidade até pra mim, pra aprender né...” (SIC)(entrevistado C).

O gráfico seguinte ilustra os resultados referentes à escolha da incubadora como local de trabalho.

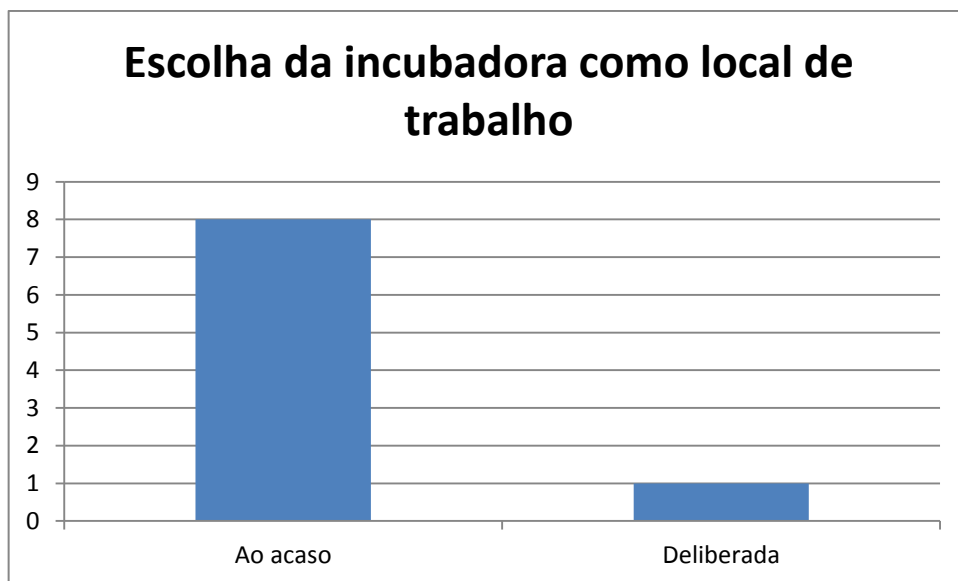


Gráfico 6 – Escolha da incubadora como local de trabalho

Fonte: Elaboração própria.

Apenas um dos nove entrevistados estava empregado no momento em que aceitou o emprego na incubadora. Assim, ele saiu do atual emprego e passou a trabalhar na incubadora. Os outros oito entrevistados estavam à procura de emprego.

Três estudantes disseram ter tido conhecimento da vaga através da universidade, seja por e-mail enviado periodicamente aos alunos com as oportunidades de trabalho, seja através de professores que divulgaram a vaga em sala de aula. Outros três entrevistados souberam da vaga através de amigos. Os demais mencionaram que tiveram conhecimento da vaga na incubadora juntamente com outras vagas abertas em outras empresas fora da incubadora, quando estavam à procura de emprego.

4.4.3 Características e habilidades desenvolvidas

Os entrevistados foram questionados sobre as características desenvolvidas durante a experiência na incubadora, e o aprendizado obtido. Foram citados habilidades e conhecimentos relacionados à Administração, além da percepção da importância de um plano de negócios. Os trechos a seguir extraídos das transcrições exemplificam a questão.

“[...] Foi basicamente tudo [o que aprendi] aqui, desde a parte de pagamento, até a parte de RH, de contratação, demissão [...] a parte financeira [...] importação também...também fico em contato com os clientes e com o nosso produtor...” (SIC) (Entrevistado B).

“[...] [Aprendi] toda... essa parte de gestão, né, essa... a importância de um plano de negócios bem feito pro empreendedor, pro produto dar certo, pras coisas fluírem...”(SIC) (Entrevistado G).

“[...] [Aprendi] tudo. É uma experiência muito acrescentadora, assim... desde a parte administrativa até a parte de tecnologia mesmo, a gente acaba se envolvendo...” (SIC) (Entrevistado H).

Os estudantes mencionaram também várias características relacionadas ao seu perfil profissional e pessoal que sofreram e estavam sofrendo mudanças durante a experiência na incubadora. A seguir, serão destacados os sete pontos citados por dois entrevistados cada, uma vez que não houve pontos citados por mais de dois entrevistados.

O primeiro ponto é o aumento da responsabilidade que lhes é atribuída no trabalho na incubadora em relação às experiências anteriores. Nas outras experiências, os estudantes assumiam menor responsabilidade e faziam tarefas menos complexas do que no trabalho na incubadora. A preocupação com questões relacionadas aos prazos no dia-a-dia na

incubadora também foi destacada pelos entrevistados como sendo maior do que nas demais experiências pelas quais passaram.

Outro ponto citado por estudantes que trabalhavam na administração das incubadoras e que também está relacionado às responsabilidades é o fato de que a equipe na qual trabalhavam era formada somente pelo estudante e por seu chefe. O chefe era quem administrava a incubadora e dava o apoio aos incubados. Cabia ao estudante auxiliá-lo nesta tarefa. Assim, além do estudante se sentir responsável, sentia também que tinha autonomia para executar as ações necessárias.

Para exemplificar o exposto, seguem os relatos extraídos das entrevistas.

“[...] ...Antes, por mais que eu tivesse, a responsabilidade não era tão grande... Hoje em dia é porque é eu e meu chefe... Então, ele sempre tá muito ocupado, se eu não faço, a gente acaba perdendo...” (SIC) (Entrevistado A).

“[...] ...é só eu e mais o gerente né, então eu tenho que dar apoio a ele, então muitas coisas às vezes eu tenho que me virar, sozinha né, então isso já ajuda bastante porque você aprende a fazer mesmo, se virar, quando tem algum problema, você tem que correr atrás e não ficar só dependendo dos outros...” (SIC) (Entrevistado D).

O desenvolvimento da comunicação foi a terceira questão citada por pelo menos dois entrevistados como consequência do trabalho na incubadora. Os trechos seguintes ilustram este ponto.

“[...] É... uma coisa que... eu era bem tímida. Nossa, pra me comunicar assim, eu tinha uma vergonha, uma vergonha! Depois que eu vim trabalhar aqui, até pelas pessoas que trabalham aqui comigo, [...] o pessoal das empresas, a gente vai tendo uma relação...é bem diferente, sabe? [...] É o desenvolvimento da comunicação.” (SIC) (Entrevistado C).

“Acho que a comunicação melhorou, porque você tem que tá entrando em contato, assim, com as entidades, com professores... Também tem o Conselho, né, que são representados por Diretores aqui de entidades [...], então você tem que tá entrando em contato com eles....” (SIC) (Entrevistado D).

O quarto ponto mencionado pelos estudantes foi o encorajamento e o fortalecimento da intenção de empreender, pois na incubadora eles puderam enxergar o

empreendedorismo como opção de carreira, e que, apesar das dificuldades e do esforço necessário, é possível abrir um negócio e fazer dar certo. Os trechos a seguir ilustram este ponto.

“[...] Tem muitos que tem a visão e ser só empregado, sabe... e muitas vezes não querem abrir a cabeça ‘ah, eu posso fazer isso’, ‘eu tenho uma ideia inovadora [...], mas não tem como eu fazer, eu vou deixar’. Então, uma coisa que eu aprendi é você seguir em frente, você tentar, acreditar e correr atrás para que aconteça, porque se ficar na mente de todo mundo que ‘Ah, não vai dar certo, não vai dar certo’ daí nunca vai abrir coisas novas né, daí todo mundo vai ser empregado, ninguém vai querer ir pra frente com sua ideia.[...]” (SIC) (Entrevistado D).

“[...] Eu quero montar uma empresa pra mim, e aí, eu sentia esse medo. E agora eu vendo aqui, to vendo que não é tão difícil assim, né, a partir do momento que tu quer uma coisa mesmo, tu tem que... como o pessoal tá fazendo, a gente vê o trabalho que eles passam, mas não é um bicho de sete cabeças como meus pais... É possível.” (SIC) (Entrevistado C).

A quinta questão levantada pelos entrevistados foi a percepção e a consciência dos pontos que precisavam melhorar para crescerem profissionalmente. E, juntamente com isso, a percepção também de seu desenvolvimento ao longo de sua experiência na incubadora. Os trechos a seguir exemplificam esta quinta questão.

“[...] Eu acho que eu me desenvolvi bastante enquanto eu tava aqui... eu percebi, assim, que preciso prestar muito mais atenção [...] então aqui eu presto mais atenção nos prazos, em não demorar muito pra contatar um cliente [...] e ele [o chefe] me mostrou muito que o meu ponto fraco era esse...” (SIC) (Entrevistado A).

“Eu acredito que eu mudei muito desde que eu entrei aqui. [...] Eu era muito assim, de deixar as coisas pra depois... acredito que eu to mudando bastante isso... e... até mesmo assim, de ter minha opinião e deixar minha opinião do jeito que tá, não, procuro mais ouvir as pessoas... deixar um pouco de ser cabeça dura.” (Entrevistado B)

Os estudantes mencionaram também que a experiência na incubadora estava ampliando seus conhecimentos, não somente na parte técnica, como mencionado anteriormente, mas de maneira mais ampla, inclusive modificando conhecimentos que eles já possuíam. Isto pode ser observado nos trechos abaixo.

“[...] Eu to ampliando meu conhecimento, e eu to aprendendo a lidar com algumas dificuldades. Eu aprendi..é...digamos...a diferenciar algumas coisas do mundo dos negócios:[...] quando a pessoa é só funcionário, ela não consegue enxergar o caminho de quem é o proprietário né, então eu to conseguindo fazer essa separação... vendo essas diferenças. E também a cada dia eu descubro que sou capaz de algo a mais que eu não sabia que eu era, sempre a gente descobre, vai descobrindo.” (SIC) (Entrevistado F).

“[...] Eu vejo o [sócio], assim, você fala qualquer problema pra ele, ele tem uma ideia, a cada 5 segundos, de um produto extremamente diferente, com aquela cabeça que vai a mil, você fala: ‘Olha como tem pessoas que tem realmente o perfil de empreendedor’ assim né, e você fica admirada até...” (SIC) (entrevistado A).

A sétima questão levantada por dois entrevistados refere-se à oportunidade de o estudante conhecer, no ambiente da incubadora, diferentes áreas de uma empresa, empresas de diferentes ramos, e pessoas desempenhando diversas funções. Os trechos seguintes ilustram esta questão.

“[...] Aqui a gente consegue ter esse conhecimento [...] de vários ramos né, porque aqui a gente tem empresas de higiene, tem empresa de elétrica e automação, têm representantes, tem empresa que trabalha com argila, então tem de tudo, é bem interessante” (SIC) (Entrevistado F).

“[...] A empresa tá crescendo muito, então eu posso crescer junto com eles, então isso é um ponto positivo... e essa questão de [...] socializar com outras pessoas, com outras empresas, conhecer outras áreas... de conversar com pessoas e saber o que cada um faz nas outras empresas, quais áreas as empresas aqui dentro atuam...” (SIC) (Entrevistado H).

O Quadro 8 resume as características desenvolvidas na incubadora, na visão dos entrevistados.

CARACTERÍSTICAS DESENVOLVIDAS NA INCUBADORA
Responsabilidade
Autonomia / Papel essencial na equipe
Comunicação
Intenção de empreender
Percepção dos pontos fracos

Conhecimento
Contato com diversas empresas, áreas e pessoas

Quadro 8 – Características desenvolvidas na incubadora
Fonte: Elaboração própria

Ao falar sobre sua experiência profissional, seis entrevistados mencionaram uma relação entre a prática vivenciada nas incubadoras e o aprendizado adquirido na faculdade. Isto pode ser observado nos trechos seguintes.

“[...] O estágio está me proporcionando o conhecimento prático de uma empresa. Com ele estou reconhecendo na prática todo o conhecimento adquirido na universidade... desde o começo do negócio e seu dia-a-dia... proporcionando uma visão mais real daquilo que aprendo em sala de aula.” (SIC) (entrevistado I).

“[...] Olha, é bem interessante porque a incubadora é uma extensão, assim, pra mim, eu acho, da universidade, porque ali é a prática, a gente tá vendo... desde como formalizar uma empresa... [...] com os problemas, como montar um plano de negócios, porque na universidade a gente aprende ali no papel, tá ali, mas na prática é bem melhor.” (SIC) (Entrevistado C).

“[...] ...tudo o que a gente aprende na faculdade, a gente pode colocar em prática aqui.” (SIC) (Entrevistado F).

“[...] ... eu consegui ver a realidade de um jeito bem diferente do que só na sala de aula, assim... foi bem motivador.” (SIC) (entrevistado A).

Os entrevistados criticaram o distanciamento entre a universidade e a prática das empresas, e a falta de atividades curriculares que permitam ao aluno do curso de Administração conhecer na prática a teoria adquirida em sala de aula durante a faculdade. Isto pode ser observado nos trechos a seguir.

“[...] Porque tem coisas na universidade que você só ouve de nome: ah, um plano de negócio, um plano de marketing, então você aprende isso só no nome, e aí, de acordo com o que você escolhe pra fazer o trabalho de conclusão de estágio, é que você vai se aprofundar né [...]. E aqui não, aqui a gente é obrigada a saber tudo isso, então... é no cotidiano. [...] quem às vezes tá na faculdade não tem noção de como funciona uma empresa, e aqui a gente consegue ter esse

conhecimento: de como funciona uma empresa, do que ela precisa, quais são as dificuldades, desde o início...” (SIC) (entrevistado F).

“[...] Eu acho bem interessante, de trazer... de todos que estão fazendo esse curso de administração ter essa oportunidade assim né, de conhecer na prática mesmo, e a maioria das universidades não fazem isso, a minha pelo menos não é assim, é só a teoria ali e deu... não passam pra gente. Até os professores não têm esse pensamento assim, de trazer as coisas mais na prática. É bem complicado. E é bem bom, tá sendo muito bom mesmo.” (SIC) (Entrevistado C).

“[...] A gente realmente não tem ideia, eu tiro isso às vezes até como uma falha da faculdade, da própria faculdade, de não tá informando a gente dessas... da existência dessas incubadoras que têm realmente aqui no Estado.” (SIC) (Entrevistado E).

Um dos entrevistados, quando começou o trabalho na incubadora, ainda não fazia faculdade de Administração. Foi a incubadora que o estimulou a iniciar a faculdade. Porém, mesmo tendo contato com a prática antes da teoria, sua percepção de aprendizado e de relação entre as duas partes não foi diferente da percepção dos demais entrevistados. O trecho seguinte ilustra a situação.

“[...] Depois, eu fazendo o curso de Administração, tudo isso parece que se encaixa, né, porque antes eu não tinha essa experiência da faculdade, né, só a vivência e as pessoas falando, e depois com a faculdade realmente isso se encaixa, acho que um plano de negócios bem feito, né, eu acho que... dá certo.”(SIC) (Entrevistado G).

A seguir, serão abordadas as experiências positivas e negativas vivenciadas pelos entrevistados durante o trabalho na incubadora.

4.4.4 Experiências positivas e negativas

Quanto às experiências positivas e negativas, dois entrevistados não ressaltaram nenhuma experiência positiva nem negativa. Pode-se perceber, porém, em seus relatos, que eles consideravam a experiência na incubadora como positiva. Outros quatro entrevistados

citaram apenas experiências positivas. Por fim, três entrevistados citaram experiências positivas e negativas vivenciadas na incubadora.

As experiências positivas citadas podem ser organizadas em três grupos. O primeiro grupo trata das experiências relacionadas ao desenvolvimento das empresas incubadas, citadas por três respondentes, que pode ser observada nos trechos seguintes.

“[...] Uma outra coisa é uma das empresas que foi graduada a pouco tempo, ver que ele está deslançando com seu empreendimento, participando de várias feiras em Santa Catarina, em São Paulo... já conseguiu até um *merchan* com o programa X, então tudo isso anima e faz com que tenhamos mais vontade de enfrentar desafios.” (SIC) (Entrevistado I).

“[...] Ah, tem muitas coisas, assim. No cotidiano, sempre que a gente consegue ajudar o incubado, fazer alguma coisa pra que ele esteja evoluindo, pra que ele esteja se desenvolvendo, a gente fica bem contente.” (SIC) (Entrevistado F).

“Positivas, é... a princípio, é o crescimento da empresa, que eu fico até um pouco assustada com... mas é... pela proposta deles, é esse o caminho...” (SIC) (Entrevistado H).

O segundo grupo refere-se ao contato direto com as empresas, bem como a experiência e o aprendizado gerado através desse contato. Estas experiências foram citadas por 3 respondentes, cujos relatos podem ser observados abaixo.

“[...]... positivo é a experiência né, é a prática que a gente tá aprendendo aqui.” (SIC) (Entrevistado C).

“Experiência positiva diria que é o contato direto com as empresas incubadas, onde posso acompanhar o desempenho deles, as dificuldades, o corre-corre...” (SIC) (Entrevistado I).

“[...] Positiva [...] de tá conhecendo as empresas, o que elas têm para oferecer pra gente né...” (SIC) (Entrevistado E).

Por fim, o terceiro grupo engloba as respostas que mencionaram a autonomia e a liberdade das quais dispõem na incubadora como uma experiência positiva, tendo sido citadas por dois entrevistados.

“[...] Positiva... foi isso que eu te falei, assim, realmente essa liberdade que a gente tem...” (SIC) (Entrevistado E).

“[...] Então acho que esse é o lado positivo, sabe, de eu ter que tá responsável por tudo isso, então... pra ver que tá quase tudo assim, na minha mão, se o gerente precisa de alguma coisa ele tem que vir perguntar pra mim, então... eu gosto disso porque eu me sinto responsável por muita coisa, sabe, não é uma pessoa que fica lá só... se surge alguma coisa pra fazer e tal, faz... eu acho que isso é bem positivo, todo o processo, eu tenho que tá por dentro de tudo né...” (SIC) (Entrevistado D).

O Quadro 9 resume as experiências positivas apontadas pelos entrevistados.

EXPERIÊNCIAS POSITIVAS	
1	Desenvolvimento da(s) empresa(s)
1	Experiência e aprendizado
2	Autonomia e liberdade

Quadro 9 – Experiências positivas

Fonte: Elaboração própria.

Quanto às experiências negativas citadas por três entrevistados, não houve aspectos em comum dentre as respostas. Os temas citados foram a falta de apoio da universidade à incubadora, a falta de reconhecimento do trabalho da incubadora pelo incubado, e a rápida mortalidade de algumas empresas que se instalam nas incubadoras. Abaixo, seguem os trechos das entrevistas sobre as experiências negativas:

“[...] Tá, uma coisa negativa [...]: que a universidade teria que ter mais assim esse... Eles tinham que ter mais esse cuidado com a incubadora assim, dar mais atenção, sabe? A gente vê que eles não têm, assim, uma atenção bem especial assim, porque... isso depende da cultura, né, também...” (SIC) (Entrevistado C).

“[...] De negativo: muitas vezes a incubadora ela não ser reconhecida pelas empresas incubadas porque... como é que eu vou te explicar... às vezes, o proprietário, ele não enxerga na incubadora o devido valor que a incubadora tem, ele não reconhece o que a incubadora faz por ele. Alguns reconhecem, outros não. Outros acreditam ‘ah, não faz mais que a obrigação’ ou ‘é fácil’. E outra coisa muito frustrante é assim: a gente consegue algo pro incubado e ele simplesmente não comparece. Ah, é muito complicado a gente conseguir um curso, a

gente conseguir uma palestra, um envolvimento em alguma coisa, e quando a gente consegue, simplesmente os incubados não vão. Isso é bem frustrante, é uma experiência muito ruim, muito negativa, é algo complicado. E colocar na cabeça do empresário que ele tem que ter um tempo pra se capacitar, que ele tem que ter um tempo para a parte administrativa da empresa dele, não adianta ele pensar só no prático... Então é complicado, eles não têm essa noção do lado administrativo, eles pensam muito só no prático, mesmo porque a maioria deles é técnico nas áreas em que atuam....” (SIC) (Entrevistado F).

“[...] Negativa eu penso que são aquelas empresas que chegam com seus sócios no auge do entusiasmo e desfalecem antes dos 6 meses de incubação, por falta de pesquisar direito sobre o empreendimento que quer realizar, e não perceber que os passos são lentos... Querem tudo na hora, e não conseguem foco naquilo que idealizaram.” (SIC) (Entrevistado I).

O Quadro 10 ilustra os pontos citados pelos entrevistados como experiências negativas, apesar de não ter havido pontos em comum entre os relatos.

EXPERIÊNCIAS NEGATIVAS
Falta de apoio da universidade à incubadora
Falta de reconhecimento do trabalho da incubadora
Rápida mortalidade de algumas empresas

Quadro 10 – Experiências negativas
Fonte: Elaboração própria.

A próxima seção abordará os benefícios das incubadoras, na visão dos entrevistados.

4.4.5 Benefícios da incubadora

Quanto aos benefícios que o empreendedor tem em utilizar as incubadoras para começar seu negócio, os dois principais apontados pelos entrevistados foram o baixo custo (das instalações físicas e serviços básicos como internet e telefone) – mencionado por seis entrevistados - e as consultorias – citadas por cinco estudantes. As consultorias, nesse caso, englobam aquelas prestadas por professores das instituições parceiras, bem como a assessoria e acompanhamento das empresas pela própria administração da incubadora, normalmente

centralizada na figura do diretor ou gerente da incubadora. Em seguida, os outros dois benefícios mais citados (mencionados por dois estudantes cada) foram a maior facilidade de acesso a financiamentos e o auxílio na execução do plano de negócios.

O Quadro 11 apresenta os benefícios apontados pelos entrevistados.

BENEFÍCIOS DA INCUBADORA	
1	Baixo custo
2	Consultorias
3	Facilidade de acesso a financiamentos
3	Auxílio com o plano de negócios

Quadro 11 – Benefícios da incubadora
Fonte: Elaboração própria.

No tópico seguinte, serão abordadas as questões identificadas nos relatos dos entrevistados relacionadas ao empreendedor.

4.5 Empreendedor

Durante a entrevista, buscou-se identificar o que é um empreendedor, na visão do estudante, e que características que o empreendedor da empresa na qual trabalha, ou os empreendedores da incubadora (no caso dos estudantes que trabalham na administração da incubadora) possuem que o entrevistado considera importante para quem deseja abrir um negócio.

4.5.1 Definição de empreendedor

Identificou-se que a principal associação feita pelos estudantes sobre o empreendedor está relacionada à inovação. Todos os nove entrevistados mencionaram que o empreendedor é alguém inovador. Alguns não utilizaram necessariamente a palavra “inovador” ou “inovação”, mas mencionaram que o empreendedor é alguém que tem uma

ideia de um produto ou serviço diferente, ou tem um jeito diferente de fazer algo que já existe no mercado.

A segunda associação que mais apareceu nos relatos sobre o que caracteriza um empreendedor, tendo sido citado por seis entrevistados, relaciona-se à determinação e persistência. Estes dois conceitos foram expressos também através de expressões como “força de vontade” e “correr atrás”. O trecho a seguir ilustra essa associação.

“[...] E o objetivo, assim, bem focado [...], é focar e ir atrás, assim, do que eles querem, porque não é fácil você criar um produto do zero, que você não sabe se vai dar certo ou se vai ser útil mesmo, e eles tem força de vontade...” (SIC) (Entrevistado A).

O terceiro conceito que apareceu nos relatos associa o empreendedor à criatividade, tendo aparecido em quatro entrevistas, como pode ser observado no trecho seguinte.

“Eu definiria aquele [...] que tem criatividade que faz com que ele não se perca, e sim, inove sempre.”(SIC) (Entrevistado I).

Por fim, a quarta associação feita sobre o conceito de empreendedor, sendo mencionada em três entrevistas, refere-se à ideia de confiança, coragem e assunção de riscos, expressas também através dos termos “acreditar”, “destemido”, e “correr riscos”.

O Quadro 12 apresenta as associações feitas pelos entrevistados sobre o conceito de empreendedor.

CONCEITO EMPREENDEDOR	
1	Inovação
2	Determinação e persistência
3	Criatividade
4	Confiança, coragem e assunção de riscos

Quadro 12- Conceito de Empreendedor

Fonte: Elaboração própria.

Na seção seguinte serão abordadas as características do(s) empreendedor (es) da incubadora, citadas pelos estudantes.

4.5.2 Características do Empreendedor da incubadora

Quanto às características que o empreendedor da empresa na qual trabalha possui e que o entrevistado considera importante para quem quer abrir um negócio, foram identificadas cinco características principais. A primeira delas, presente em quatro entrevistas, está relacionada à determinação e persistência. Expressões como “correr atrás”, “força de vontade” e “não desiste” estão presentes nos relatos que mencionam esta característica, como pode ser observado no relato a seguir.

“[...] Acho que a força de vontade, sabe [...]. Eles falam: ‘ah, eu posso fazer isso, eu tenho isso, isso, eu já tenho esses potenciais clientes’... eles querem correr atrás, sabe?” (SIC)(Entrevistado D).

Em segundo lugar, com três menções cada, estão duas características. A primeira delas é a inovação, relacionada à ideia de novos produtos e do diferencial. A segunda é o reconhecimento, por parte do empreendedor, de suas fraquezas e limitações e a consequente busca de auxílio.

“[...] Eles [*os sócios*] sabem no que eles são bons e no que eles não são, e eles sabem pedir ajuda naquilo que eles não são para poder [...] balancear isso, e conseguir, né, fazer o que eles querem.” (SIC)(Entrevistado B).

Por fim, na terceira posição, tendo sido citadas por dois entrevistados, outras duas características aparecem empatadas: uma associada à confiança, coragem e assunção de riscos, e a outra à dedicação e esforço. Como na questão anterior, a característica associada à confiança, coragem e assunção de risco também foi mencionada através da palavra “acreditar”. Já a característica relacionada à dedicação e esforço foi expressa também através

dos adjetivos “batalhadores” e “guerreiros”. O trecho a seguir exemplifica essas características.

“[...] É o fato de eles serem guerreiros, porque muitos deles têm um emprego pra poder, de início, sustentar a empresa que tá começando. Então eles, né, buscam, se esforçam bastante, pra eles não tem hora pra trabalhar, não tem dia, não tem situação, eles tão sempre trabalhando, sempre trabalhando, e isso é muito importante, né, a dedicação é uma característica muito importante para quem quer empreender. [...]” (SIC) (Entrevistado F).

CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR	
1	Determinação e persistência
2	Inovação
2	Reconhecimento das fraquezas
3	Confiança, coragem e assunção
3	Dedicação e esforço

Quadro 13 – Características do Empreendedor
Fonte: Elaboração própria.

Expostos os dois quadros, o primeiro com as características referentes ao conceito de empreendedor, e o segundo com as características do empreendedor da incubadora que os entrevistados consideram importantes para quem deseja empreender, pode-se fazer uma comparação entre eles. A criatividade, apesar de aparecer no primeiro quadro, não está presente no segundo. Ou seja, quando foram enumerar as características que o empreendedor da incubadora possui, a criatividade não foi identificada. Em contrapartida, outras duas características que não foram citadas no conceito de empreendedor e que os entrevistados apontaram como importante para quem quer abrir um negócio são: o reconhecimento de suas fraquezas e a dedicação e esforço. As demais características citadas no conceito de empreendedor – inovação, determinação/persistência e confiança, coragem e assunção de riscos - aparecem também nas características dos empreendedores das incubadoras, importantes a quem deseja empreender.

No tópico seguinte, serão apresentados os resultados referentes à intenção de empreender.

4.6 Intenção de Empreender

Quanto à intenção de empreender, o objetivo era identificar se os entrevistados já haviam aberto algum negócio, se tinham a intenção de empreender, quem os apóia ou apoiou, o que os influenciou nessa intenção, se a experiência na incubadora exerceu alguma influência, e se utilizariam incubadoras para começar seu negócio. Estas questões serão abordadas nos tópicos seguintes.

4.6.1 Já empreenderam? Pretendem empreender?

Nenhum dos nove entrevistados havia aberto um negócio até a data da entrevista. Cinco deles afirmaram ter a intenção de abrir um negócio, dois disseram não querer abrir e outros dois não descartaram totalmente a ideia de empreender, mas o fariam apenas sob determinadas circunstâncias. Neste último grupo, o entrevistado E entraria como sócio em um dado negócio que sua irmã pretende abrir, futuramente. Mas deixou claro que sua irmã é quem tem o perfil empreendedor e estaria à frente do negócio, muito mais do que ele. Questionado sobre o motivo de não querer abrir um negócio por iniciativa própria, ou mesmo sozinho, afirmou que a grande razão é o medo. Já o entrevistado B disse, primeiramente, não possuir intenção de empreender, pois, por possuir parentes empreendedores, conhece bem as dificuldades de se abrir um negócio. Mas não descartou a possibilidade de empreender, e principalmente, de assumir os negócios de sua família no futuro. Além disso, acredita que ainda é muito novo e precisa aprender muito antes (pretende fazer um MBA), e se imagina mais entrando como *trainee* em uma empresa e crescendo junto com ela do que como empreendedor. Ou seja, no desenrolar da entrevista, o entrevistado demonstrou que não descarta totalmente a possibilidade de empreender, pois, após dizer que não tem a intenção de empreender, afirmou que essa questão está mudando.

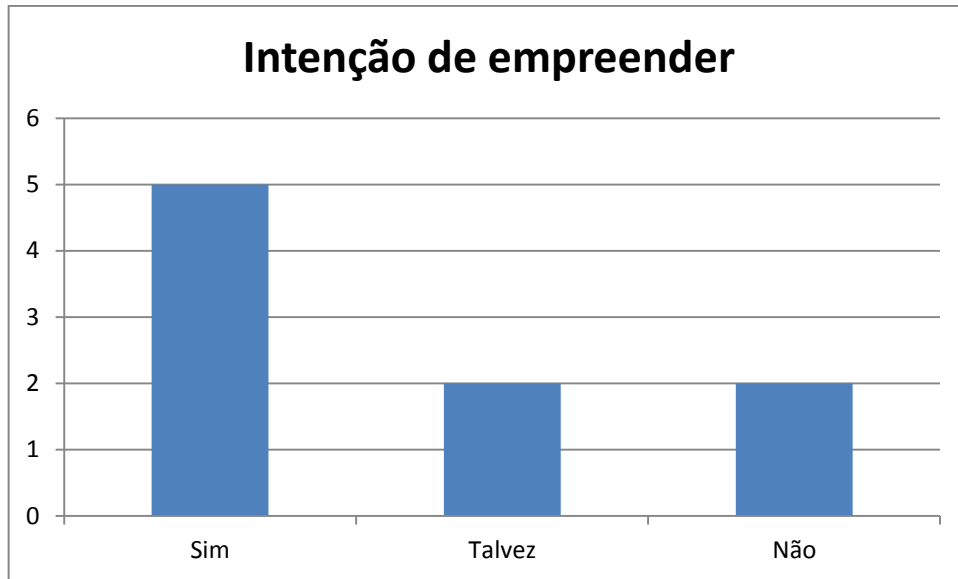


Gráfico 7 – Intenção de Empreender

Fonte: Elaboração própria.

Os dois entrevistados que disseram não ter a intenção de empreender afirmaram que não sabem explicar o motivo, mas que simplesmente nunca quiseram abrir um negócio.

Dentre os cinco estudantes que mencionaram possuir intenção de empreender, apenas um deles afirmou querer abrir dois negócios já pré-determinados. O entrevistado explicou que possui um sonho em abrir um determinado negócio, mas que não será possível abrir esse negócio que idealizou em um primeiro momento. Será preciso começar com outro negócio, mais simples. Esse negócio mais simples, o entrevistado pretende abrir com sua cunhada como sócia, por questão de complementaridade (ambos têm formação em administração, mas possuem afinidade com áreas distintas). Para abrir o outro negócio, que é o seu sonho, o entrevistado não pretende ter sócios, pois acredita que o negócio irá requerer comprometimento e dedicação total, e seria difícil achar alguém com estes requisitos. Outros três estudantes que afirmaram querer empreender mencionaram que abririam seu negócio com sócios, e apenas um não esclareceu se pretende abrir sozinho ou com sócio.

Através dos dados obtidos, pode-se buscar relacionar os dados da intenção de empreender com o fato de possuir pais empreendedores. Como todos os estudantes possuíam parentes próximos empreendedores, não será possível comparar a influência de possuir ou não parentes empreendedores. Mas é possível fazer uma comparação entre os que possuem pais empreendedores e os que não possuem. Dos dois entrevistados que mencionaram não possuir intenção de empreender, um deles não possui pais ou parentes empreendedores, enquanto o outro possui tios e primos empreendedores, mas não pais. Já os dois entrevistados que

disseram ter intenção de empreender em circunstâncias específicas possuem pais empreendedores. Apenas um estudante afirmou ter a intenção de empreender, apesar de não possuir ninguém na família que tenha empreendido. Os outros quatro entrevistados que afirmaram ter a intenção de empreender possuem pais empreendedores.

Estes resultados vão de encontro à literatura, que afirma que quem possui pais ou parentes próximos empreendedores tem maior propensão a empreender do que aqueles que não os têm.

Não foi observada relação entre a intenção de empreender e a idade, nem o semestre que está cursando.

Apenas um entrevistado é casado e possui filhos; ele tem intenção de empreender. Os demais entrevistados são solteiros sem filhos. Assim, não foi possível observar alguma relação quanto ao estado civil e a intenção de empreender.

Quanto à responsabilidade financeira, apenas dois entrevistados tinham responsabilidades: um deles demonstrou intenção de empreender, enquanto o outro afirmou não possuir essa intenção. Outros três tinham responsabilidades financeiras parciais, e todos eles afirmaram ter a intenção de empreender. Sendo assim, também não foi possível extrair conclusões sobre a relação entre a responsabilidade financeira e a intenção de empreender.

4.6.2 Influenciadores na intenção de empreender

Questionados sobre o que os influenciou nessa intenção de empreender, dos cinco entrevistados que disseram querer abrir um negócio, apenas um deles (entrevistado F) afirmou que não sofreu nenhuma influência de fatores externos, como a incubadora ou a faculdade, nesse desejo de empreender, que possui desde criança. Porém, admite que a faculdade o auxiliou a definir melhor o negócio que deseja abrir. A incubadora foi citada como responsável pela intenção de empreender por três dos cinco entrevistados, sendo que um deles afirmou que a incubadora foi a única influência que teve. Dos outros dois entrevistados que citaram a incubadora, um deles mencionou que a faculdade também o influenciou, e o outro mencionou a influência das experiências profissionais anteriores. Apenas um estudante que possui a intenção de empreender e percebeu ter sido influenciado nessa intenção não

mencionou a incubadora como influenciadora, citando apenas a faculdade e as experiências profissionais anteriores.

O trecho seguinte exemplifica o exposto no parágrafo anterior.

“[...] Então é... eu achava assim que era mais difícil, porque a gente vê lá na faculdade, e no papel é muito difícil [para abrir um negócio]tu vê assim... Daí eu achava assim que ‘ah, será que eu vou conseguir’ e tal? Mas aqui a gente vê que as empresas trabalhando aqui é outra coisa.” (SIC) (Entrevistado C).

O Gráfico 8 ilustra a influência na intenção de empreender.

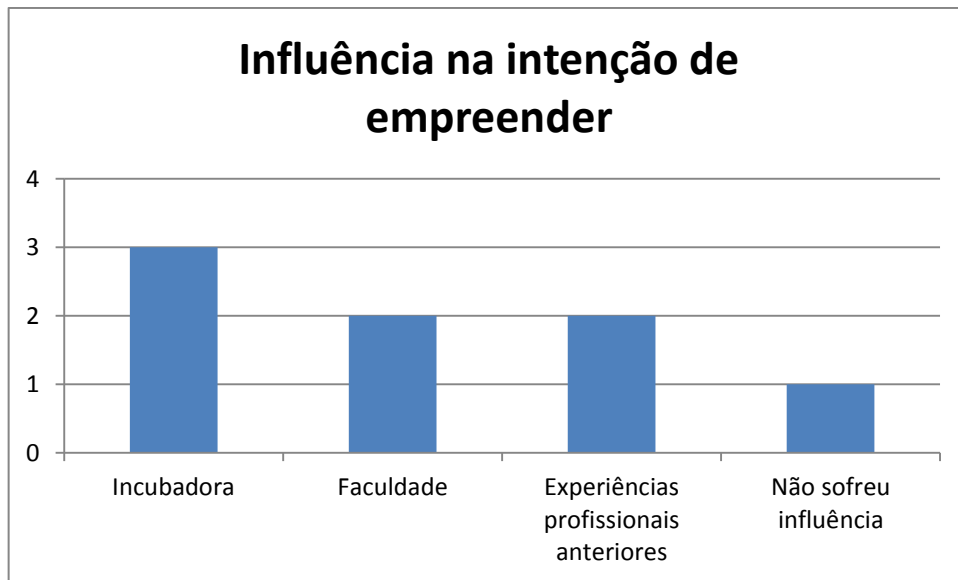


Gráfico 8 – Influência na intenção de empreender
Fonte: Elaboração própria.

Ao mencionar a incubadora como influenciadora da intenção de empreender, além da questão do encorajamento pela percepção do empreendedorismo na prática (possibilidade de sucesso, não é tão difícil como se aprende na faculdade, etc.), a questão do conhecimento dos projetos de fomento a novos negócios também foi um ponto citado para explicar de que forma se deu a influência da incubadora na formação dessa intenção.

Vale ressaltar que nenhum dos entrevistados citou os pais ou familiares empreendedores como influenciadores na intenção de empreender. Aliás, um dos entrevistados mencionou que, justamente por possuir pais e familiares empreendedores, sabe

como é difícil abrir e manter um negócio lucrativo e, por essa razão, não tem, a princípio, intenção de empreender.

Um dos entrevistados fez uma crítica ao distanciamento da universidade e da incubadora, e mencionou que, se os alunos conhecessem melhor a incubadora, poderiam despertar essa vontade de empreender.

“[...] ...antes eu até pensava em abrir alguma coisa, mas nunca fiquei com **aquela** vontade né. Só que daí depois, dentro da incubadora, você vendo que dá certo, que muitos saíram daqui e estão super bem, sabe, e aquela coisa.. é... que você tá fazendo uma coisa sua, né, não pra outra pessoa, acho que isso que despertou mais o interesse, né. Até na faculdade, assim, a gente vê que os alunos, eles não pensam muito nisso, então talvez se eles abrissem melhor a mente, se eles conhecessem melhor a incubadora, talvez eles também teriam essa visão, né..” (SIC)(Entrevistado D)(grifo da autora).

4.6.3 Ideia do negócio

Questionados sobre o surgimento da ideia do negócio, dos cinco entrevistados que mencionaram possuir a intenção de empreender, apenas um não soube explicar ao certo como surgiu a ideia. Outros dois mencionaram que ainda não possuem a ideia definida. Dos outros dois estudantes, um deles, que possui duas ideias de negócios, afirmou que uma delas surgiu através de um trabalho na faculdade, enquanto a outra surgiu no dia-a-dia da incubadora, quando percebeu a necessidade das empresas incubadas e as que estão no mercado. O outro estudante indicou que foi através da faculdade que ele formou sua ideia de negócio.

O Gráfico 9 ilustra o surgimento da ideia do negócio.

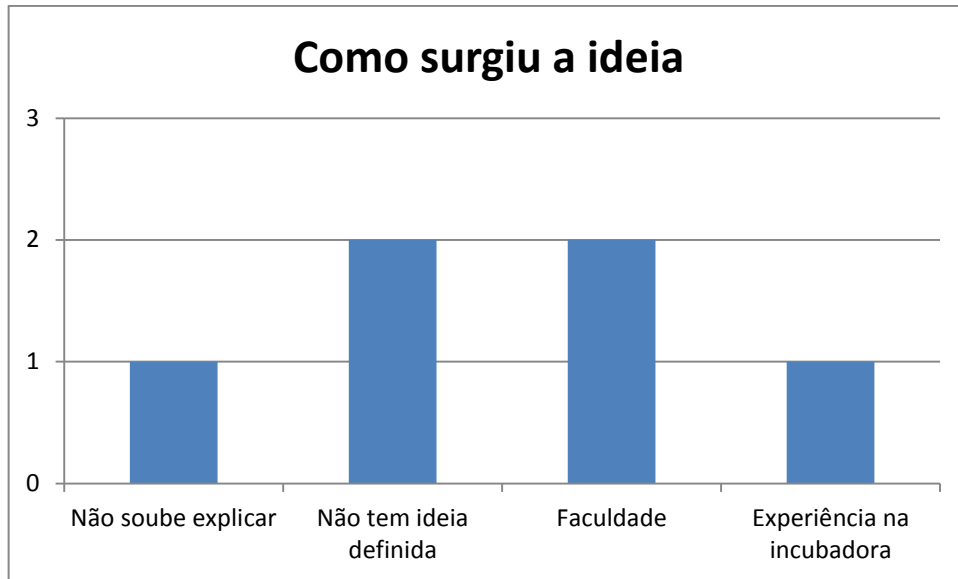


Gráfico 9 – Como surgiu a ideia

Fonte: Elaboração própria.

As respostas obtidas nessa questão vão ao encontro do que diz a literatura, de que, na maioria dos casos, o empreendedor tem sua ideia do negócio na área na qual trabalha ou na qual tem experiência (BYGRAVE, 2004).

Considerando-se os dois estudantes que afirmaram não possuir a intenção de empreender, não se pode estabelecer uma relação entre a não intenção de empreender e o fato de não terem tido experiências anteriores na área. Um dos entrevistados que não teve experiências na área da Administração não possui intenção de empreender, enquanto o outro possui.

Na próxima seção será abordada a questão do apoio aos estudantes na intenção de empreender.

4.6.4 Apoio

Quanto ao apoio, apenas os cinco entrevistados que afirmaram possuir intenção de empreender comentaram sobre a questão. Quando questionados sobre quem os apoia nessa decisão de empreender, dois entrevistados (E e F) mencionaram ter o apoio da família como um todo, incluindo o cônjuge ou namorado (a). Outros dois entrevistados (C e D) mencionaram ter o apoio apenas do (a) parceiro (a), que, em ambos os casos, seria o sócio do

negócio. O entrevistado D citou também o gerente da incubadora como apoiador da ideia de empreender. Estes dois entrevistados que citaram o parceiro como apoiador da ideia, mencionaram também que a família não os apoia.

Por fim, apenas um entrevistado afirmou ter o apoio dos sócios e de uma entidade relacionada ao negócio.

“[...]... ninguém apóia, assim, não. A cultura daqui não é muito de empreender, assim, mesmo. No primeiro momento, não, não tive apoio nenhum.” (SIC) (Entrevistado C).

O gráfico seguinte ilustra o apoio à intenção de empreender dos entrevistados.

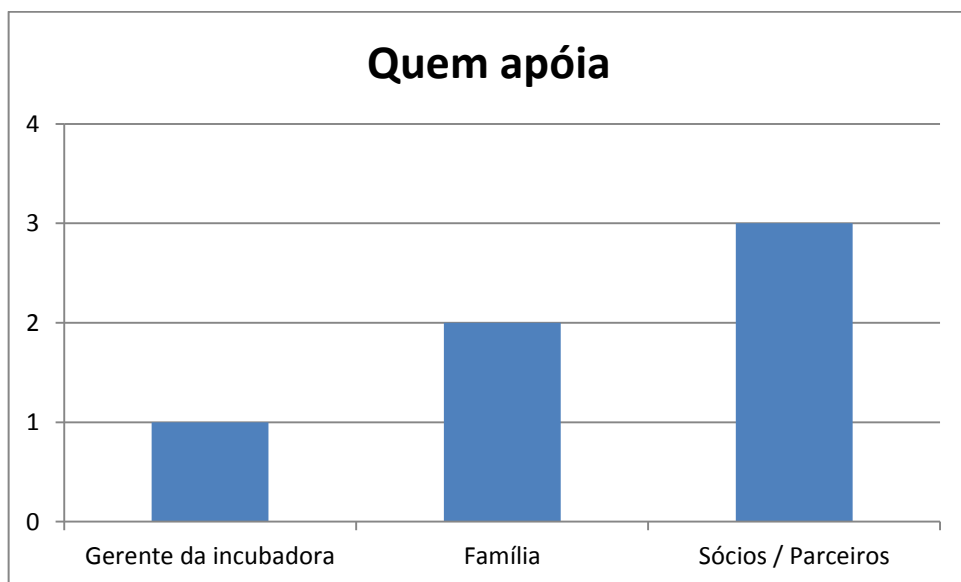


Gráfico 10 – Quem apóia
Fonte: Elaboração própria.

Na seção seguinte serão abordados os empecilhos à abertura do negócio, na visão dos entrevistados.

4.6.5 O que falta para empreender?

Outro objetivo que se buscou durante a entrevista foi identificar o que faltava para que os entrevistados empreendessem. Sete estudantes responderam a este questionamento, tanto os que afirmaram ter a intenção de abrir um negócio (cinco estudantes) como aqueles que disseram que abririam um negócio apenas sob condições específicas (dois estudantes). Os dois entrevistados que mencionaram que não possuem o desejo de empreender não forneceram resposta a este questionamento.

Apenas três estudantes mencionaram um único fator como impedimento à abertura do negócio hoje. Os demais mencionaram dois ou três fatores. Os dois fatores mencionados mais vezes, tendo três incidências cada, foram o fato de ainda não terem se formado, e a falta de dinheiro. A falta de uma ideia definida foi apontada por dois estudantes. Outros fatores citados apenas uma vez foram a necessidade um maior aprendizado (através de MBA e outras experiências profissionais), o medo de empreender, a falta de uma definição sobre o próximo passo da carreira, e a necessidade de finalização do planejamento do negócio.

O quadro a seguir enumera os empecilhos à abertura do negócio.

EMPECILHOS À ABERTURA DO NEGÓCIO	
1	Não ter terminado a faculdade
1	Falta de dinheiro
2	Não ter uma ideia definida
3	Necessidade de maior aprendizado
3	Medo de empreender
3	Falta de definição sobre a carreira
3	Necessidade de planejar o negócio

Quadro 14 – Empecilhos à abertura do negócio

Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 11 ilustra os principais motivos que impedem os entrevistados de abrirem seus negócios no momento presente.

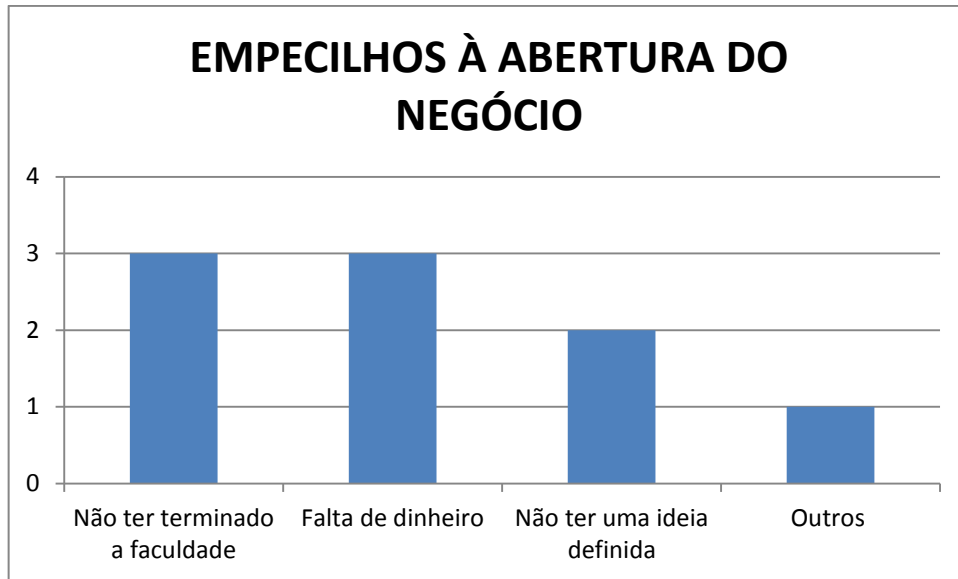


Gráfico 11 – Empecilhos à abertura do negócio
Fonte: Elaboração própria.

Pode-se observar que, os três principais motivos que impedem os estudantes de abrir um negócio hoje são: não ter terminado a faculdade e a falta de dinheiro em primeiro lugar, seguidos pelo fato de não ter uma ideia do negócio definida. A literatura aponta como principais fatores para a não abertura do negócio o fato de não possuir uma ideia definida (SCOTT; TWOMEY, 1988) e a falta de recurso (BYGRAVE, 2004). Sendo assim, pode-se dizer que os resultados obtidos vão de encontro à literatura, e apontam mais uma variável: o fato de não terem concluído a faculdade.

4.6.6 Empreendedores-Modelos

Os entrevistados foram questionados também sobre a existência de empreendedores modelo, ou seja, alguém em quem se inspirariam caso abrissem um negócio. Apenas cinco dos entrevistados citaram possuir empreendedores-modelos, e todos estavam associados à empresas incubadas (3) ou já graduadas (2), como pode ser observado no Gráfico 12.

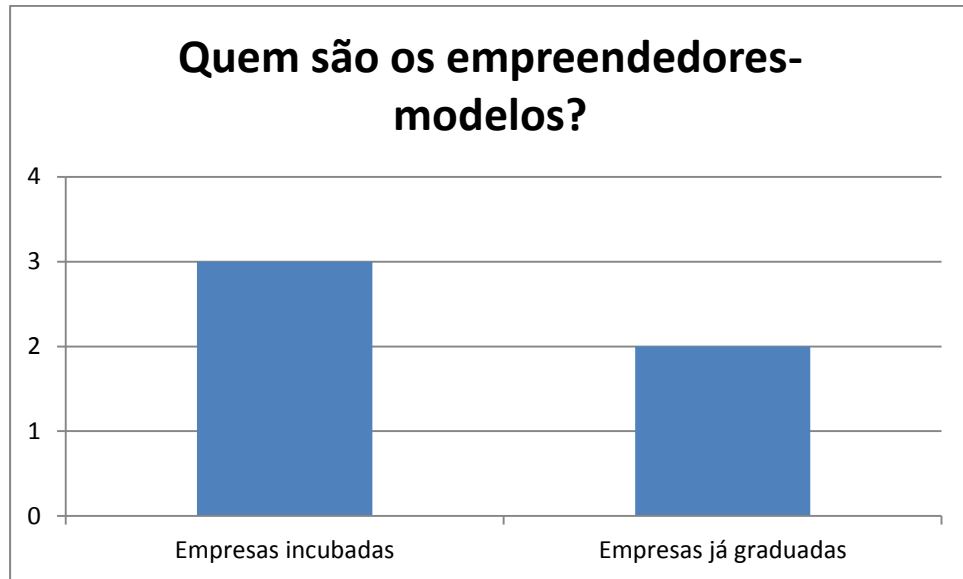


Gráfico 12 – Quem são os empreendedores-modelos?

Fonte: Elaboração própria.

Os motivos citados para justificar as empresas incubadas e já graduadas como modelos foram a inovação (citada por dois entrevistados), a determinação e persistência dos empreendedores (mencionadas por dois entrevistados), o sucesso da empresa, o modelo de gestão adotado pela empresa, a competência e a criatividade. Com exceção da determinação e persistência e da inovação, os demais itens foram citados por apenas um estudante.

Neste aspecto, cabe ressaltar que nenhum estudante citou os pais ou familiares empreendedores como modelos, alguém em quem se inspirar para empreender. Todas as referências feitas foram em relação à incubadora.

O gráfico a seguir ilustra as principais características dos empreendedores modelos.

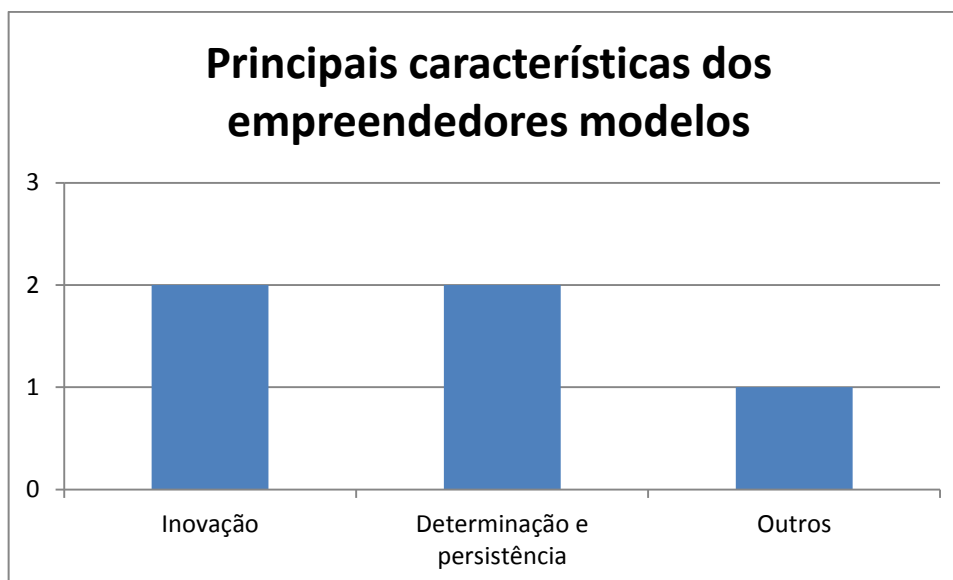


Gráfico 13 – Principais características dos empreendedores modelos
 Fonte: Elaboração própria.

Estas características apontadas como sendo dos empreendedores modelos estão de acordo com as características citadas anteriormente pelos estudantes, quando questionados sobre os atributos do empreendedor da incubadora que consideram importantes para quem quer abrir um negócio, e sobre o conceito de empreendedor. Em ambos os casos, os estudantes citaram a inovação e a determinação e persistência como as principais características. A valorização e importância destas características pelos estudantes são reforçadas quando as associam aos empreendedores modelos.

4.6.7 Utilizaria incubadoras?

Outro questionamento feito aos estudantes era se utilizariam incubadoras para iniciar seus negócios. Dois deles responderam que não utilizariam: o entrevistado B porque não seria um negócio tão especializado que pudesse ser incubado, e o entrevistado H porque abriria algo na área comercial, como uma loja. Ou seja, na visão destes entrevistados, seus negócios não poderiam ser incubados por não serem relacionados à tecnologia.

Dois outros entrevistados mencionaram que utilizariam incubadoras, mas dependendo do negócio que fossem abrir. O entrevistado A explicou que, se possível, utilizaria incubadoras, mas talvez seu negócio não seja tão inovador, como uma loja de

roupas, por exemplo, o que não justificaria a utilização de incubadoras. Já o entrevistado F afirmou apenas que, para abrir seu negócio, não será necessário usar a incubadora, mas, dependendo da situação usaria - referindo-se, principalmente à situação financeira: “...a gente precisa de estrutura [...] pro escritório, dependendo se eu [...] não conseguir mais pro centro, talvez...”. Os outros cinco entrevistados afirmaram que utilizariam a incubadora, e apontaram os principais motivos para isso. Cada entrevistado citou um ou dois motivos pelo qual utilizaria a incubadora. Os motivos mais citados foram: o suporte dados através das consultorias (três menções) e o networking (duas menções). Os demais motivos citados uma única vez foram: divulgação, imagem da empresa, baixo custo, acesso a recursos financeiros através de projetos de fomento e estrutura física.

Os gráficos a seguir ilustram o número de estudantes que utilizariam incubadoras, e os motivos pelos quais o estudante utilizaria incubadora para começar seu negócio.

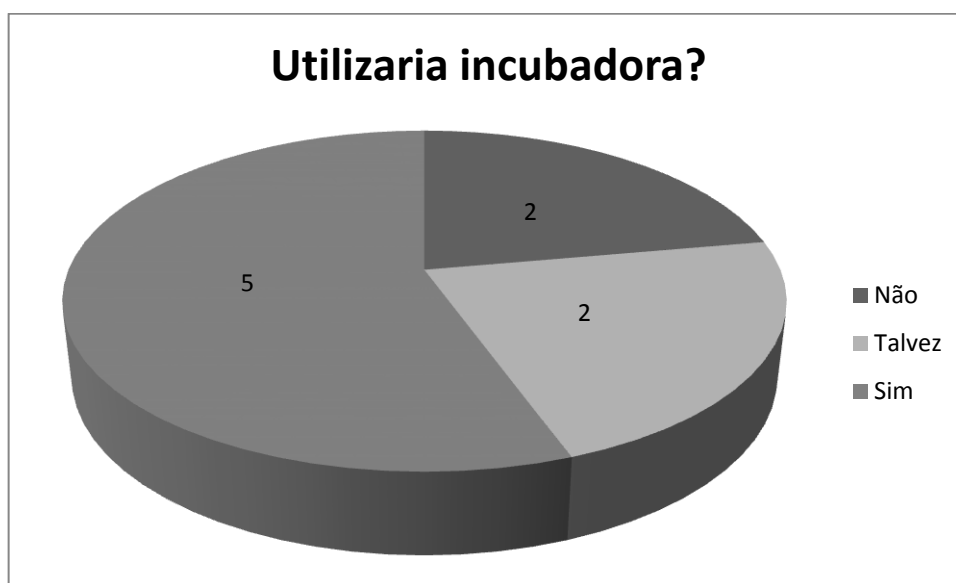


Gráfico 14 – Utilizaria incubadora?

Fonte: Elaboração própria.

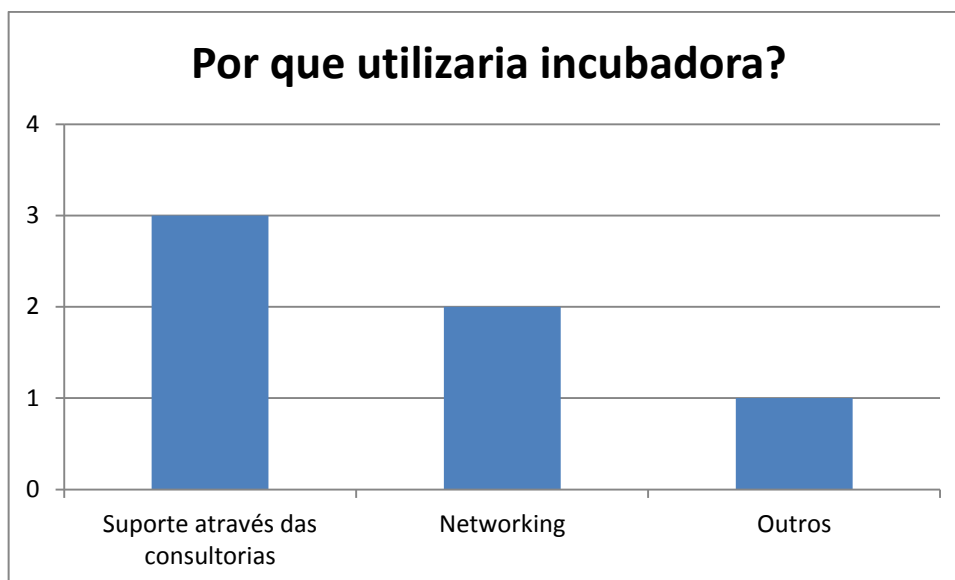


Gráfico 15 – Por que utilizaria incubadoras?

Fonte: Elaboração própria.

Apresentados os resultados referentes à utilização das incubadoras, a seção seguinte tratará da questão da aprendizagem neste ambiente.

4.7 Aprendizagem

Quanto à aprendizagem, buscou-se identificar se os entrevistados consideravam que estavam aprendendo na experiência na incubadora, e, se sim, de que forma esse aprendizado ocorre, o que a incubadora lhe oferece que permite o aprendizado, e a comparação entre o aprendizado na incubadora e na sala de aula. Este tópico sobre aprendizagem foi inserido no roteiro da entrevista após a qualificação, por sugestão da banca, razão pela qual os respondentes A e B, entrevistados antes da qualificação, não responderam as questões a seguir.

4.7.1 Aprendizado na incubadora

Todos os entrevistados questionados responderam que aprenderam e estão aprendendo na incubadora. Questionou-se, então, se o aprendizado na incubadora ocorreu e está ocorrendo da mesma maneira que o aprendizado adquirido (se houve aprendizado) nas experiências profissionais anteriores. Todos responderam que o aprendizado na incubadora era diferente.

A diferença apontada pelos entrevistados estava relacionada a dois aspectos principais (cada um deles apontado por dois estudantes). O primeiro aspecto está na aplicação na incubadora do conhecimento adquirido em sala de aula, algo que não ocorria nas experiências profissionais anteriores. O segundo é o aprendizado de coisas novas constantemente, pois o ambiente e as situações estão sempre mudando na incubadora.

O Quadro 15 ilustra essas principais diferenças no aprendizado apontadas pelos estudantes.

APRENDIZADO NA INCUBADORA - DIFERENÇAS EM RELAÇÃO A EXPERIÊNCIAS ANTERIORES
Aplicação prática do que aprendeu na faculdade
Aprendizado constante

Quadro 15 – Aprendizado na incubadora: diferenças em relação a experiências anteriores
Fonte: Elaboração própria.

Quando questionados sobre a maneira pela qual aprendiam nas incubadoras, dois pontos foram citados pelos entrevistados. Cada entrevistado poderia citar mais de um ponto. Todos os sete respondentes afirmaram que aprendem na prática. Isso inclui as situações novas que aparecem constantemente no dia-a-dia e com as quais eles precisam lidar, além da aplicação do conhecimento adquirido na faculdade, o que levam a um aprendizado constante. Outro ponto, citado por quatro dos sete respondentes para explicar como aprendem nas incubadoras, refere-se ao aprendizado que advém do contato com as empresas e as pessoas, através da troca de informações e experiências. O trecho a seguir, extraído de uma entrevista, exemplifica o caso.

“As situações... as coisas vão acontecendo, né, então sempre tem uma situação nova que tu acaba aprendendo, né, acontece algo de novo, alguma coisa assim, e tu acaba aprendendo. E a gente troca muita informação assim, né...” (SIC)(Entrevistado G).

O gráfico seguinte ilustra os meios pelos quais os estudantes aprendem na incubadora.

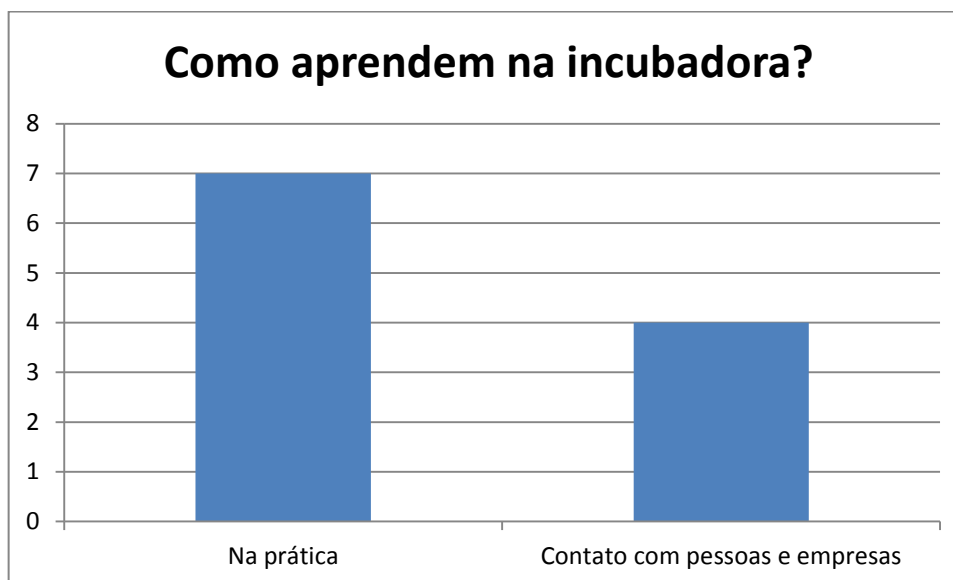


Gráfico 16 – Como aprendem na incubadora?
Fonte: Elaboração própria.

4.7.2 O que a incubadora oferece?

Durante a entrevista, os estudantes foram indagados sobre o que a incubadora oferece que lhes permite aprender. Seis entrevistados responderam a este questionamento, sendo que três deles citaram a liberdade como responsável pelo aprendizado na incubadora. Esta liberdade está associada tanto a questões mais operacionais, como a liberdade quanto ao horário e o prazo de execução das tarefas, quanto à liberdade para buscar novos desafios e, assim, aprender e crescer profissionalmente. O segundo fator apontado por dois estudantes foi a diversidade de situações, pessoas e empresas, que leva ao aprendizado. Por fim, um dos estudantes apontou a autonomia para tomar decisões como fator de destaque para o aprendizado. Nesse caso, esta autonomia estava, até certo ponto, relacionada também à liberdade mencionada por outros entrevistados, pois o entrevistado citava que não sofria pressão do superior e podia fazer o que queria. O trecho a seguir ilustra a questão.

“[...] eles me dão mais autonomia pra eu fazer o que eu quero, eu não tenho um chefe, no caso, né, isso é muito bom, porque eu tenho que tomar decisões, então... eu tenho que pensar nas decisões que eu tenho que tomar...” (SIC) (Entrevistado H).

O Gráfico 17 ilustra os pontos indicados pelos estudantes que lhes permite aprender na incubadora.

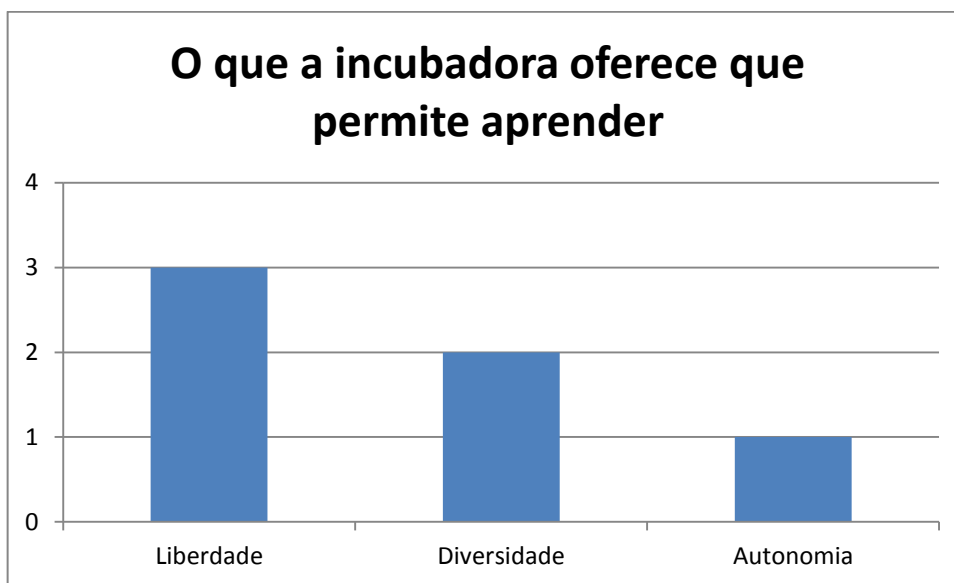


Gráfico 17 – O que a incubadora oferece que permite aprender
Fonte: Elaboração própria.

4.7.3 Diferenças entre o aprendizado na incubadora e na sala de aula

Questionados se há diferenças entre o aprendizado na incubadora e na sala de aula, seis dos sete respondentes afirmaram que os dois aprendizados são muito diferentes, enquanto apenas um entrevistado mencionou que há diferenças, mas os dois aprendizados são muito próximos, muito semelhantes, pois o que é aprendido na faculdade é colocado em prática na incubadora, e o que é feito na incubadora, aprende-se a teoria na faculdade.

“[...] Quando eu comecei a faculdade, foi no início do ano, então muita coisa assim que foi falado [...] tu coloca em prática, ou tu já fazia a prática só que tu não sabia a teoria... Meio que...[são] muito próximos, tu acaba utilizando [...] é... muito semelhante.” (SIC)(Entrevistado G).

Os seis entrevistados que afirmaram que os dois aprendizados são diferentes demonstraram haver uma superioridade no aprendizado ocorrido na incubadora. Isso se deve ao fato de que, ao colocar em prática na incubadora o que foi aprendido em sala de aula, percebe-se que o conhecimento adquirido não foi suficiente ou está distante de como as coisas, de fato, acontecem. Percebe-se, nos relatos seguintes destes estudantes, a exaltação do aprendizado na prática.

“[...] O papel aceita tudo né... Tudo que tá no papel é papel, né, e aqui já é diferente, é diferente. É uma exceção, no caso, tu aprende como fazer, e aqui tu faz as coisas, e nem sempre estão bem de acordo né...” (SIC)(Entrevistado C).

“[...] Eu consigo aprender as coisas mais na prática, eu acho que só o técnico não adianta, assim, não adianta só teoria, teoria, se eu não sei como é que eu vou... se eu não sei se eu vou utilizar aquilo, se eu não sei como é que vai ser na prática.” (SIC) (Entrevistado H).

Quanto aos mesmos seis respondentes que afirmaram que o aprendizado na incubadora é diferente do aprendizado na sala de aula, três deles mencionaram a complementaridade do aprendizado teórico da sala de aula com o aprendizado prático da incubadora como algo positivo.

“[...] Eu acho que quando tu põe em prática aquilo que tu aprende, e se isso que tu tá aprendendo, né, se a teoria que tu tá aprendendo é colocada em prática em paralelo, assim, mais ou menos ao mesmo tempo, é muito melhor.” (SIC)(Entrevistado H).

“[...] Aqui [na incubadora] eu boto em prática o que eu to aprendendo, o que eu desenvolvo melhor dentro da sala de aula, e vou ligando uma coisa a outra, sabe, uma coisa meio que encaixa nisso, que aconteceu numa empresa... é isso que eu vejo de aprendizado.” (SIC) (Entrevistado E).

Na seção seguinte, será apresentada a percepção dos estudantes sobre onde acreditam que aprendem mais.

4.7.4 Onde aprendem mais?

Por fim, os estudantes foram questionados sobre em qual ambiente eles aprendem mais: se na incubadora ou na sala de aula. Dos sete respondentes, quatro deles afirmaram que aprendem igualmente na incubadora e na sala de aula, que os dois aprendizados andam juntos e se complementam. Três estudantes afirmaram que aprendem mais na incubadora, e ninguém afirmou que o aprendizado na sala de aula é superior ao aprendizado na incubadora.

O trecho a seguir, extraído de uma entrevista, ilustra esta questão;

“[...] Pra quem, na faculdade, pra quem leva a faculdade assim, por fazer, né, acaba aprendendo mais aqui, aprenderia mais aqui na incubadora, porque aqui tem que botar a mão na massa e fazer. E aí na faculdade vai levando, trabalho nas costas dos outros, prova colando, etc. e tal, não presta atenção nas aulas, não anota nada, não questiona nada, então acaba aprendendo mais na incubadora. Mas no meu caso, como eu levo bem a sério a faculdade e eu sugo tudo o que eu posso, e aqui a mesma coisa, então acaba sendo paralelo, por igual, [...] um complementa o outro.” (SIC)(Entrevistado F)

O gráfico seguinte apresenta a síntese das respostas sobre onde aprendem mais.

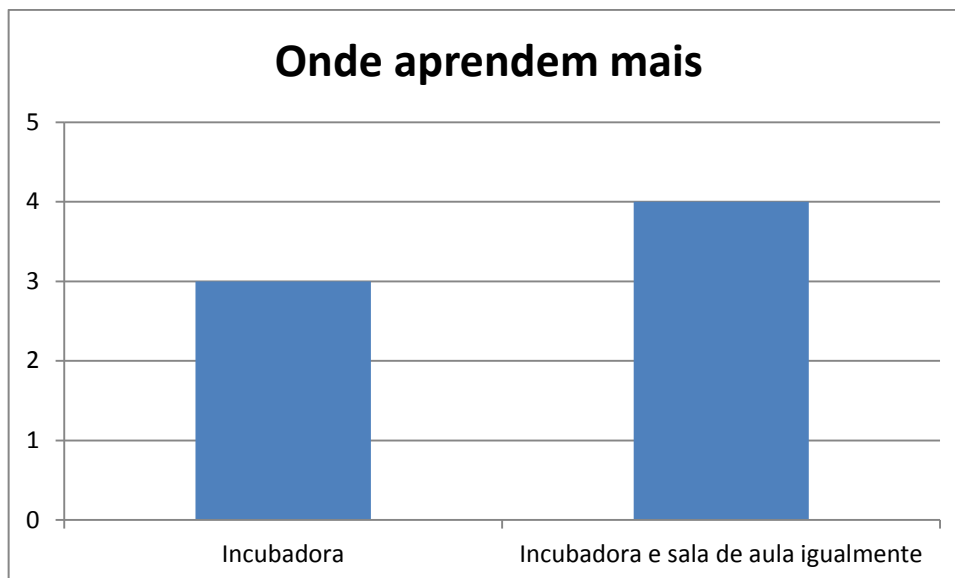


Gráfico 18 – Onde aprendem mais

Fonte: Elaboração própria.

Ainda no campo da aprendizagem, o presente estudo fez uso do inventário de estilo de aprendizagem de Kolb, assunto que será abordado na sequência.

4.8 Inventário de Estilo de Aprendizagem de Kolb

Buscando complementar as informações obtidas nas entrevistas, foi solicitado que os estudantes preenchessem o Inventário de Estilo de Aprendizagem de Kolb (Anexo A). Como as entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho, alguns entrevistados pediram para enviar documento preenchido posteriormente. Um dos estudantes fez o preenchimento de maneira errada e, após muitas tentativas para que ele preenchesse novamente, isso não foi realizado. Além deste caso, outros dois entrevistados que solicitaram preencher o questionário em momento mais oportuno não retornaram, apesar do esforço da pesquisadora. Desta forma, apenas seis estudantes preencheram o Inventário.

O que os resultados do Inventário parecem sugerir que os estudantes que enfatizaram o aprendizado na prática, onde aprendiam mais, e entenderam que o aprendizado na incubadora era superior ao da sala de aula, tiveram suas maiores pontuações relacionadas à experimentação ativa (19, 19 e 18 pontos), que está relacionada ao fazer. Dois deles podem

ser considerados acomodadores e um deles, convergente. Não serão detalhadas nesta seção as características de cada grupo, uma vez que isto foi feito em seção anterior.

Nos outros três casos, no qual os estudantes apontaram que aprendem igualmente tanto na incubadora quanto na sala de aula, a pontuação ficou distribuída da seguinte forma: dois deles tiveram pontuação maior relacionada à observação reflexiva, enquanto o outro à experiência concreta. Pode-se considerar que dois deles possuem o perfil assimilador, enquanto o outro possui o perfil divergente. No caso de um dos assimiladores, a maior pontuação (17), relacionada à observação reflexiva, está muito próxima do seu oposto, experimentação ativa (16). O mesmo ocorre no caso do divergente, que apresenta 15 pontos para observação reflexiva e 14 pontos para experimentação ativa.

Se compararmos os dois extremos - observação reflexiva e experimentação ativa, no caso dos que mencionaram que aprendem mais na incubadora, observa-se uma distância maior entre eles, de pelo menos quatro pontos. Já nos casos em que os estudantes mencionaram que aprendem igualmente na incubadora e na sala de aula, essa distância foi de zero, um e três pontos. Isso pode indicar um maior balanceamento entre o aprendizado através da ação e da observação. Assim, poder-se-ia dizer que estes estudantes parecem aprender de maneira muito parecida tanto na prática quanto na teoria, tanto na incubadora como na sala de aula. Porém, como apenas seis estudantes preencheram o inventário, não se pode tirar qualquer conclusão sobre o perfil dos estudantes de administração que trabalham em incubadoras, muito menos generalizar os indícios obtidos.

5. CONCLUSÕES

A seguir, serão discutidas algumas questões referentes às conclusões do estudo realizado.

5.1 Retomando os objetivos

Após a análise de cada ponto abordado nas entrevistas, é preciso verificar como as informações estão relacionadas aos objetivos específicos que guiaram o estudo. A seguir, será abordado cada um dos cinco objetivos específicos apresentados no início do trabalho.

Objetivo A

O objetivo A consistia em verificar a relação percebida pelo estudante entre a experiência profissional na incubadora e o estímulo ao empreendedorismo, evidenciado pela intenção empreendedora. Três estudantes afirmaram que a incubadora os influenciou no sentido de despertar essa vontade de empreender, enquanto outros dois entrevistados mencionaram que já tinham a intenção de empreender, mas que a incubadora os auxiliou a ter a ideia de qual negócio abrir.

No estudo desenvolvido por Scott e Twomey (1988), evidenciou-se que o fato de possuir uma ideia influencia nas aspirações de carreira, pois muitos que demonstravam não ter a intenção de abrir um negócio apontavam como justificativa o fato de não possuírem uma ideia.

No presente estudo, dois entrevistados afirmaram que a experiência na incubadora os auxiliou na definição da ideia do negócio. Para estes estudantes, a incubadora, de certa forma, teve influência na sua intenção de empreender.

Assim, pode-se dizer que cinco dos nove entrevistados sofreram influência da incubadora na intenção empreendedora, seja encorajando os estudantes a empreender, seja auxiliando-os no surgimento da ideia do negócio. Desta forma, conclui-se que o objetivo A foi atingido.

Objetivo B

O segundo objetivo específico a que se propôs o presente estudo era identificar os aspectos desenvolvidos nos estudantes durante a experiência profissional na incubadora. Este objetivo também foi alcançado.

Os estudantes citaram sete aspectos que desenvolveram (e estão desenvolvendo) durante a experiência na incubadora: lidar com o aumento da responsabilidade, autonomia, desenvolvimento da comunicação, influência na intenção de empreender (encorajamento), percepção de seus pontos fracos, aumento do conhecimento, e contato com diversas empresas, áreas e pessoas.

Além das características citadas, cabe ressaltar também a valorização e a importância do plano de negócios, percebida pelos estudantes durante a experiência na incubadora. No início do estudo, expôs-se o fato de haverem críticas ao plano de negócios, quando visto como ferramenta de ensino do empreendedorismo e essencial a qualquer empreendedor. No entanto, ao concluir a pesquisa, observa-se que o estudante entende o plano de negócios como ferramenta de aprendizagem, associada à prática. Ou seja, na sua visão, participar da elaboração de um plano de negócios ou da ação de colocá-lo em prática traz um grande aprendizado. Sendo assim, pode-se sugerir que o plano de negócios representa uma excelente ferramenta de aprendizagem do empreendedorismo, mas é necessário que o aluno transponha esse plano para o ambiente externo, fora da sala de aula, aplicando-o ou elaborando-o na prática, no contato com o mercado. Ao fazer isso, o estudante estaria associando a teoria à prática, e tendo um aprendizado mais efetivo.

Objetivo C

O objetivo C consistia em descrever como as incubadoras podem atuar como agentes estimuladores do empreendedorismo.

Neste aspecto, os estudantes mencionaram que o principal aspecto da incubadora como estimuladora do empreendedorismo é o encorajamento. Na sala de aula os alunos viam o empreendedorismo como algo muito difícil, quase como se não fosse possível ter sucesso através dele. Eles acabavam não considerando o empreendedorismo como opção de carreira, pois a faculdade salientava muito mais seus aspectos negativos e suas dificuldades. Ao trabalhar na incubadora, os estudantes perceberam que, apesar de ser necessária muita persistência e determinação, é possível empreender, ter sucesso e lucrar com seu próprio negócio.

Além disso, os estudantes passaram a enxergar a incubadora como um apoio a quem quer empreender, pois praticamente nenhum deles tinha ouvido falar de incubadora antes. Como consequência, oito dos nove entrevistados começaram a trabalhar na incubadora ao acaso, não como uma escolha deliberada. Só depois de estarem na incubadora perceberam seu papel e importância para quem quer abrir um negócio: baixo custo, apoio através das consultorias, maior facilidade de acesso a financiamentos e auxílio no desenvolvimento e implantação do plano de negócios. Quando questionados sobre por que utilizariam as incubadoras para abrir um negócio, a rede de relacionamento também foi lembrada pelos estudantes como um aspecto positivo que a incubadora oferece ao empreendedor.

A possibilidade de conhecimento prático do empreendedorismo e seu consequente encorajamento, aliado às facilidades e apoio que a incubadora oferece aos incubados demonstra como a ela pode atuar como um agente estimulador do empreendedorismo nos estudantes de administração. Com isso, o objetivo C também foi atingido.

Objetivo D

O objetivo D era identificar os motivos que estimularam o estudante a procurar a incubadora de negócios para realizar uma experiência profissional.

O que pode ser percebido é que, em nenhum dos casos houve uma escolha realmente deliberada em relação à incubadora para ter sua experiência profissional. Em geral, os estudantes estavam desempregados e, ao buscar oportunidades de emprego surgiu a incubadora como uma delas. Apenas dois casos fogem a regra: um estudante que estava trabalhando em outra empresa soube da vaga na incubadora por um amigo e deixou seu trabalho para trabalhar na incubadora. O outro caso foi de um estudante que foi selecionado para trabalhar na administração da incubadora, e em outra empresa não incubada ao mesmo tempo, e disse que optou pela incubadora por acreditar que a experiência seria mais enriquecedora, uma vez que teria contato com várias empresas. Essa escolha foi feita depois de conversar com a coordenadora da incubadora e pesquisar na internet sobre o assunto.

Estes resultados sugerem que há a necessidade de maior divulgação das incubadoras catarinenses, começando pelo próprio ambiente acadêmico, onde se presume que há maior liberdade para fazer esta inserção, uma vez que, ou as incubadoras encontram-se no próprio campus universitário, ou têm parcerias com professores que auxiliam nos projetos e consultorias.

Diante do exposto, considera-se que esse objetivo também foi atingido.

Objetivo E

O quinto objetivo era identificar se os estudantes aprendem mais através dos métodos formais ou informais, segundo sua percepção.

Nos relatos pode-se perceber que três estudantes afirmaram que aprendem mais na incubadora – através de métodos informais, enquanto quatro disseram aprender igualmente na sala de aula e na incubadora, ou seja, através de métodos formais e informais concomitantemente.

Se considerarmos os resultados do Inventário de Estilo de Aprendizagem de Kolb, os resultados são bastante semelhantes. Três estudantes indicaram aprender mais através da experimentação ativa, ou seja, agindo, que estaria relacionado ao aprendizado informal das incubadoras. Estes mesmos três estudantes afirmaram que aprendiam mais na incubadora do que na sala de aula.

Por outro lado, outros três estudantes indicaram certo equilíbrio entre os eixos observar e agir. Isto pode significar que estas pessoas teriam maior facilidade para aprender através da observação das situações, e continuar aprendendo ao experimentar na prática o que foi observado. Estes estudantes afirmaram aprender igualmente na sala de aula e na incubadora, com um aprendizado complementando o outro. Isso iria ao encontro do balanceamento entre o aprendizado formal da sala de aula e o informal da incubadora.

Portanto, o estudo indica que as opiniões se dividem quanto ao método de aprendizado mais eficaz. Praticamente metade dos estudantes entrevistados acredita aprender mais através dos métodos informais, e a outra metade acredita que o aprendizado ocorre através da complementação dos métodos formais e informais, em conjunto. Mas nenhum estudante afirmou ter aprendido mais em sala de aula do que na incubadora. Ou seja, sugere-se que se aprende mais pelo método informal, ou combinando o método informal com o formal. Mas somente o método formal parece não ser suficiente para o aprendizado e estímulo do empreendedorismo.

Trazendo esse resultado para o campo do *effectuation*, pode-se dizer que os estudantes parecem aprender mais através de métodos que seguem a lógica *effectual*, ou através da combinação de métodos *effectuais* e causais, mas não puramente por métodos causais. Isto pode sugerir a necessidade pela busca de métodos mais próximos da prática, do aprender fazendo, do *effectuation*.

Assim, pode-se dizer que este objetivo também foi alcançado.

Objetivo geral

O presente trabalho tinha como objetivo geral “analisar as contribuições das incubadoras de negócios como agentes estimuladores da aprendizagem do empreendedorismo”. Ao atingir os objetivos específicos, entendendo como a incubadora estimula o empreendedorismo nestes estudantes, quais características podem ser desenvolvidas neste ambiente, como ocorre o aprendizado na incubadora, e de que forma os estudantes aprendem, percebe-se como as incubadoras atuam estimulando a aprendizagem do empreendedorismo.

Trata-se de um ambiente onde a liberdade e a diversidade levam a um aprendizado na prática, que permite ao estudante assumir responsabilidades, ter autonomia para tomar decisões e aprender com isso; desenvolver as habilidades de comunicação e fazer nascer ou crescer ainda mais a intenção de empreender. Um ambiente no qual o aprendizado ocorre a partir da percepção das próprias fraquezas e limitações, e busca-se minimizá-las ao máximo; um ambiente onde o contato com empresas, áreas e pessoas tão diferentes traz o aprendizado.

E nesse ambiente da incubadora, os estudantes encontram um ponto de apoio e, ao mesmo tempo, alguém para se admirar: o empreendedor. E aprendem com ele, no dia-a-dia, a ter determinação e persistência, a inovar sempre, reconhecer os erros e fraquezas. Aprendem que é preciso ter coragem, confiança e assumir riscos, e que a dedicação e o esforço são essenciais quando se quer atingir um objetivo. Aprendem tentando, errando e acertando, aprendem no dia-a-dia: aprendem de forma *effectual*.

Esse aprendizado permitido na incubadora não ocorre ouvindo o que o professor tem a dizer. Na incubadora, o professor não diz, faz. E quem assume essa figura de professor é o próprio empreendedor, e todos os demais que estão ao redor do aprendiz, interagindo com ele. Aprende-se para e através do empreendedorismo, aprende-se tentando e errando, mudando, adaptando-se, fazendo.

Se considerar-se que aprender empreendedorismo é, de certa forma, encorajar-se a empreender, entender na prática que é possível ter sucesso abrindo seu próprio negócio, além de adquirir e saber empregar as habilidades necessárias, então pode-se dizer que a incubadora é uma ferramenta muito útil para esse propósito, pouco e má utilizada pelas instituições de ensino. O objetivo do estudo foi alcançado: evidenciou de que maneira a incubadora pode

contribuir como agentes estimuladores do empreendedorismo e, por consequência, de sua aprendizagem.

5.2 Discussão

Os resultados alcançados neste estudo vão além dos propostos nos objetivos. Através da interação com os estudantes entrevistados, a autora pôde perceber algumas características pessoais dos estudantes que estavam presentes em suas atividades na incubadora.

A principal característica observada é o grande sentimento de fazer parte do negócio. Os estudantes falavam das empresas nas quais trabalhavam como se também fossem seus donos: sentiam-se responsáveis pelo seu sucesso, e estavam totalmente comprometidos com os resultados. Pareciam não medir esforços para fazer o que deveria ser feito, o que precisava ser feito para que não deixassem de atender clientes, nem perdessem oportunidades importantes para o negócio. Essa visão que os estudantes demonstraram possuir é bem diferente do que se observa em outras organizações fora da incubadora. Em geral, os estudantes que fazem estágios em outras organizações têm poucas responsabilidades, realizam atividades mais simples, e possuem pouca ou nenhuma relação direta com o produto/serviço fim da empresa. Não se envolvem em questões estratégicas e nem possuem liberdade para expor suas ideias.

Os estudantes entrevistados passavam a sensação de respeito e admiração pelos empreendedores – seus superiores – mas, ao mesmo tempo, tinham um relacionamento muito próximo e aberto com eles (incentivados a expressar e defender suas próprias opiniões). Eram os empreendedores seus maiores mentores que, além de ajudá-los nas atividades diárias, no aprendizado e na construção de uma visão mais estratégica e crítica, muitas vezes também os aconselhavam em termos de carreira.

A busca do aprendizado constante também foi percebida pela autora nos estudantes entrevistados. Eles pareciam não ver obstáculos quando tinham a necessidade de aprender algo novo: buscavam o conhecimento, seja na faculdade, com os professores, colegas de trabalho ou mesmo pela internet. Um dos estudantes mencionou que se arrependia por não ter aproveitado mais algumas matérias na faculdade, prestado mais atenção e, com

isso, ter aprendido mais, pois agora precisava buscar de outras maneiras o conhecimento que não foi adquirido, ou que é insuficiente, para aplicar na incubadora.

Ao mesmo tempo em que se observaram essas características positivas nos estudantes, pode-se também perceber a falta de valorização à incubadora. As universidades e instituições apoiadoras/mantenedoras das incubadoras parecem não enxergar o valor que elas têm para a comunidade e como podem ser explorada para o ensino. Algumas delas ficam em locais escondidos, de difícil visualização, junto a algum outro órgão/setor na universidade onde há disponibilidade de espaço. Ao mesmo tempo em que algumas incubadoras estão instaladas fisicamente nas dependências das universidades, parecem estar há uma distância imensa das atividades e do mundo universitário e, com isso, dos estudantes.

5.3 Contribuições do estudo

O presente estudo deu o primeiro passo para entender a visão dos estudantes sobre o papel da incubadora no aprendizado do empreendedorismo. Com ele, pode-se entender de que forma a incubadora contribui para estimular o empreendedorismo. Através deste entendimento, pode-se pensar em maneiras de aproveitar melhor a incubadora como recurso didático, a ser utilizado pelas instituições de ensino.

Entendendo a visão dos alunos a respeito da valorização da complementaridade do aprendizado na teoria e na prática, podem-se buscar maneiras de levar esse aprendizado para fora das salas de aula, promovendo um aprendizado mais efetivo do empreendedorismo. Esse modo de aprender associando a teoria e a prática pode ser aplicado, talvez, em outros contextos, em outros cursos e outras disciplinas. O fato é que os estudantes percebem os benefícios dessa aliança, e isso já é um primeiro passo para a mudança.

5.4 Sugestões para estudos futuros e limitações

Como limitações do estudo, pode-se citar, primeiramente, a abrangência da amostra, que englobou somente o estado de Santa Catarina, e somente os estudantes de

Administração. Poderão ser realizados estudos posteriores em outras regiões do país e até mesmo fora dele, bem como com estudantes de outros cursos.

Outra limitação foi a falta de acesso aos estudantes que já trabalharam nas incubadoras, mas que hoje não trabalham mais. As incubadoras parecem não possuir banco de dados dos que passaram por lá, e, os poucos com quem ainda têm contato (normalmente por terem se desligado recente) dificilmente aceitam participar do estudo, seja por falta de tempo ou de interesse. Como, inicialmente, a ideia era realizar o estudo também com estudantes que tinham trabalhado, mas já não trabalhavam mais nas incubadoras, acredita-se que isto enriqueceria a pesquisa. Sendo assim, sugere-se que sejam feitos estudos com ex-colaboradores das incubadoras (talvez essa dificuldade de contatá-los, observada no presente estudo, possa ser apenas regional), uma vez que eles já não estão mais naquele ambiente e talvez tenham percepções diferentes dos estudantes que ainda trabalham nas incubadoras.

Outra limitação deste estudo refere-se ao aspecto temporal. Foi realizada apenas uma entrevista com cada estudante. Seria interessante a realização de um estudo longitudinal, explorando a questão da intenção de empreender versus a ação de empreender de fato. Ou seja, estes mesmos estudantes poderiam ser abordados daqui há cinco ou dez anos para verificar se, os que possuíam a intenção de empreender de fato empreenderam, ou se a intenção surgiu em quem afirmou não possui-la.

REFERÊNCIAS

ABREU, F. C.; SOUZA, Y. S.; GONÇALO, C. R. Aprendizagem e Criação do Conhecimento em Incubadoras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.

AJZEN, I., The Theory of Planned Behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v 50, p. 179-211, 1991.

AJZEN, I. From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In: KUHL, J.; BECKMANN, J. **Action-control: From Cognition to Behavior**. Heidelberg: Springer, 1985, cap. 2, p. 11-39.

ANDREASSI, T.; FERNANDES, R. J. R. O uso das competições de planos de negócios como ferramentas de ensino de empreendedorismo. In: LOPES, R. M. **Educação Empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2010, cap. 9, p. 193-205.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. *Panorama 2004*, 2004. Disponível em <http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/panorama_final_pdf_09.pdf>. Acesso em 26 abr. 2011.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos INOVADORES. *Publicação eletrônica* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <nathaliafiala@gmail.com> em 27 jan. 2011.

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005.

AUDET, J. A Longitudinal Study of the Entrepreneurial Intentions of University Students. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 10, n. 1, p. 3-15, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 5. ed. Portugal: Edições 70, 2010.

BÉCHARD, J. P.; TOULOUSE, J. M. Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 13, p. 317-332, 1998.

BECKER et al. A Influência da Incubadora e do Perfil do Empreendedor na Consolidação de Competências em Empresas Incubadas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. **Anais**. Gramado: 2006.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. Compartilhamento do Conhecimento em Incubadoras de Empresas: um Estudo Multicasos das Incubadoras de Santa Catarina Associadas à Anprotec. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

BRENNER, O. C.; PRINGLE, C. D.; GREENHAUS, J. H. Perceived Fulfillment of Organizational Employment versus Entrepreneurship: Work Values and Career Intentions of Business College Graduates. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 3, p. 62-74, 1991.

BIRD, B. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 442-453, 1988.

BOTELHO, L. L. R. et al. Desafios da liderança em empreendimentos de base tecnológica: um estudo exploratório. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO E DO CARIBE SOBRE ESPÍRITO EMPRESARIAL, 19., 2008, Brasil. **Anais**. Brasil: 2008.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Manual para a implantação de incubadoras de empresas. Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico: Brasília, 2000. Disponível em <http://www.incubaero.com.br/download/manual_incubadoras.pdf>. Acesso em 13 jun. 2011.

BYGRAVE, W. D. The Entrepreneurial Process. In: BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. **The portable MBA in entrepreneurship**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004, cap. 1, p. 1-27.

CARMO; R. M.; NASSIF, V. M. J. Incubadoras de Empresas e a Capacidade Empreendedora das Pessoas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

CLERCQ, D. de; ARENIUS, P. Effects of human capital and social capital on entrepreneurial activity, 2003. **Babson College**. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2003/VII/VII-P2/VII-P2.html>>. Acesso em: 30 jun. 2011.

COLLEY, H.; HODKINSON, P. MALCOM, J. **Informality and formality in learning**: a report for the Learning and Skill Research Centre. Londres: Learning and Skills Research Centre, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, 349 p.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. **Green Paper – Entrepreneurship in Europe**. Bruxelas: 2003. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003_0027en01.pdf> Acesso em 06 jan. 2011.

COPE, J. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 373-398, 2005.

DEGEORGE, J. M.; FAYOLLE, A. Is Entrepreneurial Intention Stable Through Time? First Insights from a Sample of French Students. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 5, n. 1, p. 7-27, 2008.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30ª Ed. Editora de Cultura. São Paulo, 2006. 301 p.

FERREIRA, P. G. G.; MATTOS, P. L. C. L. Empreendedorismo e Práticas Didáticas nos Cursos de Graduação em Administração: os Estudantes Levantam o Problema. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**: edição especial, p. 183-196, 2001.

GALLON, A. V. et al. As incubadoras de Empresas de Base Tecnológica como Incentivadoras do Empreendedorismo. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008, Brasília. **Anais**. Brasília: ANPAD, 2008.

GARAVAN, T. N.; O’CINNEIDE, B. Entrepreneurship Education and Training Programmes: A Review and Evaluation – Part 1. **Journal of European Industrial Training**, v. 18, n. 8, p. 3-12, 1994.

GIBB, A. A. Education for Enterprise: Training for Small Business Initiation – Some Contrasts. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 4, n. 3, p. 42-47, 1987.

GIBB, A. A. In pursuit of a new ‘enterprise’ and ‘entrepreneurship’ paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 233-269, Set. 2002.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.198 p.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GORMAN, G.; HANLON, D.; KING, W. Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review. **International Small Business Journal**, v.15, n.3, p. 56-78, abr/jun. 1997.

HENRIQUE, D. C.; CUNHA, S. K. Práticas Didático-Pedagógicas no Ensino de Empreendedorismo em Cursos de Graduação e Pós-Graduação Nacionais e Internacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, 2008.

HENRY, C.; HILL, F.; LEITH, C. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. **Education + Training**, v. 47, n. 2, p. 98-111, 2005.

HYTTI, U.; O’GORMAN, C. What is “enterprise education”? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. **Education + Training**, v. 46, n. 1, p. 11-23, 2004.

HYNES, B.; RICHARDSON, I. Entrepreneurship education: A mechanism for engaging and exchanging with the small business sector. **Education + Training**, v. 49, n. 8/9, p. 732-744, 2007.

IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K. Entrepreneurial education and training in Canada: a critical assessment. **Education + Training**, v. 44, n. 8/9, p. 421-430, 2002.

KIRBY, D. A. Entrepreneurship Education and Incubators: Pre-incubators, Incubators and Science Parks as Enterprise Laboratories. In: **IntEnt Conference**, n. 14, jul. 2004, Itália. Anais... Itália: University of Napoli Frederico II, 14th IntEnt, 2004.

KOLB, D. A. A Gestão e o Processo de Aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**: Relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997, p. 321-341.

KOLB, D. A.; BOYATZIS, R. Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions. IN: STERNBERG, R. J.; ZHANG, L. F. **Perspectives on cognitive, learning and thinking styles**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2000.

KOLVEREID, L.; MOEN, O. Entrepreneurship among business graduates: does a major in entrepreneurship make a difference? **Journal of European Industrial Training**, v. 21, n. 4, p. 154-160, 1997.

KOURILSKY, M. L. Entrepreneurship Education: opportunity in search of curriculum. **Business Education Forum**, Out. 1995.

LAVIERI, C. Educação...empreendedora? In: LOPES, R. M. **Educação Empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2010, cap. 1, p. 01-16.

LANGE, J. E. et al. Pre-startup formal business plans and post-startups performance: a study of 116 new ventures. **Venture Capital Journal**, v.9, n. 4 , p. 1-20, 2007.

LIVINGSTONE, D. W. Exploring the Icebergs of Adult Learning: Findings of the First Canadian Survey of Informal Learning Practices. **Centre for the Study of Education and Work**, 1999 (WALL Working Paper n. 10/1999).

LOPES, R. M. Referenciais para a Educação Empreendedora. In: LOPES, R. M. **Educação Empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2010, cap. 2, p. 17-44.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2004, 305 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2010, 297 p.

MEIRELLES, D. C. A Inovação e Aprendizado Coletivo: Interação e Cooperação de Empresas de Base Tecnológica em Incubadoras de Empresas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008, Brasília. **Anais**. Brasília: ANPAD, 2008.

MÜLLER, S. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 13, n. 1, p. 55-74, 2011.

NABI, G.; HOLDEN, R. Graduate entrepreneurship: intentions, education and training. **Education + Training**, v. 50, n. 7, p. 545-551, 2008.

NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION – NBIA. **What is business incubation?** Disponível em <http://www.nbia.org/resource_library/what_is/index.php>. Acesso em: 2 maio 2011.

PITTSWAY, L.; COPE, J. Simulating Entrepreneurial Learning: Integrating Experiential and Collaborative Approaches to Learning. **Management Learning**, v. 38, n. 2, p. 211-233, 2007.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.29, n. 4, p. 399-424, 2005.

PORTO, Geciane. A decisão empresarial de desenvolvimento tecnológico por meio da cooperação empresa universidade. São Paulo. Tese (Doutorado) FEA/USP, 2000.

RABBIOR, G. Elements of a Successful Entrepreneurship/Economics/Education Program. In: KENT, C. A. **Entrepreneurship Education** – Current Developments, Future Direction. Quorum Books, 1990, cap. 4, p. 53-66.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. O Suporte das Incubadoras Brasileiras para Potencializar as Características Empreendedoras nas Empresas Incubadas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

SANTOS, A. C. M. Z.; ALVES, M. S. P. C. Dimensões da Orientação Empreendedora e seus Diferentes Impactos no Desempenho de Empresas Instaladas em Incubadoras Tecnológicas da Região Sul do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais**. São Paulo: ANPAD, 2009.

SARASVATHY, S. *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. **Academy of Management Review**, v. 26, 2001.

SARASVATHY, S. et al. What Effectuation is Not. Working Paper, 2010. Disponível em <<http://www.effectuation.org/sites/default/files/noteffn.doc>> Acesso em 10 maio 2011.

SCHUGURENSKY, D. The forms of informal learning: towards a conceptualization of the field. **Centre for the Study of Education and Work**, 2000 (WALL Working Paper n. 19/2000).

SCOTT, M.; TWOMEY, D. Long term supply of entrepreneurs: student career aspirations in relations to entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 26, n. 4, p. 5-13, 1988.

SEIKKULA-LEINO, J. et al. Promoting Entrepreneurship education: the role of the teacher? **Education + Training**, v. 52, n. 2, 2010.

SOUTARIS, V.; ZERBINATI, S.; AL-LAHAM, A. Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. **Journal of Business Venturing**, n. 22, p. 566-591, 2007.

TASIC, I.; ANDREASSI, T. Strategy and Entrepreneurship: Decision Making and Creation under Uncertainty. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 1, 2008.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. Incubadora de Inovação: que nova espécie é essa? **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, jan/jul 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

ANEXOS

Anexo A – Inventário de Aprendizagem de Kolb

ESTILO DE APRENDIZAGEM

Instruções:

Existem nove conjuntos de quatro palavras relacionados a seguir. ORDENE cada conjunto dando valor 4 para a palavra que melhor caracteriza seu estilo de aprendizagem; 3 para a próxima que melhor caracteriza seu estilo de aprendizagem, 2 para a próxima palavra mais característica e 1 para a palavra que menos o caracterize como aprendiz. Certifique-se de que deu um número de ordem diferente para cada uma das quatro palavras de cada conjunto. Não se aceitam empates.

1)	___ discriminador	___ experimentador	___ envolvido	___ prático
2)	___ receptivo	___ relevante	___ analítico	___ imparcial
3)	___ sentimento	___ observação	___ pensamento	___ ação
4)	___ aceitador	___ assume riscos	___ avaliador	___ consciente
5)	___ intuitivo	___ produtivo	___ lógico	___ questionador
6)	___ abstrato	___ observador	___ concreto	___ ativo
7)	___ orientado para o presente	___ reflexivo	___ orientado para o future	___ pragmático
8)	___ experiência	___ observação	___ conceitualização	___ experimentação
9)	___ intenso	___ reservado	___ racional	___ responsável