



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO,**  
**CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**ÉERICA DE AGUIAR BOTELHO**

**Desaprendizagem Organizacional em Empresas Graduas**

**Goiânia – GO**

**2016**

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS (TEDE) NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

**1. Identificação do material bibliográfico:**       **Dissertação**       **Tese**

**2. Identificação da Tese ou Dissertação**

Autor (a):	Érica de Aguiar Botelho		
E-mail:	ericaabotelho@gmail.com		
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	
Vínculo empregatício do autor	Técnico-Administrativa em Educação - UFG		
Agência de fomento:		Sigla:	
País:		UF:	
		CNPJ:	
Título:	Desaprendizagem Organizacional em Empresas Graduadas		
Palavras-chave:	empresas graduadas, desaprendizagem organizacional, rotinas organizacionais de novos negócios		
Título em outra língua:	Organizational Unlearning in Graduated Ventures		
Palavras-chave em outra língua:	graduated ventures, organizational unlearning, new ventures organizational routines		
Área de concentração:	Administração de Organizações		
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	27/04/2016		
Programa de Pós-Graduação:	Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás		
Orientador (a):	Profª. Drª. Maria Salete Batista Freitag		
E-mail:	saleteufg@gmail.com		
Co-orientador (a):*			
E-mail:			

\*Necessita do CPF quando não constar no SisPG

**3. Informações de acesso ao documento:**

Concorda com a liberação total do documento  SIM       NÃO<sup>1</sup>

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF ou DOC da tese ou dissertação.

O sistema da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações garante aos autores, que os arquivos contendo eletronicamente as teses e ou dissertações, antes de sua disponibilização, receberão procedimentos de segurança, criptografia (para não permitir cópia e extração de conteúdo, permitindo apenas impressão fraca) usando o padrão do Acrobat.

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Assinatura do (a) autor (a)

<sup>1</sup> Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO,**  
**CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**ÉRICA DE AGUIAR BOTELHO**

## **Desaprendizagem Organizacional em Empresas Gradudas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Salete Batista Freitag.

**Goiânia – GO**

**2016**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Botelho, Érica de Aguiar  
Desaprendizagem Organizacional em Empresas Graduadas  
[manuscrito] / Érica de Aguiar Botelho. - 2016.  
160 f.

Orientador: Profa. Dra. Maria Salete Batista Freitag.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás,  
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências  
Econômicas (FACE), Programa de Pós-Graduação em Administração,  
Goiânia, 2016.

Bibliografia. Anexos. Apêndice.  
Inclui siglas, lista de figuras.

1. empresas graduadas. 2. desaprendizagem organizacional. 3.  
rotinas organizacionais de novos negócios. I. Freitag, Maria Salete  
Batista, orient. II. Título.

CDU 005

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a: Guilherme, meus pais Ofir e Paulo, meus tios Elisa e Adilson e meu avô Onésio.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, família e amigos, colegas do DDDRH/UFG, orientadora e todos os envolvidos com o PPDADM/UFG, especialistas consultados e, em especial, aos empreendedores, gerente da incubadora e consultores que participaram desta pesquisa.

BOTELHO, Erica de Aguiar. **Desaprendizagem Organizacional em Empresas Graduadas**. 2016. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar como ocorre a desaprendizagem organizacional em empresas que foram graduadas após processo de incubação. Trata-se de uma pesquisa exploratória, qualitativa, abrangendo horizonte temporal longitudinal retrospectivo. Adotou-se a estratégia de estudo de casos múltiplos, tendo sido selecionados seis casos. Recorreu-se a entrevistas semi-estruturadas, documentação e observações diretas. Perspectivas relacionadas às empresas e à incubadora foram consideradas. Para a análise dos dados, foi realizada análise de conteúdo. Foi adotado o *software* NVivo para suporte à condução da pesquisa. Com base na fundamentação teórica, foi elaborado um quadro de análise que especificou as abordagens que foram seguidas. Foi examinado como o contexto organizacional das empresas graduadas, que tiveram vínculo com Incubadora de Empresas de Universidade com atuação no setor de tecnologia, pode influenciar a desaprendizagem organizacional. Foram descritas mudanças nas rotinas organizacionais das empresas graduadas, tendo sido tratadas rotinas específicas, a partir dos processos de criação e desenvolvimento de novos negócios. Foi verificada a ocorrência de desaprendizagem organizacional, com predominância do descarte da rotina de elaboração ou atualização de plano de negócios. Foram identificados tipos de interação entre aprendizagem e desaprendizagem organizacional, constatando-se ocorrência de aprendizagem organizacional isolada em todas as rotinas examinadas e classificação de todas as situações de desaprendizagem organizacional como isolada. Assim, foi corroborada a distinção entre os dois processos. Não foram observadas situações de desaprendizagem organizacional precedendo tampouco ocorrendo simultaneamente à aprendizagem organizacional. Foi verificada reaprendizagem apenas na rotina de elaboração ou atualização de plano de negócios. Percebeu-se que não somente após a graduação, mas também durante o período de incubação, o contexto dessas empresas oferece oportunidades para o estudo da desaprendizagem organizacional. Proposições foram formuladas, tendo sido fundamentadas nas literaturas de incubação de empresas, processos de criação e desenvolvimento de novos negócios e desaprendizagem organizacional.

**Palavras-chave:** empresas graduadas, desaprendizagem organizacional, rotinas organizacionais de novos negócios

## ABSTRACT

The aim of this study was to analyse how organizational unlearning occurs in ventures that have graduated from business incubation process. The research is exploratory, qualitative, with retrospective longitudinal time frame. A multiple case study was conducted, with the selection of six cases. Data was collected from semi-structured interviews, documentation and direct observations. Ventures and incubator perspectives were considered. Content analysis was taken. NVivo software was used to support the research. Based on theoretical backgrounds an analysis frame was elaborated in order to present the selected approaches. How organizational context of graduated ventures that were bonded to a University Business Incubator in the technology sector can influence organizational unlearning was examined. Changes in organizational routines of graduated ventures were described, involving specific routines, from the new venture creation and development processes. Organizational unlearning was verified, predominantly in writing or updating business plan routine. Types of interplay between organizational learning and unlearning were identified. Isolated organizational learning was identified in every routine and all organizational unlearning situations were characterized as isolated. Thus distinction between the two processes was corroborated. Situations where organizational unlearning precedes or occurs simultaneously to organizational learning were not observed. Relearning was verified only in writing or updating business plan routine. It was noticed that the context of these ventures offers opportunities for studying organizational unlearning not only after graduation but also during incubation period. Propositions were established based on venture incubation, new venture creation and development processes and organizational unlearning literatures.

**Keywords:** graduated ventures, organizational unlearning, new ventures organizational routines

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os dois modelos de incubação .....	18
Figura 2 – Elementos-chave da rotina organizacional .....	27
Figura 3 – Guia para criação de teoria a partir do estudo de caso .....	53
Figura 4 – Duração do período de incubação para cada modalidade .....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipologia de incubadoras de negócios .....	17
Quadro 2 – Variáveis de caracterização das incubadoras .....	19
Quadro 3 – Resumo da evolução da proposição de valor das incubadoras de empresas .....	20
Quadro 4 – Caracterização do processo de incubação no Brasil .....	22
Quadro 5 – Tipologia de desaprendizagem organizacional .....	24
Quadro 6 – Exemplos de desaprendizagem organizacional .....	26
Quadro 7 – Exemplos de rotinas organizacionais .....	28
Quadro 8 – Tipos de mudanças nas rotinas .....	28
Quadro 9 – Abordagens para o estudo de rotinas organizacionais .....	29
Quadro 10 – Etapas e atividades do processo de criação de empresas .....	30
Quadro 11 – Proposições sobre influência do capital social individual do empreendedor no processo de criação de empresas de base tecnológica .....	31
Quadro 12 – Atividades das principais áreas funcionais das organizações .....	32
Quadro 13 – Possíveis rotinas organizacionais dos novos negócios .....	35
Quadro 14 – Características-chave do conceito de desaprendizagem organizacional .....	36
Quadro 15 – Modos de esquecimento organizacional .....	36
Quadro 16 – Aspectos do Modelo LUR .....	41
Quadro 17 – Quadro de análise da desaprendizagem organizacional em empresas graduadas .....	42
Quadro 18 – Casos incluídos na pesquisa .....	45
Quadro 19 – Detalhes das entrevistas .....	48
Quadro 20 – Categorias analíticas .....	50
Quadro 21 – Definições constitutivas .....	51
Quadro 22 – Critérios de confiabilidade e validade .....	54
Quadro 23 – Período de incubação .....	73
Quadro 24 – Interação da empresa com outras empresas incubadas ou graduadas .....	77
Quadro 25 – Área de atuação das empresas .....	79
Quadro 26 – Características das equipes empreendedoras .....	80
Quadro 27 – Idade das empresas .....	81
Quadro 28 – Quantidade de funcionários da empresa .....	82
Quadro 29 – Síntese das rotinas de captação de recursos financeiros .....	84
Quadro 30 – Síntese das rotinas de acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos .....	88

Quadro 31 – Síntese das rotinas de elaboração ou atualização de plano de negócios .....	91
Quadro 32 – Síntese das rotinas de desenvolvimento de produto ou serviço .....	97
Quadro 33 – Síntese das rotinas de realização de ações de treinamento e desenvolvimento ..	106
Quadro 34 – Tipos de mudanças verificadas nas rotinas das empresas graduadas .....	111
Quadro 35 – Desaprendizagem organizacional identificada nas empresas graduadas .....	125
Quadro 36 – Tipos de interação entre aprendizagem e desaprendizagem organizacional verificados nas empresas graduadas .....	136
Quadro 37 – Proposições do estudo .....	142

## LISTA DE SIGLAS

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

APL – Arranjo Produtivo Local

CATI – Comitê da Área de Tecnologia da Informação

CEP-UFG – Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás

CERNE – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos

CIEs – Centros de Inovação de Empresas

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FAST – *Flexibility* (Flexibilidade), *Agility* (Agilidade), *Steadfastness* (Determinação), *Tactfulness* (Prudência)

IEUs – Incubadoras de Empresas de Universidade

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

IPCs – Incubadoras Privadas Corporativas

IPIs – Incubadoras Privadas Independentes

ISO – *International Organization for Standardization*

LUR – *Learn* (Aprender), *Unlearn* (Desaprender), *Relearn* (Reaprender)

MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

OKR – *Objectives and Key Results*

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
Objetivo geral:.....	15
Objetivos específicos: .....	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1. Incubação de empresas: da assistência aos novos negócios a sua independência .....	16
2.2. Desaprendizagem organizacional: o descarte de rotinas .....	24
2.3. Rotinas organizacionais: aspectos duais e artefatos.....	26
2.4. Processos de criação e desenvolvimento de empresas: identificação de rotinas organizacionais dos novos negócios.....	29
2.5. Desaprendizagem organizacional e esquecimento: a intencionalidade do processo .....	35
2.6. Desaprendizagem e aprendizagem organizacional: possíveis interações entre dois processos .....	38
2.7. Quadro de análise: a análise da desaprendizagem organizacional em empresas graduadas .....	42
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>44</b>
3.1. Delineamento da pesquisa.....	44
3.2. Delimitação dos casos.....	44
3.3. Coleta de dados.....	46
3.3.1. Entrevistas.....	46
3.3.2. Documentação .....	48
3.3.3. Observações diretas .....	49
3.4. Análise dos dados .....	49
3.5. Utilização de <i>software</i> de apoio .....	52
3.6. Guia de execução.....	52
3.7. Critérios de confiabilidade e validade.....	54
<b>4. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS .....</b>	<b>55</b>
4.1. CASO 1: GRADUADA A.....	55
4.2. CASO 2: GRADUADA B.....	56
4.3. CASO 3: GRADUADA C.....	58
4.4. CASO 4: GRADUADA D.....	60

<b>4.5. CASO 5: GRADUADA E</b> .....	<b>61</b>
<b>4.6. CASO 6: GRADUADA F</b> .....	<b>63</b>
<b>5. ANÁLISE ENTRE CASOS</b> .....	<b>65</b>
<b>5.1. Possíveis influências do contexto organizacional das empresas graduadas para a desaprendizagem organizacional</b> .....	<b>65</b>
<b>5.2. Mudanças nas rotinas organizacionais das empresas graduadas</b> .....	<b>83</b>
5.2.1. Rotinas de captação de recursos financeiros.....	83
5.2.2. Rotinas de acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos.....	87
5.2.3. Rotinas de elaboração ou atualização de plano de negócios.....	91
5.2.4. Rotinas de desenvolvimento de produto ou serviço.....	97
5.2.5. Rotinas de realização de ações de treinamento e desenvolvimento.....	106
<b>5.3. Ocorrência de desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas</b> .....	<b>112</b>
<b>5.4. Tipos de interação entre aprendizagem e desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas</b> .....	<b>126</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>138</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>144</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>148</b>
<b>APÊNDICE A – Consulta aos especialistas</b> .....	<b>148</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista: Empresa graduada</b> .....	<b>149</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro de entrevista: Incubadora</b> .....	<b>153</b>
<b>APÊNDICE D – Lista de Documentos Disponibilizados</b> .....	<b>154</b>
<b>APÊNDICE E – Procedimentos operacionais de utilização do NVivo na pesquisa</b> .....	<b>155</b>
<b>APÊNDICE F – Quadros-resumo dos casos</b> .....	<b>157</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>160</b>
<b>ANEXO A – Parecer consubstanciado do CEP-UFG</b> .....	<b>160</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Contribuir para a criação e desenvolvimento de novos negócios tem sido mostrado como o papel das incubadoras em trabalhos como os de Aernoudt (2004), Chan e Lau (2005), Raupp e Beuren (2006) e Abib et al. (2012). Estudo realizado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC – e Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI (ANPROTEC, 2012) registra números expressivos a esse respeito, como a existência de 384 incubadoras brasileiras em operação e 2.509 empresas graduadas, que geram 29.205 postos de trabalho e faturam acima de 4 bilhões de Reais. Cabe destacar também o incentivo destinado às incubadoras, como pode ser constatado, por exemplo, no Edital SEBRAE/ANPROTEC 01/2015, que prevê aporte de 28,8 milhões de Reais a projetos voltados à implementação ou obtenção de certificação do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – CERNE.

Entretanto, Mas-Verdú, Ribeiro-Soriano e Roig-Tierno (2015), em análise da atuação da incubadora em conjunto com outros fatores – exportações, tamanho, setor e inovação –, averiguaram que a sobrevivência das empresas não resulta da ação exclusiva da incubadora. Ademais, McAdam e McAdam (2008) sinalizam a redução da relevância da incubadora em relação à credibilidade que esta proporciona às empresas ao final da incubação, quando os empreendedores buscam elevar a imagem de estabilidade para os clientes. Apesar disso, relatos de empreendedores receosos de deixar a assistência oferecida pela incubadora evidenciaram dificuldades percebidas na transição para a independência das empresas (McADAM; McADAM, 2008).

Visando análise que leve em conta o sucesso, a longo prazo, das empresas, Rothaermel e Thursby (2005) sugerem estudos sobre desempenho que avancem após a graduação, marco de desenvolvimento do novo negócio. Em revisão sistemática de literatura sobre os fenômenos incubadora / incubação, Hackett e Dilts (2004) ressaltam que prevalece o foco das pesquisas que descrevem os serviços da incubadora em detrimento do foco nas empresas incubadas. Além disso, Albort-Morant e Ribeiro-Soriano (2015), em análise bibliométrica, verificaram aumento no interesse de publicações relativas à incubação de empresas nas pesquisas acadêmicas, porém com crescimento moderado, e registram lacuna sobre o tema.

As empresas graduadas constituem o contexto da presente pesquisa. Parte-se do pressuposto de que, após a graduação do processo de incubação, as empresas passam por mudanças, parte delas podendo caracterizar-se como desaprendizagem organizacional. Na literatura, o tema da desaprendizagem organizacional vem sendo relacionado à mudança

organizacional, como pode ser observado nos estudos de Akgün et al. (2007), Tsang e Zahra (2008) e Hislop et al. (2014). Considerar as mudanças no contexto das empresas graduadas é relevante pois Tsang e Zahra (2008) apontam o contexto organizacional como fator a exercer importante papel no processo de desaprendizagem. Autores como Yildiz e Fey (2010) e Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011) indicam o contexto em que posicionam seus estudos de desaprendizagem, respectivamente fusões e aquisições transfronteiriças e multinacionais emergentes.

Recentes pesquisas de cunho teórico abordam o tema da desaprendizagem organizacional com objetivos diversificados. Akgün et al. (2007) discutem a conceituação e propõem uma tipologia. Tsang e Zahra (2008) delimitam o conceito. Yildiz e Fey (2010) apresentam um modelo teórico de processo de transferência de conhecimento, englobando dimensões de desaprendizagem organizacional e de compatibilidade do conhecimento. Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011) apontam desafios da desaprendizagem, vinculados a aprendizagem e capacidade empreendedora. Zhao, Lu e Wang (2013) expõem um modelo de gestão do conhecimento, considerando níveis de desaprendizagem e reaprendizagem. Ngana (2015) introduz uma ferramenta conceitual pela articulação da desaprendizagem, aprendizagem e modelos de gestão, visando responsabilidade social.

Além disso, trabalhos empíricos são desenvolvidos. Wong e Lam (2012) examinam o impacto da aprendizagem e desaprendizagem organizacional no desempenho assim como a turbulência como influenciadora desses processos. Wong et al. (2012) avaliam o papel da desaprendizagem no relacionamento da aprendizagem com o sucesso organizacional. Yang, Chou e Chiu (2014) investigam o impacto da desaprendizagem organizacional na inovação radical. Ademais, autores como Cegarra-Navarro, Sánchez-Vidal e Cegarra-Leiva (2011, 2015) testam relações que envolvem o conceito de contexto de desaprendizagem.

Na literatura nacional, cabe mencionar o estudo de Woszezenki et al. (2013), uma bibliometria e análise sistemática referentes à desaprendizagem organizacional, com escopo nacional e internacional. Há, ainda, os trabalhos de Müller et al. (2012), que investigam o processo de desaprendizagem organizacional em empresas do setor calçadista; de Rodrigues, Godoy e Bido (2014, 2015), que exploram a percepção de gestores sobre o tema, e de Buchele et al. (2016), que descrevem o processo de desaprendizagem organizacional em uma pró-reitoria de uma universidade.

Contudo, a necessidade de aprofundar os estudos sobre desaprendizagem organizacional é apontada por autores como Martin de Holan e Phillips (2004), Akgün et al. (2007), Tsang e Zahra (2008), Cegarra-Navarro, Sánchez-Vidal e Cegarra-Leiva (2011) e

Hislop et al. (2014). Considerando as pesquisas nacionais, a lacuna quanto ao estudo da desaprendizagem organizacional pode ser constatada na revisão bibliométrica de Woszezenki et al. (2013), que não encontraram nenhum resultado em suas buscas, que tiveram como abrangência os periódicos avaliados como B1 ou acima na classificação para o conceito Qualis/CAPES, nas áreas “Administração, Contabilidade e Turismo” e “Interdisciplinar”. Deve-se assinalar, porém, o recente texto de Buchele et al. (2016), anteriormente mencionado.

No que se refere à interação entre aprendizagem e desaprendizagem organizacional, orientações para pesquisas no tema incluem o resgate de literaturas relacionadas para evitar confusões entre esses termos (AKGÜN et al., 2007), a clara distinção entre os conceitos (TSANG e ZAHRA, 2008) e a verificação da desaprendizagem como pré-condição para a ocorrência da aprendizagem e das situações em que a desaprendizagem atua reprimindo este outro processo (ZAHRA, ABDELGAWAD E TSANG, 2011). Ademais, Tsang e Zahra (2008) alertam para a escassez de investigações empíricas sobre desaprendizagem organizacional, o que pode prejudicar o progresso conceitual.

A fim de obter maior atenção à desaprendizagem organizacional, Tsang e Zahra (2008) propõem sugestões para estudos futuros em quatro direções de pesquisa: desenvolvimento conceitual; processo de desaprendizagem; barreiras e facilitadores, e contextos organizacionais e institucionais. As sugestões de Tsang e Zahra (2008), no que se refere ao estudo do processo de desaprendizagem, incluem: o registro das atividades que constituem o processo, o estabelecimento de situações de sua pré-condição ou não para a ocorrência de aprendizagem organizacional, a exploração do relacionamento entre o processo de desaprendizagem organizacional e individual, e a análise do processo frente aos diferentes tipos de rotinas que podem ser desaprendidas. Dentre essas direções oferecidas por Tsang e Zahra (2008), o foco deste trabalho será a análise de contextos organizacionais e a análise do processo de desaprendizagem, buscando verificar sua interação com a aprendizagem organizacional.

Portanto, considerando-se o que precede, esta pesquisa se justifica pela lacuna de estudos sobre incubação de empresas, em especial ao enfatizar a análise nas empresas que passaram pelo processo de incubação e estendendo-se após a sua graduação; pela oportunidade de pesquisa que esse contexto da graduação oferece aos estudos sobre desaprendizagem organizacional, e pela lacuna nas pesquisas sobre a desaprendizagem organizacional. Dessa forma, o trabalho busca responder à questão: como ocorre a desaprendizagem organizacional em empresas graduadas após o processo de incubação?

A investigação empírica do processo de desaprendizagem organizacional pode contribuir para o avanço das pesquisas sobre este tema, em especial em nível nacional. Pode

contribuir também com as pesquisas sobre incubação de empresas, pelo foco nas empresas graduadas. Além de possibilitar um aprofundamento teórico sobre o tema, também pode contribuir para a prática do empreendedorismo. Os resultados poderão auxiliar a elaboração de políticas públicas de investimento nas incubadoras. Para essas organizações, poderão oferecer melhor subsídio para a definição de suas ações de apoio ao empreendedorismo. Além disso, poderão ajudar na identificação de conteúdos a serem explorados em ações de ensino do empreendedorismo. Por fim, poderão contribuir com os empreendedores, na gestão do processo de desaprendizagem das empresas que se graduarem após o processo de incubação, auxiliando em sua adaptação ao mercado.

A fim de responder à questão de pesquisa proposta, este trabalho apresenta os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Analisar como ocorre a desaprendizagem organizacional em empresas que foram graduadas após processo de incubação

Objetivos específicos:

- Examinar como o contexto organizacional das empresas graduadas pode influenciar a desaprendizagem organizacional
- Descrever mudanças nas rotinas organizacionais das empresas graduadas
- Verificar a ocorrência de desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas
- Identificar os tipos de interação entre aprendizagem e desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas

O trabalho contém a seguinte estrutura: após esta Introdução, na seção de Fundamentação Teórica, são apresentadas reflexões sobre os temas abordados nesta pesquisa. A seguir, na seção de Aspectos Metodológicos, são detalhados os procedimentos para a condução deste estudo empírico. Na Seção 4, Apresentação das Empresas, é exposta uma descrição de cada um dos casos investigados. Na quinta seção, que trata da Análise entre Casos, são discutidos os resultados encontrados considerando as categorias analíticas definidas. E, por fim, nas Considerações Finais, são trazidas as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, dividida em sete tópicos, será apresentada a fundamentação teórica desta dissertação. Primeiramente será exposta uma visão geral do processo de incubação de empresas até a graduação, contexto desta pesquisa. A seguir, será trazida a definição de desaprendizagem organizacional que será utilizada neste trabalho, relacionando a desaprendizagem com o descarte de rotinas. As rotinas organizacionais constituirão o tópico seguinte a ser explorado, discutindo-se seus elementos e seu potencial para mudanças. Dando continuidade, atividades de processos de criação e desenvolvimento de empresas serão ilustradas, estabelecendo-se uma conexão com possíveis rotinas organizacionais de novos negócios. No quinto tópico, será aprofundada a caracterização do fenômeno da desaprendizagem organizacional, considerando seu conceito em contraposição ao de esquecimento. No tópico subsequente, serão mostradas possibilidades de interação entre desaprendizagem e aprendizagem organizacional. Por fim, será apresentado o quadro de análise proposto para a análise da desaprendizagem organizacional em empresas graduadas após processo de incubação.

### 2.1. Incubação de empresas: da assistência aos novos negócios a sua independência

A partir de revisão de literatura, que incluiu o exame de diferentes definições de incubadora, e trabalho de campo realizado na Ásia e América do Norte, Hackett e Dilts (2004) propõem uma definição para o conceito de incubadora / incubação, com o entendimento de que a incubadora deve ser discutida em sua totalidade:

Uma incubadora de empresas é um espaço de escritório compartilhado que busca oferecer para suas incubadas (i.e. empresas do “portfólio” ou “clientes” ou “inquilinas”) um sistema estratégico de monitoração e assistência empresarial que agrega valor (i.e. incubação de empresas). Esse sistema controla e relaciona recursos com o objetivo de facilitar o desenvolvimento bem-sucedido de novos negócios das incubadas enquanto simultaneamente sustenta o custo de seu potencial fracasso. [...] a incubadora é também uma rede de indivíduos e organizações, incluindo o gerente da incubadora e equipe, conselho consultivo da incubadora, empresas incubadas e seus funcionários, universidades locais e membros da comunidade universitária, contatos do setor e fornecedores de serviços profissionais, como advogados, contadores, consultores, especialistas de marketing, capitalistas de risco, investidores anjos e voluntários. (HACKETT; DILTS, 2004, p. 57, destaques no original<sup>2</sup>)

---

<sup>2</sup> Todas as traduções de textos em língua estrangeira foram realizadas pela autora.

Essa definição é a adotada nesta pesquisa. Entretanto, Aernoudt (2004) observa que, tornando-se parte do vocabulário comum, o conceito de incubadora, assim como outros conceitos da moda, pode estar sendo utilizado como uma marca, referindo-se a realidades heterogêneas e constituindo um conceito guarda-chuva. Portanto, considerando os objetivos das incubadoras como critério para categorização, Aernoudt (2004) estabelece cinco tipos de incubadoras, conforme Quadro 1:

**Quadro 1: Tipologia de incubadoras de empresas**

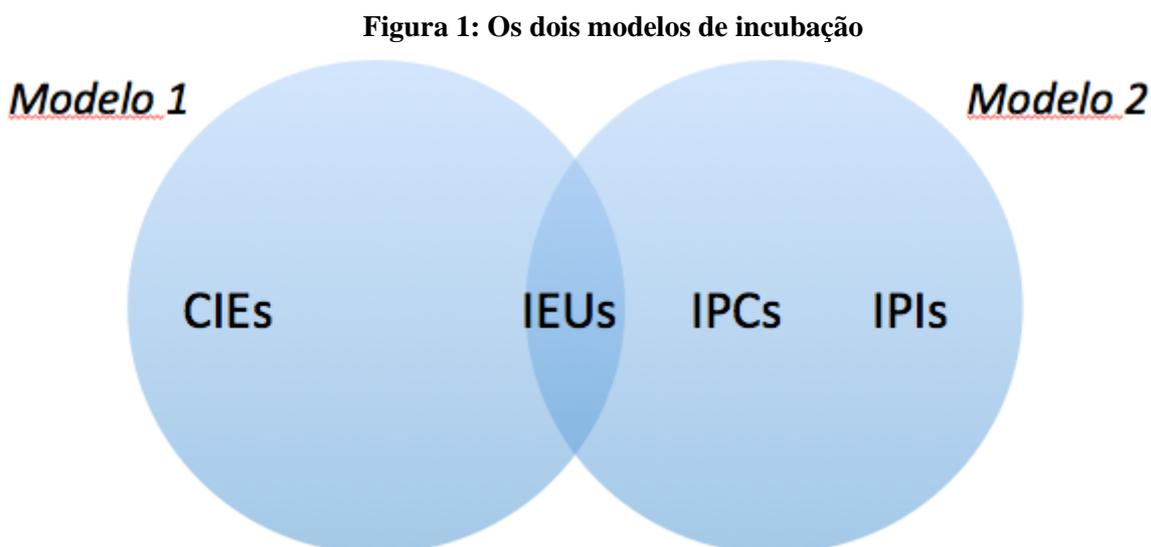
	<b>Filosofia principal: lidando com</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Secundário</b>	<b>Setores envolvidos</b>
<b>Incubadoras mistas</b>	Lacuna de negócios	Criar <i>start-ups</i>	Criação de empregos	Todos os setores
<b>Incubadoras de desenvolvimento econômico</b>	Lacuna de disparidade regional ou local	Desenvolvimento regional	Criação de empresas	Todos os setores
<b>Incubadoras tecnológicas</b>	Lacuna empreendedora	Criar empreendedorismo	Estimular a inovação, <i>start-ups</i> e graduadas tecnológicas	Foco em tecnologia alvo recentemente, ex: TI, biotecnologia, tecnologia de discurso
<b>Incubadoras sociais</b>	Lacuna social	Integração de categorias sociais	Criação de empregos	Setor não lucrativo
<b>Incubadoras de pesquisa básica</b>	Lacuna de descobertas	Pesquisa <i>Bleu-Sky</i>	<i>Spin-offs</i>	Alta tecnologia

Fonte: extraído de Aernoudt (2004, p. 128)

Seguindo o trabalho de Aernoudt (2004), Barbero et al. (2012) analisam o desempenho de diferentes tipos de incubadoras. Os tipos mais comuns identificados na Espanha, com base em revisão de literatura, foram: incubadora de pesquisa básica, incubadora de universidade, incubadora de desenvolvimento econômico e incubadora privada (BARBERO et al., 2012). Os autores comparam os objetivos para os quais as incubadoras foram criadas com medidas de desempenho, também identificadas em revisão de literatura. As medidas selecionadas foram: crescimento da empresa (considerando vendas e emprego), participação em programas de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D (incluindo participação em programas domésticos e em programas europeus, como porcentagem de vendas), entradas de P&D (levando em conta cientistas e engenheiros qualificados empregados sobre o total de empregados, assim como investimento bruto em P&D como porcentagem de vendas), saídas de P&D (englobando número de patentes e introdução de novos produtos e serviços) e custo de geração de empregos (BARBERO et al., 2012). Eles concluem que as incubadoras de desenvolvimento econômico

não atingem seus objetivos de criação de riqueza e emprego, com desempenho abaixo do padrão; as incubadoras de universidade, com desempenho satisfatório, atingem em parte os objetivos, atendendo o licenciamento de propriedade intelectual das pesquisas porém sem destaque para o lançamento de novos produtos, e, por fim, as incubadoras privada e de pesquisa básica mostraram desempenho excepcional, atingindo seus objetivos, respectivamente, de retornos para a matriz e de desenvolvimento de tecnologia (BARBERO et al., 2012).

Já os tipos de incubadora identificados por Grimaldi e Grandi (2005) foram Centros de Inovação de Empresas – CIEs, Incubadoras de Empresas de Universidade – IEUs, Incubadoras Privadas Independentes – IPIs e Incubadoras Privadas Corporativas – IPCs, que podem ser descritos de acordo com 10 variáveis de caracterização que foram definidas, conforme explicações do Quadro 2 (apresentado na folha 19). Considerando a evolução das expectativas das empresas quanto aos serviços ofertados pelas incubadoras como motivadora de mudanças nos modelos de incubação, Grimaldi e Grandi (2005) apresentam dois principais modelos, conforme representação da Figura 1:



Fonte: extraído de Grimaldi e Grandi (2005, p. 114)

Esses dois modelos foram empregados por Grimaldi e Grandi (2005) em verificação empírica com oito casos de incubadoras italianas, representando os quatro tipos incluídos nos modelos, e informam indicadores estratégicos para posicionamento das incubadoras. Em um extremo, os CIEs localizam-se no Modelo 1, com oferta de serviços mais orientada a ativos tangíveis, ao passo que, no outro extremo, as IPCs e IPIs localizam-se no Modelo 2, que configura a emergência de um novo modelo caracterizado pela oferta de serviços mais intangíveis e de alto valor (GRIMALDI; GRANDI, 2005). Já as IEUs são posicionadas,

segundo Grimaldi e Grandi (2005), entre os dois modelos, tendo características semelhantes aos CIEs, como a utilização de taxas das incubadas e financiamentos públicos como fontes de receita, porém com outras características mais próximas do Modelo 2, como a disponibilidade de acesso a conhecimento tecnológico avançado e infraestrutura acadêmica.

**Quadro 2: Variáveis de caracterização das incubadoras**

<b>Variáveis de caracterização das incubadoras</b>	<b>Explicação</b>
Missão institucional	“é possível distinguir entre incubadoras não-lucrativas e orientadas ao lucro”
Setor industrial	“Incubadoras podem ter foco em um setor específico e desenvolver uma capacidade para atrair <i>start-ups</i> no mesmo setor industrial ou em setores diferentes porém relacionados”
Localização	“para os quatro tipos de incubadoras identificados, é possível distinguir entre áreas em processo de revitalização, áreas industrializadas e áreas próximas a uma universidade”
Mercado	“Dependendo de sua estratégia, incubadoras podem ter como alvo empresas que operam localmente (e portanto fisicamente disponíveis em suas proximidades), ou empresas que operam nacional ou internacionalmente (não necessariamente estabelecidas nas proximidades da incubadora)”
Origem das ideias	“é possível distinguir entre ideias vindas de uma organização já existente à qual a incubadora é afiliada (internas) e aquelas vindas de todos os outros indivíduos/organizações (externas)”
Fase de intervenção	“Dependendo das exigências das empresas hospedadas, a incubadora pode oferecer assistência desde a primeira fase de definição do conceito do negócio até a independência de seus empreendimentos”
Período de incubação	“Refere-se à média de período de incubação (período de tempo em que a incubadora está disposta a hospedar suas empresas”
Fontes de receita	“Incubadoras públicas são não-lucrativas, conseqüentemente cobrem suas despesas por meio de financiamento regional/nacional/internacional, e parcialmente por meio de taxas pagas pelas empresas pelos serviços que recebem. [...] Incubadoras privadas não se beneficiam de financiamentos públicos. Além de taxas pelos serviços que oferecem, elas compram capital de suas empresas, podendo chegar ao controle total da empresa”.
Serviços oferecidos	“Diferentes incubadoras fornecem serviços diferentes para as empresas, dependendo das exigências das empresas que elas desejam incubar e, principalmente, das competências e da base de conhecimento das pessoas que as gerenciam”
Equipes gerenciais	“As principais diferenças entre as equipes gerenciais privadas e públicas podem ser explicadas pelas diferenças em suas estruturas de incentivo”

Fonte: elaborado com base em Grimaldi e Grandi (2005, p. 115)

Já Bruneel et al. (2012) examinaram a oferta de serviços levando em conta três diferentes gerações de incubadoras, demonstrando a incorporação de uma nova dimensão para estender a proposição de valor a cada geração, conforme síntese no Quadro 3. Comparando os serviços pelo lado da oferta e pelo lado da demanda, Bruneel et al. (2012) observaram que as diferenças não são grandes na oferta mas sim em como as empresas recorrem ao portfólio de serviços colocados à disposição pela incubadora, constatando maior extensão, com utilização das três dimensões da proposição de valor, nas empresas vinculadas a incubadoras da terceira geração.

**Quadro 3: Resumo da evolução da proposição de valor das incubadoras de empresas**

	<b>Primeira geração</b>	<b>Segunda geração</b>	<b>Terceira geração</b>
<b>Oferta</b>	Oferta de espaço de escritório e recursos compartilhados	Apoio de <i>coaching</i> e treinamento	Acesso a redes tecnológicas, profissionais e financeiras
<b>Fundamento teórico</b>	Economias de escala	Aceleração da curva de aprendizagem	Acesso a recursos externos, conhecimento e legitimidade

Fonte: extraído de Bruneel et al. (2012, p. 113)

Por sua vez, Raupp e Beuren (2006), entre os resultados obtidos mediante consulta a coordenadores de incubadoras, expõem os tipos de suporte mais disponibilizados às empresas incubadas, reunidos por categorias. Assim, para a categoria suporte administrativo foram observados: apoio jurídico, orientação empresarial e mercadológica, bem como serviços de secretaria; para a categoria suporte financeiro, apoio na captação de recursos e possibilidade de custos compartilhados, e, para a categoria estrutura, treinamentos e uso de salas de reunião (RAUPP; BEUREN, 2006).

Costa, França e Teixeira (2010) fizeram uma análise com relação ao apoio gerencial prestado por uma incubadora a empresas de base tecnológica incubadas. Apesar de a incubadora, por meio de consultorias, assessorias e treinamentos, promover tal assistência, as empresas incubadas relataram que suas necessidades foram satisfeitas de forma parcial, sendo sugerido que as incubadoras proporcionem apoio direto, de acordo com as especificidades de cada empresa (COSTA; FRANÇA; TEIXEIRA, 2010). Importa, por fim, assinalar que Barbosa e Hoffmann (2013), ao investigarem os suportes oferecidos por uma incubadora de base tecnológica, verificaram alterações no grau de importância entre o que é reportado como expectativas dos empreendedores, atraindo-os ao processo de incubação, e como impacto na

consolidação das empresas incubadas, observando-se, neste caso, menor interesse por apoios como disponibilidade de infraestrutura, permissão para o uso da marca ou acesso a outros programas.

Além dos serviços, outros aspectos relevantes podem ser observados nos trabalhos sobre incubação de empresas, como, por exemplo, a diferença entre regiões. Aernoudt (2004) faz uma análise comparativa considerando Estados Unidos e Europa, indicando que as incubadoras tiveram desenvolvimento melhor e com o processo iniciado bem anteriormente nos Estados Unidos. Já a Europa, que guarda as raízes etimológicas do termo – a prática de *incubatio* nos antigos templos romanos ou gregos – contempla as abordagens anglo-saxônica, germânica e latina, que variam amplamente (AERNOUDT, 2004).

Para esta pesquisa, cabe apresentar o panorama do processo de incubação de empresas no Brasil. Isso será feito com base no relatório técnico, já mencionado na Introdução deste trabalho, em que a ANPROTEC divulga resultados de um estudo que, entre outros fins, visava retratar as tendências do cenário brasileiro de incubação. O Quadro 4 (apresentado na folha 22) reúne informações desse relatório, abrangendo dados sobre as incubadoras e também sobre as empresas incubadas e graduadas, a fim de caracterizar o processo de incubação de empresas no Brasil, com informações relacionadas aos assuntos já tratados neste capítulo.

Desse panorama, esta pesquisa tem enfoque nas empresas do tipo graduada, que pode ser definida como “[o]rganização que passa pelo processo de incubação e que alcança desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da incubadora” (ANPROTEC; SEBRAE, 2002, p. 47). A independência das empresas após o período de incubação é mencionada por diversos autores, como Grimaldi e Grandi (2005), Raupp e Beuren (2006) e Abib et al. (2012). A respeito do ciclo de vida de desenvolvimento das empresas, McAdam e McAdam (2008), constataram que, com mais maturidade, as empresas valorizam em menor grau a credibilidade de se vincular à incubadora, pois percebem que esse vínculo também acarreta serem vistas como novas, vulneráveis e inexperientes.

A saída, em tempo razoável, de empresas viáveis financeiramente, é assinalada por Aernoudt (2004) como o principal objetivo das incubadoras, uma vez que, entre os critérios considerados determinantes da sua boa atuação, consta a alta taxa de sobrevivência das graduadas. Além disso, a graduação bem-sucedida em incubadora tecnológica, além das opções de falência ou continuação da incubação (esta última sendo tomada como categoria de referência), é utilizada no trabalho de Rothaermel e Thursby (2005) como uma medida de desempenho das empresas.

**Quadro 4: Caracterização do processo de incubação no Brasil**

Origem das incubadoras	Década de 1980 com o Programa de Parques Tecnológicos do CNPq
Quantidade de incubadoras em operação	384
Setores de atuação das incubadoras	40% Tecnologia 18% Tradicional 18% Mista 8% Serviços 7% Social 7% Agroindustrial 2% Cultural
Situação das incubadoras	Maturidade: fase de profissionalismo e qualificação do processo de gestão
Quantidade de empresas incubadas	2.640
Quantidade de empregos nas empresas incubadas	16.394
Faturamento das empresas incubadas	R\$ 532.981.680,00
Quantidade de empresas graduadas	2.509
Quantidade de empregos nas empresas graduadas	29.205
Faturamento das empresas graduadas	R\$ 4.094.949.476,92
Idade da incubadora *	Metade possui até 8 anos
Principais fontes de receitas das incubadoras *	Entidades gestoras e públicas
Objetivos mais citados das incubadoras *	Dinamização da economia local Criação de <i>spin-offs</i> Dinamização de setor específico de atividade Inclusão socioeconômica Geração de emprego e renda
Principais entidades vinculadas às incubadoras *	Universidades ou institutos de pesquisa
Oferta de serviços e infraestrutura *	Cursos Consultorias Estudos e pesquisas Cessão de espaço para incubação Capital de risco Laboratórios Sala para reuniões Sala para eventos, seminários
Localização majoritária das empresas e empreendimentos graduados *	Mesmo município da incubadora de origem (processo de incubação com caráter local)
Foco das empresas incubadas **	58% Desenvolvimento de novo produto ou processo originado da pesquisa científico-tecnológica 38% Inserção em APL de alta tecnologia 3,6% Inserção em APL tradicional 0,4% Inclusão social
Setores econômicos de atuação das empresas incubadas **	52% Serviços 43% Indústria 5% Agricultura e agroindústria
Alcance das inovações das incubadas **	55% Nacional 28% Local 15% Mundial 2% Não inovam

Fonte: elaborado a partir de ANPROTEC (2012)

\* Informações referentes à amostra de 60 respostas de incubadoras a questionários enviados

\*\* Informações referentes à amostra de 23 entrevistas com gestores de incubadoras de base tecnológica de diferentes regiões do país

No entanto, em pesquisa com empresas incubadas e graduadas no Estado do Paraná, Abib et al. (2012) verificaram baixa taxa de sucesso, identificando grande quantidade de empresas graduadas que fecharam ou retornaram para a incubadora para nova incubação, por se depararem com dificuldades de adaptação ao mercado. Dificuldades foram apontadas, também, por McAdam e McAdam (2008), nesse caso, na aquisição de confiança para a independência do apoio gerencial da incubadora. Chan e Lau (2005), por sua vez, que entrevistaram em retrospectiva empreendedores de seis empresas de tecnologia, das quais duas graduadas, relatam considerações que tiveram que ser feitas por uma das empresas com a mudança de *status* que implicavam perdas de apoio.

Apesar disso, Rubin, Aas e Stead (2015) averiguaram a permanência dos benefícios da incubadora mesmo após a graduação, exemplificada por observações na Austrália de graduadas que mantiveram a utilização de alguns serviços e vínculos informais com incubadas. Aernoudt (2004), reportando-se ao cenário dos Estados Unidos, menciona interação entre as graduadas e incubadas, por exemplo, para aconselhamento, e também entre diferentes incubadoras, com possibilidades de trocas de experiências. Todavia, Aernoudt (2004) afirma que não é comum que o envolvimento das graduadas conste de políticas formais das incubadoras tecnológicas. Rubin, Aas e Stead (2015) igualmente verificaram benefícios, em especial o aumento de conhecimento das incubadas sobre tecnologia e mercado provenientes da colaboração entre incubadas, graduadas e gerência da incubadora e destacaram as empresas graduadas como fontes ativas de conhecimento.

Conforme exposto na Introdução deste trabalho, a graduação das empresas após processo de incubação constitui o contexto desta pesquisa. O pressuposto apresentado é o de que, uma vez graduadas, as empresas submetem-se a mudanças, e que algumas delas podem ser caracterizadas como desaprendizagem organizacional. Retoma-se aqui o destaque dado por Tsang e Zahra (2008) ao papel do contexto organizacional no qual ocorre o fenômeno da desaprendizagem organizacional, contexto que implica dimensões como, por exemplo, a estrutura de governança ou a idade da organização. Também é relevante retomar os exemplos de contextos abordados por outros autores que estudaram o tema: Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011) analisaram multinacionais emergentes, Yildiz e Fey (2010) escolheram focar em fusões e aquisições transfronteiriças e Buchele et al. (2016) examinaram uma Pró-Reitoria da Universidade Federal de Santa Catarina que havia passado por mudança de gestão. Para aprofundar a fundamentação teórica deste trabalho, a seguir, será iniciada a apresentação das discussões sobre o processo de desaprendizagem organizacional.

## 2.2. Desaprendizagem organizacional: o descarte de rotinas

Wong et al. (2012) e Wong e Lam (2012), reportando-se ao trabalho de 1981 intitulado “How organizations learn and unlearn”, que constitui um capítulo de um livro, indicam que Hedberg é considerado, em muitos estudos, o introdutor do conceito de desaprendizagem. Para o autor, desaprender é “descartar conhecimento obsoleto e enganoso”, é o “processo pelo qual aprendizes descartam conhecimento” (HEDBERG apud TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1438).

Em recente revisão de literatura sobre o tema, Hislop et al. (2014) constataram homogeneidade na definição de desaprendizagem. Os autores sustentam que as definições de desaprendizagem, em geral, envolvem “abandonar ou desistir de conhecimento, ideias ou comportamentos (HISLOP et al., 2014, p. 541). Comentários de Azmi (2008, p. 247) mostram que o termo “implica acabar com métodos, processos, técnicas e *know-how* obsoletos e estereotipados e abraçar o novo”.

Buscando estabelecer bases para investigações empíricas do fenômeno da desaprendizagem organizacional, Akgün et al. (2007, p. 800) declararam que a “desaprendizagem organizacional pode ser operacionalizada como memórias declarativas (crenças) e memórias processuais (rotinas) mudando de forma covariada nas organizações”. Reconhecendo variação da magnitude das mudanças nesses componentes (crenças e rotinas), é proposta, por Akgün et al. (2007), uma tipologia resultante de turbulências ambientais, conforme ilustrado no Quadro 5:

**Quadro 5: Tipologia de desaprendizagem organizacional**

		Taxa de mudanças nas rotinas	
		Baixa	Alta
Taxa de mudanças nas crenças	Alta	Desaprendizagem formativa (baixa imprevisibilidade e alta mudança no ambiente)	Desaprendizagem reinventiva (alta imprevisibilidade e alta mudança no ambiente)
	Baixa	Desaprendizagem operativa (baixa imprevisibilidade e baixa mudança no ambiente)	Desaprendizagem adaptativa (alta imprevisibilidade e baixa mudança no ambiente)

Fonte: extraído de Akgün et al. (2007, p. 801)

Também com vistas à operacionalização de investigações empíricas, Tsang e Zahra (2008) buscaram maior clareza para o conceito de desaprendizagem organizacional, por meio da análise de outras 34 definições, observando se nelas estava explícita a menção a descarte, julgamento de valor e reposição de rotinas. A proposta desses autores é de que a

“desaprendizagem organizacional se refere ao descarte de antigas rotinas para abrir caminhos para novas, se alguma” (TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1437). A desaprendizagem organizacional é entendida neste trabalho com base nessa definição proposta por Tsang e Zahra (2008), que também foi adotada em estudos como o de Yildiz e Fey (2010), Müller et al. (2012) e Buchele et al. (2016).

Em trabalho teórico com proposta de um quadro de processo de transferência de conhecimento, Yildiz e Fey (2010) incluem a desaprendizagem – nas dimensões cognitiva, comportamental e normativa – em um relacionamento bilateral com a compatibilidade de conhecimento, pois são considerados construtos endógenos. Destacando a importância da desaprendizagem no contexto de transferências de práticas organizacionais em fusões e aquisições, Yildiz e Fey (2010) alertam não ser sua intenção incentivar o descarte de toda a base de conhecimento anterior à aquisição, argumentando pela desaprendizagem de partes que sejam causa de incompatibilidade de novo conhecimento.

Conforme mencionado na Introdução desta dissertação, Tsang e Zahra (2008) constataam escassez de investigações empíricas sobre desaprendizagem organizacional. Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011) listam como dificuldades para esse tipo de pesquisa, as características dos fenômenos aprendizagem e desaprendizagem, como sua sutileza, complexidade e tempo para concretização do processo. Além disso, Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011) identificam que pode ser necessária às pesquisas, devido à inobservabilidade desses fenômenos, a aplicação de métodos diversos.

Entretanto, foram encontrados alguns trabalhos empíricos nacionais que se basearam na definição de Tsang e Zahra (2008). Buchele et al. (2016), como já assinalado, realizaram estudo empírico sobre desaprendizagem organizacional, em um contexto de mudança de chefia em uma Pró-Reitoria de uma Universidade. Destacando a importância do fenômeno de desaprendizagem organizacional, Buchele et al. (2016) sugerem a institucionalização de ações de gestão do conhecimento nas organizações, ao constatar a ausência de estratégias formalizadas para processos como de aprendizagem e desaprendizagem na instituição que estudaram.

A ausência de formalização para o método de descarte de rotinas também foi constatada nas empresas calçadistas investigadas por Müller et al. (2012). Apesar disso, os gestores entrevistados reconheceram a importância do planejamento dessa prática e indicaram a transparência e sensibilização, por parte das chefias superiores, como facilitadores do processo (MÜLLER et al., 2012).

Já Rodrigues, Godoy e Bido (2015) apresentaram diversas definições, sem se vincular a alguma em específico, e investigaram o entendimento do termo desaprendizagem organizacional por parte de nove gestores, a fim de identificar como os próprios praticantes compreendiam a ideia do fenômeno. Entre os resultados obtidos, Rodrigues, Godoy e Bido (2015) explicam que o estranhamento é tido como reação inicial ao termo e que, de modo geral, atribui-se a ele uma conotação negativa – revista posteriormente por alguns entrevistados que refletiram sobre possibilidade de aspectos positivos – e restritas ao nível individual. Embora apontem para a não apropriação de um discurso gerencial sobre o tema, Rodrigues, Godoy e Bido (2015) verificaram que os gestores, em sua maioria, concordaram com a possibilidade de ocorrência de desaprendizagem.

A fim de deixar mais clara a abordagem adotada nesta pesquisa, no Quadro 6 são reunidos dois exemplos de rotinas descartadas sendo consideradas como desaprendizagem organizacional, extraídos do texto de Tsang e Zahra (2008):

**Quadro 6: Exemplos de desaprendizagem organizacional**

“... uma organização pode descontinuar sua prática de solicitar referências externas no recrutamento de executivos seniores ...” (p. 1442)
--

“... quando a organização muda seu sistema de contabilidade ...” (p. 1444)
--

Fonte: elaborado com base em Tsang e Zahra (2008)

Ao proporem a definição mencionada, Tsang e Zahra (2008) utilizam-se do conceito de rotinas organizacionais de Feldman e Pentland (2003) para explicar o descarte de aspectos das rotinas. Por essa razão, no tópico a seguir será aprofundada a discussão sobre rotinas organizacionais, apresentada por esses dois últimos autores.

### **2.3. Rotinas organizacionais: aspectos duais e artefatos**

Aceitando definição já estabelecida na literatura para rotinas organizacionais, Feldman e Pentland (2003) propõem uma teoria que dá novo entendimento ao mesmo conceito de rotina, que não deve ser vista como estática mas sim como fonte de estabilidade e de mudanças. Rotina organizacional pode ser definida, portanto, como “padrão repetitivo, reconhecível de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores” (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 96). Além disso, Feldman e Pentland (2003) argumentam que rotinas devem ser entendidas como dualidades, em sua constituição pelos aspectos ostensivo e performativo.

Moldando a percepção que se tem da rotina, o aspecto ostensivo remete à forma esquemática, ideia abstrata, a rotina em princípio (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Já o aspecto performativo, reportando à rotina em prática, “consiste de ações específicas, por pessoas específicas, em lugares e tempos específicos” (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 101). A Figura 2 contém esses principais elementos, representando o modelo teórico descrito em Pentland e Feldman (2005).

**Figura 2: Elementos-chave da rotina organizacional**



Fonte: extraída de Pentland e Feldman (2005, p. 795)

A Figura 2 representa as rotinas, como sistemas dinâmicos, em que os aspectos mutuamente constitutivos (performativo e ostensivo) podem ser divergentes e se relacionam de forma complexa, estando codificados ou prescritos pelos artefatos, como, por exemplo, procedimentos ou normas escritas (PENTLAND; FELDMAN, 2005). As setas entre os aspectos ostensivo e performativo podem representar a relação recursiva discutida por Feldman e Pentland (2003, p. 105): “as performances criando e recriando o aspecto ostensivo e o aspecto ostensivo restringindo e permitindo as performances”.

Exemplos de rotinas organizacionais podem ser obtidos no trabalho de Feldman (2000), que utilizou como critérios, para o foco de sua pesquisa, a repetição anual das rotinas e o envolvimento de diversos participantes. O Quadro 7 (apresentado na página 28) contém esses exemplos. As rotinas analisadas por Feldman (2000) partiram da identificação dos próprios participantes da organização e englobam, em cada uma das rotinas gerais descritas, múltiplas rotinas, que apresentaram, ainda, variações em diferentes descrições. Nesse sentido de identificação de rotinas, Pentland e Feldman (2005) sustentam que nem sempre fica claro em que ponto ocorre o início ou fim de uma rotina.

**Quadro 7: Exemplos de rotinas organizacionais**

“realizar orçamentos para manutenção e renovação dos prédios e operações dentro dos prédios” (p. 614)
“contratar” (p. 614)
“treinar a equipe da residência de estudantes” (p. 614)
“instalar estudantes nos alojamentos no começo do ano letivo” (p. 614)
“fechar os alojamentos no final do ano letivo” (p. 614)
“avaliação de danos” [“parte da rotina de fechamento dos alojamentos”]” (p. 616)

Fonte: elaborado com base em Feldman (2000)

Feldman (2000) descreve rotinas organizacionais, com ênfase em alguns aspectos, e detalha mudanças que ocorreram nessas rotinas. Explicando, por exemplo, a rotina de contratação, Feldman (2000) identificou elementos sequenciais padrões (submissão de candidaturas, realização de testes e entrevistas, emissão de cartas com recusa ou ofertas de emprego), mantidos sem alteração na rotina mas com alteração quanto à forma pela qual eram executados (por exemplo, a submissão de candidatura deixou de ser destinada para cada casa de estudante e passou a ser parte de um processo centralizado).

Dessa forma, Feldman (2000) conclui que as rotinas organizacionais não são inertes, tendo potencial de mudança, que pode ocorrer para além da escolha de respostas de um repertório mas do próprio repertório e de suas regras de escolha. Além disso, algumas mudanças mostraram-se oportunidades para mudanças adicionais, como a mudança na rotina de um departamento provocando mudanças em outro departamento ou em outras rotinas do mesmo departamento (FELDMAN, 2000). Para Feldman (2000), os participantes mudam as rotinas devido a diferentes razões que são associadas a resultados produzidos, conforme representado no Quadro 8:

**Quadro 8: Tipos de mudanças em rotinas**

<b>Tipo de resultado</b>	<b>Resposta de mudança associada</b>
Resultados pretendidos não alcançados	Reparação
Resultados não pretendidos ou indesejados produzidos	
Resultados produzem novas possibilidades	Expansão
Resultados (pretendidos ou não) não correspondem aos ideais	Esforço

Fonte: adaptado de Feldman (2000, p. 621)

Pentland e Feldman (2005) recomendam o entendimento da estrutura interna das rotinas no tratamento de questões organizacionais e desenvolvem três possíveis abordagens para a utilização de rotinas organizacionais como unidades de análise. O Quadro 9 (apresentado na folha 29) traz informações básicas sobre essas abordagens:

**Quadro 9: Abordagens para o estudo de rotinas organizacionais**

<b>Abordagem</b>	<b>Características</b>
Rotinas como caixa preta	Abordagem mais comum, particularmente usada em trabalhos sobre a natureza das rotinas organizacionais, com possibilidade de oferecer compreensão sobre eficiência cognitiva e qualidades inertes das rotinas.
Exame de partes das rotinas	Desempacotamento das rotinas para análise de sua estrutura interna, com possibilidade de explicações sobre a dinâmica em rotinas específicas, podendo ter foco no performativo, no ostensivo ou nos artefatos.
Exame das interações dentro das rotinas	Estudo das interações entre os aspectos das rotinas, com possibilidade de explicações sobre a dinâmica das rotinas considerando fatores de produção de estabilidade e mudança.

Fonte: elaborado com base em Pentland e Feldman (2005)

Como requisito para o descarte bem-sucedido de rotinas – a ocorrência de desaprendizagem organizacional –, Tsang e Zahra (2008) indicam a remoção dos aspectos ostensivo e performativo da rotina. Os autores exemplificam:

Quando uma organização decide descartar uma rotina existente e substituí-la por outra, essa ação primeiramente envolve o aspecto ostensivo das duas rotinas. A mudança inevitavelmente demanda ajustes correspondentes das práticas de trabalho pelos membros organizacionais afetados. Se os membros de uma unidade organizacional continuarem a aplicar a antiga rotina, torna-se claro que o aspecto performativo dessa rotina não foi descartado de forma bem-sucedida. (TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1443)

Portanto, nesta pesquisa adota-se a segunda abordagem de Pentland e Feldman (2005), de exame de partes da rotina, com foco no performativo, buscando-se verificar ajustes nas práticas específicas dos empreendedores. Além disso, faz-se necessário considerar rotinas relacionadas à realidade das empresas que passaram pelo processo de incubação, e, por esse motivo, no próximo tópico são apontadas possíveis rotinas típicas dos novos negócios.

#### **2.4. Processos de criação e desenvolvimento de empresas: identificação de rotinas organizacionais dos novos negócios**

O vínculo entre a incubação de empresas e os processos de criação e desenvolvimento de novos negócios está presente na literatura sobre incubação. Para citar alguns exemplos, Raupp e Beuren (2006) mencionam o papel das incubadoras no nascimento e desenvolvimento dos empreendimentos que apoiam, focando na potencialização de características empreendedoras. Abib et al. (2012) comentam que as incubadoras tecnológicas buscam incentivar a criação e sustentação de novas empresas. Grimaldi e Grandi (2005) verificaram que as relações das empresas incubadas com os parceiros estratégicos das incubadoras

propiciaram aceleração dos ciclos de desenvolvimento de seus negócios. Já Aernoudt (2004) observa o papel da incubadora ajudando as empresas a sobreviver e crescer.

Nesse sentido, Chan e Lau (2005) tomam a perspectiva do processo de criação e desenvolvimento de negócios para propor um quadro de avaliação da efetividade de incubadoras. Ademais, McAdam e McAdam (2008) verificam o uso de recursos de incubadoras de Parques de Ciência de Universidades, atentando para os diferentes estágios do ciclo de vida de empresas de alta tecnologia.

Para melhor compreensão desses processos, inicialmente serão apresentadas discussões sobre atividades do processo de criação de empresas. Borges, Filion e Simard (2010) utilizam, como quadro de análise para comparação entre os processos de criação de empresas tecnológicas e tradicionais, um modelo elaborado, com base em teoria, com a estruturação do processo de criação de uma empresa em quatro etapas que agrupam suas principais atividades, representado no Quadro 10. Entre as conclusões afirmadas por Borges, Filion e Simard (2010) sobre a comparação entre os processos de criação de empresas tradicionais e tecnológicas, cabe destacar particularidades encontradas com relação às empresas tecnológicas, como o fato de passarem por um processo mais longo e difícil, assim como a necessidade de se considerar, de forma diversa, grupos de empresas tecnológicas (empresas de baixa tecnologia e empresas de alta tecnologia), com base em sua taxa de investimento em P&D, pois apresentam diferenças nos modelos de criação e desenvolvimento, assim como em sua complexidade.

**Quadro 10: Etapas e atividades do processo de criação de empresas**

<b>Etapas</b>	<b>Iniciação</b>	<b>Preparação</b>	<b>Lançamento</b>	<b>Consolidação</b>
<b>Atividades</b>	1. Identificação da oportunidade de negócio. 2. Reflexão e desenvolvimento da ideia de negócio. 3. Decisão de criar a empresa.	1. Redação do plano de negócios. 2. Realização do estudo de mercado. 3. Mobilização de recursos financeiros. 4. Constituição da equipe empreendedora.	1. Constituição legal da empresa. 2. Organização das instalações e equipamentos. 3. Desenvolvimento do primeiro produto. 4. Constratação de empregados. 5. Realização da primeira venda.	1. Realização das atividades de promoção e marketing. 2. Comercialização de produtos. 3. Alcance do ponto de equilíbrio. 4. Planificação formal. 5. Gestão da nova empresa.

Fonte: extraído de Borges, Filion e Simard (2010, p. 6)

Atividades do processo de criação de empresas também podem ser extraídas do trabalho de Borges (2011), que aborda o processo de criação de empresas de base tecnológica, resultando no estabelecimento de proposições sobre o modo pelo qual o capital social individual do

empreendedor colabora com esse processo. Essas proposições estão apresentadas no Quadro 11, agrupadas em cinco atividades críticas para o processo de criação dessas empresas.

**Quadro 11: Proposições sobre influência do capital social individual do empreendedor no processo de criação de empresas de base tecnológica**

<b>Grupo de atividades críticas 1: Identificação das oportunidades de negócio</b>
“Proposição 1: O capital social proporciona ao empreendedor acesso a informações e ideias com potencial de serem oportunidades de negócio” (p. 170)
“Proposição 2: Quanto maior a diversidade de contatos da rede do empreendedor, maior é a sua possibilidade de acesso a informações e ideias com potencial de gerar oportunidades de negócio” (p. 170)
“Proposição 3: Quanto maior o número de contatos fracos da rede do empreendedor, maior é a sua possibilidade de acesso a informações e ideias com potencial de gerar oportunidades de negócio” (p. 170)
“Proposição 4: Quanto maior o número de buracos estruturais da rede do empreendedor, maior é a sua possibilidade de acesso a informações e ideias com potencial de gerar oportunidades de negócio” (p. 170)
<b>Grupo de atividades críticas 2: Acesso aos recursos financeiros</b>
“Proposição 5: Quanto maior o número de contatos fortes da rede do empreendedor, maior é a sua possibilidade de acesso ao <i>love money</i> ” (p. 171)
“Proposição 6: Quanto maior o número de contatos diretos ou indiretos do empreendedor com capitalistas de riscos, maior é a sua possibilidade de receber capital de risco” (p. 172)
<b>Grupo de atividades críticas 3: Aprendizagem de novas tecnologias</b>
“Proposição 7: O capital social proporciona ao empreendedor acesso a informações e conhecimentos tecnológicos” (p. 173)
“Proposição 8: Quanto maior a diversidade de contatos da rede do empreendedor, maior é a sua possibilidade de acesso a informações e conhecimentos tecnológicos” (p. 173)
“Proposição 9: Quanto maior o número de contatos fracos da rede do empreendedor, maior é a sua possibilidade de acesso a informações e conhecimentos tecnológicos” (p. 173)
“Proposição 10: Quanto maior o número de buracos estruturais da rede do empreendedor, maior é a sua possibilidade de acesso a informações e conhecimentos tecnológicos” (p. 173)
“Proposição 11: O capital social ajuda o empreendedor a aprender novas tecnologias” (p. 174)
<b>Grupo de atividades críticas 4: Legitimação da nova empresa</b>
“Proposição 12: O capital social ajuda a legitimar o empreendedor e sua empresa no mercado” (p. 174)
<b>Grupo de atividades críticas 5: Trabalho em equipe e nas parcerias</b>
“Proposição 13: O capital social é uma fonte de sócios e parceiros para o empreendedor” (p. 175)
“Proposição 14: Quanto melhor a qualidade da dimensão relacional do capital social do empreendedor, maior é a produtividade de suas relações com sócios e parceiros” (p. 175)

Fonte: elaborado com base em Borges (2011)

Já quanto ao processo de desenvolvimento da empresa ao longo do ciclo de vida organizacional, Clarysse e Moray (2004) separam quatro fases: fase de ideia, fase pré *start-up*, fase *start-up* e fase pós *start-up*, em que se chega ao alcance de foco estratégico e

profissionalização da organização da equipe empreendedora. Por fim, como esta pesquisa abrange a análise das empresas já graduadas, e, portanto, já estabelecidas, justifica-se a consulta a clássicos da Teoria Geral da Administração, como Sobral e Peci (2013), para tratar de atividades e tarefas especializadas das áreas funcionais das organizações. O Quadro 12 contém as atividades mencionadas por Sobral e Peci (2013):

**Quadro 12: Atividades das principais áreas funcionais das organizações**

Área de produção ou de operações	Planejamento do produto
	Instalações [definições de características físicas, capacidade produtiva e localização]
	Processo produtivo [escolhas de métodos, tecnologias e fluxos]
	Organização do trabalho
	Planejamento da produção
	Administração de estoques
	Controle
	Compras
Área comercial e de marketing	Pesquisa de mercado
	Produto [adequação às necessidades]
	Preço [estabelecimento e gestão]
	Distribuição
	Comunicação
	Vendas
Área financeira	Informação de gestão [produção de relatórios e documentos contábeis]
	Análise [avaliação e controle do desempenho]
	Investimento
	Financiamento
	Distribuição de dividendos
Área de recursos humanos	Implementação de políticas e procedimentos
	Planejamento dos recursos humanos
	Recrutamento e seleção
	Treinamento e desenvolvimento
	Avaliação de desempenho
	Remuneração e compensação
	Melhoria das condições no local de trabalho

Fonte: elaborado com base em Sobral e Peci (2013, p. 12-15)

Cabe aprofundamento sobre algumas das atividades mencionadas até o momento. Em discussão sobre a redação do plano de negócios, Borges, Filion e Simard (2010) verificaram que 93% dos empreendedores de empresas tecnológicas realizaram essa atividade. Um motivo para essa elevada porcentagem pode ser o fato de que a amostra investigada na pesquisa era composta de empreendedores indicados por organizações de apoio ao empreendedorismo, que geralmente sugerem ou exigem a elaboração deste documento (BORGES; FILION; SIMARD, 2010). Nesse sentido, Karlsson e Honig (2009) realizaram estudo com novos negócios vinculados a uma incubadora visando examinar o uso de diferentes estratégias – aquiescência,

acordo, evitamento, desafio e manipulação – no enfrentamento de pressões institucionais, argumentando que exigências do ambiente externo levam à escrita dos planos de negócios dessas empresas. Os resultados indicaram que, após redigidos, os planos não foram retomados, não tendo sido seguidos ou atualizados pelas empresas investigadas (KARLSSON; HONIG, 2009). O plano de negócios consta também do modelo de Clarysse e Moray (2004), na fase pré *start-up*, sendo que, na empresa acompanhada, foi buscado *coaching* para essa atividade, uma vez que os três pesquisadores técnicos envolvidos com o projeto não tinham experiência em negócios.

Quanto à mobilização de recursos financeiros, McAdam e McAdam (2008) verificaram que financiamentos e aumento de receitas por meio de vendas, além de realização de atividades de marketing, estavam entre os maiores desafios relacionados ao crescimento das empresas, que tem como ponto crucial a garantia de obtenção de capital de risco e o suporte da equipe gerencial da incubadora para acesso a esses investimentos. Borges, Filion e Simard (2010) mostram a necessidade de maior volume de recursos financeiros para o início das atividades das empresas tecnológicas, sendo que as de alta tecnologia apresentaram estrutura de parceiros financeiros mais heterogênea, com maior incidência de sociedades de capital de risco e parceiros silenciosos, como os anjos financeiros.

Considerando a formação da equipe empreendedora, Borges, Filion e Simard (2010) registraram altos índices de empreendedorismo por equipe. Clarysse e Moray (2004), que analisam a evolução da equipe empreendedora em uma *spin-off* acadêmica de alta tecnologia, ressaltam a dificuldade de gerenciamento de equipes com mais de quatro membros. A maioria das equipes do estudo de Borges, Filion e Simard (2010) continha dois ou três empreendedores; porém verificou-se também a existência de equipes com quatro ou mais empreendedores, mais frequentemente nas empresas de alta tecnologia, que foi de 27%, do que nas de baixa tecnologia ou nas tradicionais.

É igualmente relevante explorar discussões sobre o desenvolvimento do produto. McAdam e McAdam (2008), referindo-se a essa atividade nos setores de biotecnologia e tecnologia da informação, constatam diferenças, sendo que o primeiro setor busca redução do tempo e custos associados a essa atividade. Quanto às dificuldades enfrentadas no desenvolvimento do primeiro produto, Borges, Filion e Simard (2010) observaram que as de ordem financeira são as mais mencionadas pelos empreendedores tecnológicos. Já Chan e Lau (2005), comentando sobre uma das empresas tecnológicas incluídas como caso em sua pesquisa, ressaltam a dedicação da maior parte do tempo da equipe a essa atividade de desenvolvimento do produto durante o estágio inicial, buscando *expertise* no campus, na

ocorrência de dificuldades técnicas. Chan e Lau (2005) observam que essa priorização de tempo e esforço à atividade de desenvolvimento do produto é comum no primeiro ano da empresa, em detrimento de atenção às vendas e marketing.

Quanto à contratação de empregados, a atividade de recrutamento consta apenas da fase pós *start-up* do modelo de Clarysse e Moray (2004). De forma semelhante, Borges, Filion e Simard (2010) sustentam que essa atividade se realiza de seis a doze meses depois de iniciado o processo de criação das empresas, o que indica a necessidade de os empreendedores assumirem todas as atividades em um novo negócio. Já McAdam e McAdam (2008) apontaram oportunidades de identificação de novos talentos, em virtude do vínculo com a universidade, observando a contratação de estudantes e recém-graduados, por parte de todos os empreendedores que participaram da pesquisa.

Especificamente sobre a atividade de aquisição e aprendizagem de tecnologias, Borges (2011) destaca que seu elevado custo constitui uma das dificuldades na criação de empresas tecnológicas, mas que o capital social possibilita acesso a conhecimentos tácitos, por meio das interações com pessoas envolvidas com o desenvolvimento de projetos: outros empreendedores, pesquisadores ou integrantes de centros de pesquisa. Entretanto, os resultados encontrados por Borges, Filion e Simard (2010) mostram que, para decidir sobre a localização de sua empresa, os empreendedores tecnológicos não consideraram relevante o acesso aos laboratórios de P&D. Além disso, o compartilhamento de informações tecnológicas e de desenvolvimento do produto com outras empresas do setor é assinalado por Chan e Lau (2005) como parte essencial do processo de desenvolvimento das empresas.

Já a legitimação da nova empresa no mercado é considerada por Borges (2011) como um obstáculo adicional de uma empresa nascente em comparação a uma empresa estabelecida. McAdam e McAdam (2008) ressaltam, ainda, a credibilidade advinda do endereço da incubadora, resultando em vantagens pelo uso de espaços compartilhados como salas de reunião ou recepção.

Borges, Filion e Simard (2010) destacam a baixa participação, por parte dos empreendedores tecnológicos, em cursos das áreas da administração, assim como pouca experiência nessas áreas, em períodos anteriores à criação de sua empresa. Essa falta de experiência em negócios dos empreendedores tecnológicos leva Chan e Lau (2005) a comentarem sobre a utilidade dos programas de treinamento relacionados a negócios oferecidos pelas incubadoras, valorizados na maioria dos casos que analisaram.

Retomando-se as discussões apresentadas neste item da Fundamentação Teórica, considera-se nesta pesquisa que, apesar de nem todas as atividades do processo de criação de

empresas poderem ser vistas como rotinas organizacionais, porque se referem a atividades realizadas, a princípio, uma única vez na empresa – por exemplo: identificação da oportunidade de negócio e constituição legal da empresa, mencionadas em Borges, Filion e Simard (2010) – algumas outras atividades têm o caráter de padrão repetitivo de ações com envolvimento de múltiplos atores, prescrito na definição de rotina organizacional de Feldman e Pentland (2003). Dessa forma, algumas dessas atividades, inseridas no processo de criação de empresas, no processo de desenvolvimento da empresa ao longo do ciclo de vida e nas áreas funcionais das organizações, foram tomadas nesta dissertação como possíveis rotinas organizacionais de novos negócios, conforme Quadro 13:

**Quadro 13: Possíveis rotinas organizacionais dos novos negócios**

Acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos
Aquisição de suprimentos e equipamentos
Avaliação de desempenho de funcionários
Captação de recursos financeiros
Comercialização de produtos / serviços
Construção da legitimação da empresa
Contratação de funcionários
Desenvolvimento de produto / serviço
Elaboração de plano de negócios
Realização de ações de Treinamento e Desenvolvimento
Realização de atividades de Marketing
Realização de controle contábil e financeiro
Realização de pesquisa de mercado
Remuneração e compensação de funcionários

Fonte: elaborado com base em Borges (2011), Borges, Filion e Simard (2010), Chan e Lau (2005), Clarysse e Moray (2004), Karlsson e Honig (2009), McAdam e McAdam (2008) e Sobral e Peci (2013)

Tendo-se discutido possíveis rotinas organizacionais dos novos negócios, nos próximos itens desta Fundamentação Teórica, serão aprofundados aspectos da desaprendizagem organizacional.

## **2.5. Desaprendizagem organizacional e esquecimento: a intencionalidade do processo**

Além do descarte dos aspectos ostensivo e performativo das rotinas, cabe ressaltar que, ao propor a definição de desaprendizagem organizacional, Tsang e Zahra (2008) enumeram quatro características-chave, que estão explicadas no Quadro 14 (apresentado na folha 36):

**Quadro 14: Características-chave do conceito de desaprendizagem organizacional**

<b>Características-chave da desaprendizagem organizacional</b>	<b>Comentários</b>
"indica um processo intencional" (p. 1437)	Desaprendizagem diferencia-se de esquecimento, que é definido como um processo não intencional, relacionado a outros mecanismos e consequências.
"não coloca um julgamento de valor naquelas rotinas que são descartadas" (p. 1441)	Desaprendizagem não necessariamente melhora o desempenho organizacional, podendo-se constatar efeitos negativos a curto prazo e, se houver reposição da rotina descartada, não necessariamente será por uma rotina melhor.
"indica que desaprendizagem pode ser um fenômeno isolado" (p. 1442)	A reposição de rotinas não ocorre necessariamente após o descarte e, quando ocorre, pode ser de forma não linear.
"incorpora [...] as dimensões comportamental e cognitiva" (p. 1442)	A dimensão comportamental refere-se às ações padronizadas enquanto a dimensão cognitiva refere-se à atribuição de significado para as ações.

Fonte: elaborado a partir de Tsang e Zahra (2008)

Para tratar a intencionalidade, Tsang e Zahra (2008) argumentam ter um posicionamento diferente de Martin de Holan e Phillips (2004), pois consideram os termos desaprendizagem e esquecimento como conceitos distintos, tratando o esquecimento apenas como processo não intencional. Já Martin de Holan e Phillips (2004), ao propor uma tipologia para tipos de esquecimento organizacional, juntamente com o tipo de conhecimento – novo ou estabelecido –, utilizam a intencionalidade do processo de esquecimento – acidental ou proposital – como dimensões para sua classificação, conforme exposto no Quadro 15:

**Quadro 15: Modos de esquecimento organizacional**

	Conhecimento novo	Conhecimento estabelecido
Acidental	Fracasso em consolidar <b>DISPERSÃO</b>	Fracasso em manter <b>DEGRADAÇÃO</b>
Proposital	Inovações abandonadas <b>SUSPENSÃO</b>	Desaprendizagem gerenciada <b>EXPURGAÇÃO</b>

Fonte: extraído de Martin de Holan e Phillips, 2004 (p. 1606)

Como pode ser observado no Quadro 15, para Martin de Holan e Phillips (2004), tanto as inovações abandonadas quanto a desaprendizagem gerenciada são modos propositalis de esquecimento, sendo diferenciados pelo fato de que o primeiro tipo ocorre antes de o conhecimento estar enraizado na memória organizacional. Discutindo essa tipologia, Fan (2012) defende que a desaprendizagem é mais frequente do que os outros processos na adaptação ao ambiente.

Outras classificações são abordadas na literatura. Azmi (2008) categoriza esquecimento como planejado (ato ativo, intencional) ou não planejado (ato passivo, acidental). Azmi (2008)

retoma uma tipologia que leva em conta a existência do planejamento, assim como as consequências do esquecimento, resultando quatro tipos – desaprendizagem, decadência, negligência e sabotagem –, para destacar que a desaprendizagem (planejada, com consequências positivas) é o tipo mais desejável para as organizações.

Já Yang, Chou e Chiu (2014), em pesquisa empírica visando mensurar o efeito da desaprendizagem em inovações radicais, tomam esse fenômeno como tendo um papel dual, com as dimensões: mudanças e esquecimento. Entretanto, a dimensão esquecimento é abordada de maneira diferente do aqui exposto, pois Yang, Chou e Chiu (2014) a utilizam como medida em sua pesquisa, baseando-se na literatura de capital social relacional.

Neste trabalho, será considerada a desaprendizagem como conceito diferente de esquecimento devido a sua intencionalidade, conforme orientado por Tsang e Zahra (2008). Essa mesma distinção já havia sido adotada por Akgün et al. (2007), e foi também adotada em estudos mais recentes como os de Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011) e Hislop et al. (2014).

Para Tsang e Zahra (2008), essa terminologia é adequada aos significados dos verbos desaprender e esquecer, indicando que, enquanto do primeiro se depreende intenção, o último alinha-se à perda de memória. A análise de definições de desaprendizagem realizada por Hislop et al. (2014, p. 549, destaques do original) mostra como elemento comum “que desaprender envolve ‘abandonar’, ‘eliminar’, ‘rejeitar’, ‘descartar’, ou ‘desistir’ de algo”.

Entretanto, Martin de Holan (2011), para se referir a um processo intencional, emprega o termo esquecimento voluntário, e identifica quatro mecanismos – ativos, rotinas, estrutura e entendimentos – para provocar, por meio de agência gerencial, este tipo de esquecimento. Casey e Olivera (2011) apontam que a agência se relaciona com dinâmica de poder nas organizações, interferindo nas escolhas sobre o que lembrar e esquecer. A proposta de Martin de Holan (2011, p. 320) é que “o grau e efetividade do esquecimento voluntário está relacionado com a qualidade da agência exercida para modificar as categorias de conhecimento [...]”.

A importância da agência é destacada por Feldman (2000), ao considerar o potencial de mudanças criado nas rotinas:

Quando nós não separamos as pessoas que estão fazendo as rotinas da rotina, nós podemos ver as rotinas como um fenômeno mais rico. Rotinas são performatizadas por pessoas que pensam e sentem e se importam. Suas reações estão situadas em contextos institucionais, organizacionais e pessoais. Suas ações são motivadas por vontade e intenção. Elas criam, resistem, envolvem-se em conflitos, aquiescem à dominação. Todas essas forças influenciam a representação de rotinas organizacionais e criam nelas um enorme potencial para mudança (FELDMAN, 2000, p. 613-614).

Após essa discussão, diferenciando-a de esquecimento, a desaprendizagem organizacional será tratada no próximo tópico, distinguindo-se de aprendizagem organizacional.

## **2.6. Desaprendizagem e aprendizagem organizacional: possíveis interações entre dois processos**

“Desaprendizagem é originada da pesquisa em aprendizagem organizacional” (FAN, 2012, p. 486). Um exemplo disso é o trabalho seminal de Huber (1991), que, propondo os construtos da aprendizagem organizacional – aquisição do conhecimento, distribuição da informação, interpretação da informação e memória organizacional –, trata a desaprendizagem como um subprocesso do construto interpretação de informações. Contudo, tem havido uma evolução e desvinculação dessa literatura (WONG; LAM, 2012).

Em análise da literatura, Fan (2012) sustenta que a interação entre aprendizagem e desaprendizagem organizacional pode estar inserida em duas visões: desaprendizagem subordinada à aprendizagem, que pressupõe um conflito no processo de aprendizagem entre os conhecimentos novos e antigos, e a polarização de um *continuum* entre aprendizagem e desaprendizagem, pressupondo a independência entre os conhecimentos novos e antigos.

Considerado representante da primeira visão apresentada por Fan (2012), Huber (1991, p. 104, destaque do original) afirma “que desaprendizagem é conceitualmente submissa à aprendizagem. O uso da palavra ‘desaprendizagem’ serve primariamente para enfatizar uma diminuição no alcance de comportamentos potenciais, em vez de indicar um processo qualitativamente diferente”. De forma semelhante, Akgün et al. (2007) posicionam a desaprendizagem organizacional como subprocesso da aprendizagem, atuando como catalisador, alertando que os dois conceitos não devem ser tomados como antagônicos. Entretanto, autores como Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011, p. 325) distinguem esses processos, “que exigem habilidades diferentes”. Realçando a distinção em relação ao conceito de aprendizagem organizacional, Tsang e Zahra (2008) explicam:

Apesar das formas diferentes pelas quais os pesquisadores têm definido aprendizagem organizacional, a maioria enfatiza a *aquisição* de *novos* conhecimentos ou rotinas que podem levar a uma mudança no comportamento. Em contraste, nossa definição de desaprendizagem organizacional enfatiza o *descarte* de rotinas *existentes*. Aprendizagem e desaprendizagem organizacional, portanto, descrevem dois tipos distintos dos processos de mudança organizacional – aquisição de novas rotinas e descarte

de rotinas existentes, respectivamente. (TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1450, destaques no original)

Recentes estudos empíricos buscaram verificar relações entre a desaprendizagem e aprendizagem, por meio de diversas abordagens. Pesquisando pequenas e médias empresas, Cegarra-Navarro, Sánchez-Vidal e Cegarra-Leiva (2011) constataram que os efeitos de melhorias no desempenho, provenientes dos fatores de aprendizagem (*exploration/exploitation*), são mediados por um contexto de desaprendizagem, que pode, assim, oferecer suporte para um alinhamento entre esses fatores. Também abordando o contexto de desaprendizagem, Cegarra-Navarro, Sánchez-Vidal e Cegarra-Leiva (2015) o reconheceram como esforço necessário na implementação da cultura de equilíbrio entre trabalho e vida, em pequenas e médias empresas, agindo como facilitador da atualização de conhecimentos.

Para estabelecer relações em seus trabalhos, Wong et al. (2012) e Wong e Lam (2012) recorrem à aprendizagem como do tipo *single-loop* ou *double-loop*, em organizações de construção. Wong et al. (2012) identificaram relação entre desaprendizagem e aprendizagem, (porém apenas em práticas do tipo *double-loop*), assim como o efeito moderador da desaprendizagem na relação dessas práticas e o sucesso organizacional. Wong e Lam (2012) encontraram evidências de que a turbulência motiva a desaprendizagem, que, por sua vez, tem impacto nas práticas de aprendizagem (tanto do tipo *single-loop* quanto *double-loop*).

Já Leal-Rodríguez et al. (2015), investigando resultados de inovação na indústria automotiva, assinalam que a desaprendizagem pode agir como indutora de aprendizagem, tendo em vista o desenvolvimento e exploração de capacidades ligadas à inovação. Entretanto, o tamanho da empresa atua como moderador redutor, ou seja, o impacto da desaprendizagem na inovação é maior em pequenas empresas (LEAL-RODRÍGUEZ et al., 2015).

Em estudos de cunho teórico também foram discutidas interações entre desaprendizagem e aprendizagem organizacional. Tsang e Zahra (2008) expõem diferentes possibilidades para essa interação: a desaprendizagem organizacional de forma isolada, a aprendizagem organizacional de forma isolada, a desaprendizagem organizacional precedendo a aprendizagem organizacional, a desaprendizagem organizacional simultânea à aprendizagem organizacional e a reaprendizagem. Yildiz e Fey (2010) também argumentam pela possibilidade de ocorrência da desaprendizagem organizacional antes, durante ou depois da aprendizagem organizacional. Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011) complementam com a possibilidade de a desaprendizagem reprimir a aprendizagem. Neste trabalho, serão consideradas as cinco possíveis interações identificadas na pesquisa de Tsang e Zahra (2008).

Quanto à ocorrência isolada da desaprendizagem organizacional, conforme apresentado anteriormente, Tsang e Zahra (2008) assinalam que uma das características-chave do conceito proposto de desaprendizagem organizacional é a possibilidade de que a desaprendizagem ocorra como fenômeno isolado, sem que haja a reposição da rotina descartada. Se não houver a substituição da rotina, a desaprendizagem organizacional não foi seguida pela aprendizagem (TSANG; ZAHRA, 2008). Essa situação foi mencionada na pesquisa realizada por Buchele et al. (2016), exemplificada por casos de processos considerados desnecessários para o setor, porém, é comentado que geralmente ocorre a substituição de rotinas descartadas em mudanças de chefia. Além disso, Rodrigues, Godoy e Bido (2015) registraram que parte dos gestores, que foram questionados sobre o tema, não considera que aprendizagens devem necessariamente ser introduzidas após a desaprendizagem.

A respeito da ocorrência isolada da aprendizagem organizacional, Tsang e Zahra (2008, p. 1451) observam que o acompanhamento da desaprendizagem ao processo de aprendizagem, apesar de frequente, pode não ser exigido: “Se a aprendizagem não afeta rotinas existentes, a desaprendizagem pode não ser necessária”.

Com referência à ocorrência da desaprendizagem organizacional precedendo a aprendizagem organizacional, Akgün et al. (2007) sustentam que a receptividade a novas informações do mercado e de tecnologia dependem de que a organização primeiro desaprenda. De forma semelhante, Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011) defendem a desaprendizagem como pré-condição para a aprendizagem nas multinacionais emergentes, porém, sendo um processo de preparação que não acontece de maneira automática. Nas empresas pesquisadas por Müller et al. (2012) normalmente a aprendizagem ocorreu após a desaprendizagem.

No que tange à ocorrência simultânea da desaprendizagem e aprendizagem organizacional, Tsang e Zahra (2008, p. 1452) afirmam que essa situação é frequente em mudanças organizacionais, principalmente no “caso de mudanças contínuas em que as rotinas são gradualmente atualizadas para refletir mudanças no ambiente externo da empresa. Nesse processo, velhas rotinas são substituídas parcialmente ou totalmente por novas”. É oportuno mencionar que Ngana (2015), ao propor uma ferramenta conceitual para fomentar a transição para responsabilidade social, orienta práticas simultâneas de desaprendizagem e aprendizagem.

Por fim, cabe discutir a ocorrência de reaprendizagem. Azmi (2008) apresenta o modelo LUR – *Learn* (aprender), *Unlearn* (desaprender), *Relearn* (reaprender) – como um processo contínuo, ressaltando que mudanças podem ser prejudiciais se não forem acompanhadas de reaprendizagem. Para oferecer suporte à implementação do modelo LUR, deve ser incentivada a cultura FAST – *Flexibility* (flexibilidade), *Agility* (agilidade), *Steadfastness* (determinação) e

*Tactfulness* (prudência) –, pois constitui uma orientação de trabalho que proporciona um contexto de colaboração para a adoção desse modelo (AZMI, 2008). Aspectos relativos a esse modelo são reunidos no Quadro 16.

**Quadro 16: Aspectos do Modelo LUR**

Imperativos que acompanham a estratégia LUR	Reinventar modelos de negócios Revisar estruturas tradicionais Redesenhar processos organizacionais Repensar o trabalho Realinhar pessoas e recursos Manter resiliência com estabilidade Melhorar as funções de Recursos Humanos
Barreiras à adoção do modelo	Perceptuais: Não há necessidade Culturais: As coisas aqui nunca vão mudar Motivacionais: Esforços não são recompensados Emocionais: Sempre fizemos isso desse jeito Intelectuais: Eu sei o que estou fazendo Recursos: O orçamento não permite Psicológicas: O chefe ficará bravo
Pré-requisitos para superação das barreiras	Suporte gerencial: financeiro e moral Comprometimento da força de trabalho: emocional e físico Papel da liderança: central e progressivo Clima organizacional: desafiador e inovador Disponibilidade de recursos: pontual e adequado Objetivos de ação: individuais e organizacionais

Fonte: adaptado de Azmi (2008, p. 251-254)

Azmi (2008, p. 249) concebe o termo reaprender como uma forma ampla de aprendizagem que ocorre após situações de desaprendizagem: “Organizações precisam aprender, depois desaprender e reaprender”. Observação semelhante refere-se a Cegarra-Navarro, Sánchez-Vidal e Cegarra-Leiva (2011), que atribuem, ao contexto de desaprendizagem, potencial tanto para esquecer (conhecimento antigo) quanto reaprender (conhecimento novo). A aquisição de novos conhecimentos também é vista por Zhao, Lu e Wang (2013) como reaprendizagem, na gestão dinâmica do conhecimento.

Já para Tsang e Zahra (2008), o termo remete à aprendizagem de uma rotina que havia sido anteriormente descartada e corroída da memória organizacional. Hislop et al. (2014) também aceitam o termo reaprendizagem no sentido de reutilizar conhecimento desaprendido. Essa é a concepção de reaprendizagem que será considerada neste trabalho, especialmente para diferenciá-la da definição de aprendizagem. Entretanto, em pesquisa empírica, essa situação de reincorporação de uma rotina não foi constatada no trabalho de Müller et al. (2012).

## 2.7. Quadro de análise: a análise da desaprendizagem organizacional em empresas graduadas

Com base na Fundamentação Teórica discutida nos seis primeiros tópicos desta seção, foi elaborado um quadro analítico da desaprendizagem organizacional em empresas graduadas, conforme proposto no Quadro 17. Foram definidas, para cada tema, abordagens teóricas que sustentam a análise.

**Quadro 17: Quadro de análise da desaprendizagem organizacional em empresas graduadas**

	<b>Temas</b>	<b>Teóricos</b>
Contexto	Definição incubação	Hackett e Dilts (2004)
	Tipos de incubadora	Aernoudt (2004) Grimaldi e Grandi (2005)
	Caracterização das incubadoras	ANPROTEC (2012) Grimaldi e Grandi (2005)
	Serviços das incubadoras	Bruneel et al. (2012)
	Interações da empresa	Aernoudt (2004) Rubin, Aas e Stead (2015)
	Idade das empresas	Tsang e Zahra (2008)
	Equipe empreendedora	Clarysse e Moray (2004)
Desaprendizagem organizacional	Definição	Tsang e Zahra (2008)
	Interações com aprendizagem organizacional	
Rotinas organizacionais	Definição	Feldman (2000)
	Elementos	Feldman e Pentland (2003)
	Potencial para mudanças	Pentland e Feldman (2005)
Possíveis rotinas organizacionais dos novos negócios	Acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos	Borges (2011) Borges, Filion e Simard (2010) Chan e Lau (2005)
	Aquisição de suprimentos e equipamentos	Borges, Filion e Simard (2010) Sobral e Peci (2013)
	Avaliação de desempenho de funcionários	Sobral e Peci (2013)
	Captação de recursos financeiros	Borges (2011) Borges, Filion e Simard (2010) McAdam e McAdam (2008) Sobral e Peci (2013)
	Comercialização de produtos / serviços	Borges, Filion e Simard (2010) Sobral e Peci (2013)
	Construção da legitimação da empresa	Borges (2011) McAdam e McAdam (2008)
	Contratação de funcionários	Borges, Filion e Simard (2010) Clarysse e Moray (2004) McAdam e McAdam (2008) Sobral e Peci (2013)
	Desenvolvimento de produto / serviço	Borges, Filion e Simard (2010) Chan e Lau (2005) McAdam e McAdam (2008) Sobral e Peci (2013)

	Elaboração de plano de negócios	Borges, Filion e Simard (2010) Clarysse e Moray (2004) Karlsson e Honig (2009)
	Realização de ações de Treinamento e Desenvolvimento	Borges, Filion e Simard (2010) Chan e Lau (2005) Sobral e Peci (2013)
	Realização de atividades de Marketing	Borges, Filion e Simard (2010) McAdam e McAdam (2008) Sobral e Peci (2013)
	Realização de controle contábil e financeiro	Sobral e Peci (2013)
	Realização de pesquisa de mercado	Borges, Filion e Simard (2010) Sobral e Peci (2013)
	Remuneração e compensação de funcionários	Sobral e Peci (2013)

Fonte: elaborado com base em Aernoudt (2004), ANPROTEC (2012), Borges (2011), Borges, Filion e Simard (2010), Bruneel et al. (2012), Chan e Lau (2005), Clarysse e Moray (2004), Feldman (2000), Feldman e Pentland (2003), Grimaldi e Grandi (2005), Hackett e Dilts (2004), Karlsson e Honig (2009), McAdam e McAdam (2008), Pentland e Feldman (2005), Rubin, Aas e Stead (2015), Sobral e Peci (2013) e Tsang e Zahra (2008).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão abordados os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, em sete tópicos: (i) delineamento da pesquisa, que apresenta a classificação quanto ao tipo da pesquisa e à estratégia adotada; (ii) delimitação dos casos, que indica o nível e unidade de análise, além dos critérios observados para a seleção dos casos; (iii) coleta de dados, que detalha os procedimentos empregados para cada fonte de evidência utilizada na pesquisa; (iv) análise dos dados, que traz a técnica adotada; (v) utilização de *software* de apoio, com explicações sobre seu emprego para dar suporte à condução da pesquisa; (vi) guia de execução, que representa graficamente os passos da pesquisa, e (vii) critérios de confiabilidade e validade, que expõem as táticas usadas para elevar a qualidade do estudo.

#### 3.1. Delineamento da pesquisa

Com o objetivo de analisar a desaprendizagem organizacional ocorrida em empresas graduadas, este estudo consiste em uma pesquisa do tipo exploratória, de acordo com a classificação de Collis e Hussey (2005). A abordagem é qualitativa, com a adoção de estudo de caso, conforme estratégias discutidas por Creswell (2007). Quanto ao horizonte temporal, o trabalho se caracteriza como longitudinal retrospectivo, conforme explicações de Flick (2009). Optou-se por estudo de casos múltiplos, baseando-se nas orientações de Eisenhardt (1989) e Yin (2015). O projeto da pesquisa foi previamente apreciado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás – CEP-UFG, conforme Parecer Consubstanciado constante do Anexo A (apresentado na folha 160).

#### 3.2. Delimitação dos casos

Para a condução da pesquisa, a aprendizagem e desaprendizagem foram consideradas em nível organizacional. Como unidade de análise, foram tomadas as rotinas organizacionais das empresas graduadas, com escolha pela segunda abordagem proposta por Pentland e Feldman (2005) para o estudo de rotinas organizacionais como unidade de análise: o estudo de partes da rotina, com foco no aspecto performativo. As análises também incluíram o entendimento do contexto organizacional das empresas graduadas. O horizonte temporal considerado abrangeu desde a constituição das empresas até o momento atual de cada uma, que inclui diferentes períodos de tempo desde a graduação.

Para a seleção dos casos, foram utilizados, como critérios, a escolha de empresas que:

- estivessem ativas no mercado;
- já tivessem sido graduadas após processo de incubação;
- tivessem passado pela mesma incubadora, para que não houvesse variações significativas do processo de incubação que vivenciaram – considerando explicações de Grimaldi e Grandi (2005) sobre a oferta de diferentes serviços em incubadoras diferentes;
- tivessem passado por incubadora do tipo universidade, para que contassem com a oferta de serviços tangíveis e intangíveis – considerando comentários de Grimaldi e Grandi (2005);
- tivessem passado por incubadora com mais de oito anos de implantação, para que tivesse tempo suficiente para ter graduado número significativo de empresas – considerando que metade das incubadoras brasileiras possui até oito anos, de acordo com ANPROTEC (2012), e
- tivessem passado por incubadora do setor de tecnologia – considerando que este é o setor de atuação com maior concentração dentre incubadoras brasileiras, de acordo com ANPROTEC (2012).

Para Eisenhardt (1989), o número de casos a serem investigados em uma pesquisa de casos múltiplos situa-se entre quatro e dez e deve-se levar em conta o princípio da saturação teórica. Assim, para esta pesquisa, foram selecionados seis casos, empresas graduadas nomeadas de A a F, que atenderam aos critérios estabelecidos, conforme exposto no Quadro 18.

**Quadro 18: Casos incluídos na pesquisa**

<b>Tipo da incubadora:</b>	Incubadora de empresas de Universidade	
<b>Idade da incubadora:</b>	Implantada em 2004	
<b>Setor de atuação da incubadora:</b>	Setor de tecnologia	
<b>Graduada por esta incubadora:</b>	<b>Ativa no mercado:</b>	<b>Data de graduação:</b>
GRADUADA A	SIM	27/08/2008
GRADUADA B	SIM	19/12/2011
GRADUADA C	SIM	26/08/2015
GRADUADA D	SIM	27/08/2008
GRADUADA E	SIM	05/12/2013
GRADUADA F	SIM	26/08/2015

Fonte: dados da pesquisa

### **3.3. Coleta de dados**

Para a coleta de dados, foi realizada uma triangulação, conforme recomendações de Yin (2015). Foram utilizadas como fontes de evidência: entrevistas, documentação e observações diretas, obtidas entre os meses de dezembro de 2015 e março de 2016. Os tópicos a seguir detalham os procedimentos empregados para cada uma dessas fontes de evidência.

#### **3.3.1. Entrevistas**

Como principal fonte de evidência, foram empregadas, nesta pesquisa, entrevistas semi-estruturadas, realizadas de modo a serem levadas em conta diferentes perspectivas. Portanto, foram conduzidas entrevistas com um empreendedor de cada caso selecionado, que possuísse conhecimento amplo das atividades da empresa e tivesse participado do processo de incubação e graduação da empresa. De forma complementar, foi conduzida entrevista com a gerente da incubadora, a qual os empreendedores se vincularam, e, também, com consultores que prestam serviço a essa incubadora.

A elaboração dos roteiros que orientaram a condução das entrevistas foi realizada em três etapas. Primeiramente, foram determinadas as questões norteadoras, com base na fundamentação teórica que foi apresentada neste trabalho, considerando-se as rotinas de forma genérica.

A segunda etapa consistiu na definição de quais rotinas específicas deveriam ser incluídas nos roteiros. Isso foi possível por meio da consulta a especialistas em incubação de empresas e/ou empreendedorismo. Um formulário eletrônico, reproduzido no Apêndice A (apresentado na folha 148), foi enviado a diversos especialistas, questionando, de forma padronizada, quais cinco atividades, dentre uma lista com 14 opções previamente identificadas com base na literatura, conforme Quadro 13 (apresentado na folha 35), eram mais comuns em empresas incubadas. A pergunta referia-se a atividades típicas do período de incubação para que fosse possibilitada a abordagem em retrospectiva que foi utilizada nas entrevistas. Apesar de não conter todas as possíveis rotinas que são desempenhadas nas empresas, essa consulta permitiu que fossem tratadas, nas entrevistas, questões a respeito de rotinas específicas e que fossem adequadas à realidade dos empreendedores entrevistados. Foram obtidas respostas de 13 especialistas, sendo seis professores pesquisadores, três consultores de incubadoras, dois professores colaboradores em incubadoras, um gestor de incubadora e um empreendedor de empresa incubada. As cinco atividades mais mencionadas, que foram, portanto, incluídas nos

roteiros das entrevistas, são: acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos; captação de recursos financeiros; elaboração de plano de negócios; desenvolvimento de produto / serviço, e realização de ações de Treinamento e Desenvolvimento.

A terceira e última etapa teve início com a realização de uma entrevista piloto com um empreendedor de uma das empresas selecionadas para a pesquisa. Após a realização dessa entrevista piloto, foram feitos acréscimos nos roteiros dos empreendedores, considerando o andamento da entrevista, respostas do empreendedor e nova consulta à literatura para aprofundamento teórico das questões. Cabe ressaltar que o empreendedor que concedeu a entrevista piloto foi posteriormente solicitado a conceder nova entrevista, em que todas as alterações do roteiro foram aplicadas, para se garantir a padronização dos procedimentos de condução das entrevistas. Os roteiros finais completos constam no Apêndice B – Roteiro de entrevista: Empresa graduada (apresentado na folha 149) e Apêndice C – Roteiro de entrevista: Incubadora (apresentado na folha 153). Os roteiros impressos, levados em cada encontro, foram utilizados para registrar notas de campo.

A participação dos entrevistados foi voluntária, garantindo-se sigilo quanto a sua identificação. Os encontros foram realizados pela própria pesquisadora e ocorreram nas empresas selecionadas e nas dependências da incubadora e da Universidade mantenedora da incubadora. Foram obtidos os Termos de Anuência dos responsáveis pela incubadora e de cada empresa graduada pesquisada. Ainda anteriormente ao início da condução das entrevistas, foram recolhidos os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de cada entrevistado, com apresentação geral da pesquisa e breves explicações aos entrevistados, a fim de apresentar o tema da pesquisa e os conceitos de desaprendizagem organizacional e de rotina organizacional.

Além da condução das entrevistas orientadas pelos roteiros, que tiveram o áudio gravado após solicitação de permissão, os encontros incluíram conversas sobre as atividades das empresas, seus empreendedores e observações da pesquisadora, conforme será detalhado no tópico 3.3.3. Ademais, em algumas situações, informações adicionais sobre o perfil das empresas e da incubadora foram obtidas por meio do envio de mensagens por *email*. As informações relativas às entrevistas encontram-se detalhadas no Quadro 19 (apresentado na folha 48), que contém a identificação do entrevistado, data e local da entrevista, incluindo a indicação de situações em que outras pessoas estavam presentes no local durante a entrevista, a duração do registro em gravação de áudio e a indicação de complemento de informações enviadas por mensagens de *email*.

Quadro 19: Detalhes das entrevistas

Entrevistas de cada caso					
Identificação da entrevista	Entrevistado / Caso	Data da entrevista	Local da entrevista	Duração da gravação da entrevista	Complemento por <i>email</i>
E1	Empreendedor / GRADUADA A (2 vezes)	01/12/2015	Sala de reuniões da empresa	00:54:58	Sim
E2		15/02/2016	Sala de reuniões da empresa com presença de um funcionário	00:28:02	Sim
E3	Empreendedor / GRADUADA B	18/01/2016	Sala do empreendedor	01:30:50	Sim
E4	Empreendedor / GRADUADA C	27/01/2016	Sala da <i>spin-off</i> incubada com presença de funcionários	00:52:14	Sim
E5	Empreendedor / GRADUADA D	28/01/2016	Sala do empreendedor com presença da sócia	01:06:10	Sim
E6	Empreendedor / GRADUADA E	19/02/2016	Sala de reuniões da empresa	00:44:34	Sim
E7	Empreendedor / GRADUADA F	23/02/2016	Sala do empreendedor	01:02:25	Sim
Perspectivas complementares a todos os casos					
Identificação da entrevista	Entrevistado	Data da entrevista	Local da entrevista	Duração da gravação da entrevista	Complemento por <i>email</i>
E8	Gerente da incubadora	01/12/2015	Sala da gerência da incubadora	00:50:01	Sim
E9	Consultor da incubadora	26/01/2016	Sala de aulas da Universidade	00:31:18	Não
E10	Consultor da incubadora	14/02/2016	Sala de aulas da Universidade	00:43:17	Não

Fonte: dados da pesquisa

### 3.3.2. Documentação

Para a coleta da documentação, foram selecionados: páginas dos sites das empresas de cada caso e da incubadora; documentos disponibilizados nesses sites, que fossem relacionados aos temas abordados na pesquisa; alguns documentos que tivessem sido mencionados durante

as entrevistas e registrados nas notas de campo, e mensagens de *email* enviadas com informações sobre o perfil das empresas, a fim de complementar as entrevistas.

Quanto às páginas dos sites das empresas graduadas e da incubadora, procedeu-se a uma navegação por todos os sites, das empresas de cada caso e da incubadora, e foi feita a captura e importação, para o *software* de apoio, de 120 telas para posterior análise. Duas telas não puderam ser importadas pois apresentavam modelo inválido para importação. Além disso, alguns erros ocorreram após a importação: algumas telas continham conteúdo repetido de outras telas e algumas telas tiveram conteúdo parcialmente desconfigurado.

Quanto aos documentos disponíveis nos sites ou mencionados nas entrevistas, foram coletados 31 documentos, conforme lista disponibilizada no Apêndice D (apresentado na folha 154). Foi possível incluir os documentos que estavam disponíveis no site da incubadora e um que foi enviado por meio de mensagem de *email*. Entretanto, alguns documentos não foram disponibilizados ou não tiveram sua utilização na pesquisa autorizada e, portanto, não foram incluídos na coleta de dados.

### 3.3.3. Observações diretas

As observações diretas foram realizadas durante os encontros marcados para a condução das entrevistas. Foram feitos registros nas notas de campo e, posteriormente, em arquivos específicos para esse fim. Foram observados:

- os aspectos de interação entre as pessoas que estavam presentes durante a condução da entrevista, conforme especificado na coluna “local da entrevista” do Quadro 19 (apresentado na folha 48);
- a realização, por parte dessas pessoas, de atividades relacionadas às rotinas especificadas, e
- os materiais mencionados pelos entrevistados, como, por exemplo, o mural da empresa e a apresentação em *slides* do plano de uma empresa graduada, assim como o *software* de gestão de processos de uma outra empresa graduada.

### 3.4. Análise dos dados

Para a análise de dados, foi realizada análise de conteúdo, explicada por Bardin (2011), com adoção da técnica de análise temática. Foram utilizadas categorias definidas *a priori*, com

base na fundamentação teórica do trabalho. O Quadro 20 mostra a categoria definida para cada objetivo específico da pesquisa e detalha seus elementos de análise.

**Quadro 20: Categorias analíticas**

<b>Objetivo específico: Examinar como o contexto organizacional das empresas graduadas pode influenciar a desaprendizagem organizacional</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Elementos de análise</b>
Contexto organizacional das empresas graduadas	Idade da empresa
	Equipe empreendedora
	Quantidade de funcionários da empresa
	Setor econômico de atuação da empresa
	Missão institucional da incubadora
	Setor de atuação da incubadora
	Localização da incubadora
	Mercado alvo da incubadora
	Origem das ideias da incubadora
	Fase de intervenção da incubadora
	Período de incubação
	Fontes de receita da incubadora
	Serviços oferecidos pela incubadora
	Equipe gerencial da incubadora
	Quantidade de empresas incubadas pela incubadora
Quantidade de empresas graduadas pela incubadora	
Idade da incubadora	
Interação da empresa com outras empresas incubadas ou graduadas	
<b>Objetivo específico: Descrever mudanças nas rotinas organizacionais das empresas graduadas</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Elementos de análise</b>
Mudanças nas rotinas organizacionais das empresas graduadas	Mudanças na captação de recursos financeiros
	Mudanças no acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos
	Mudanças na elaboração ou atualização de plano de negócios
	Mudanças no desenvolvimento de produto ou serviço
	Mudanças na realização de ações de treinamento e desenvolvimento
<b>Objetivo específico: Verificar a ocorrência de desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Elementos de análise</b>
Ocorrência de desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas	Interrupção de rotinas organizacionais nas empresas graduadas
	Intencionalidade da interrupção
<b>Objetivo específico: Identificar os tipos de interação entre aprendizagem e desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Elementos de análise</b>
Tipos de interação entre aprendizagem e desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas	Aprendizagem organizacional isolada
	Desaprendizagem organizacional isolada
	Desaprendizagem organizacional precedendo aprendizagem organizacional
	Desaprendizagem organizacional simultânea à aprendizagem organizacional
	Reaprendizagem

Fonte: elaborado com base na fundamentação teórica

Durante a análise dos dados coletados, novos registros foram feitos nas notas de campo. Seguindo-se orientações de Eisenhardt (1989), foi conduzida análise para familiarização com cada caso e também comparação entre os casos, considerando-se as categorias analíticas. Foram estabelecidas relações entre os temas investigados, a fim de se obter uma análise da desaprendizagem organizacional em empresas graduadas e proposições sobre os temas foram formuladas. O Quadro 21 reúne as definições constitutivas utilizadas na pesquisa:

**Quadro 21: Definições constitutivas**

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
Incubadora / incubação	“Uma incubadora de empresas é um espaço de escritório compartilhado que busca oferecer para suas incubadas (i.e. empresas do “portfólio” ou “clientes” ou “inquilinas”) um sistema estratégico de monitoração e assistência empresarial que agrega valor (i.e. incubação de empresas). Esse sistema controla e relaciona recursos com o objetivo de facilitar o desenvolvimento bem-sucedido de novos negócios das incubadas enquanto simultaneamente sustenta o custo de seu potencial fracasso. [...] a incubadora é também uma rede de indivíduos e organizações, incluindo o gerente da incubadora e equipe, conselho consultivo da incubadora, empresas incubadas e seus funcionários, universidades locais e membros da comunidade universitária, contatos do setor e fornecedores de serviços profissionais, como advogados, contadores, consultores, especialistas de marketing, capitalistas de risco, investidores anjos e voluntários.” (HACKETT; DILTS, 2004, p. 57, destaques no original)
Empresa graduada	“Organização que passa pelo processo de incubação e que alcança desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da incubadora” (ANPROTEC; SEBRAE, 2002, p. 47)
Desaprendizagem organizacional	“descarte de antigas rotinas para abrir caminhos para novas, se alguma” (TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1437)
Rotina organizacional	“padrão repetitivo, reconhecível de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores” (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 96)
Aprendizagem organizacional	“aquisição de novas rotinas” (TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1450)
Aprendizagem organizacional isolada	“uma nova rotina sem nenhuma contrapartida existente, não há rotina a ser descartada” (TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1451)
Desaprendizagem organizacional isolada	“Desaprendizagem organizacional [...] não seguida de aprendizagem, se a empresa elimina mas não substitui uma rotina” (TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1542)
Desaprendizagem organizacional precedendo aprendizagem organizacional	“Desaprendizagem deveria preceder aprendizagem organizacional” (TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1452)
Desaprendizagem organizacional simultânea à aprendizagem organizacional	“aprendizagem e desaprendizagem ocorrem mais ou menos ao mesmo tempo” (TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1452)
Reaprendizagem	“aprender a executar a rotina novamente” (TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1452)

Fonte: elaborado com base em ANPROTEC e SEBRAE (2002), Feldman e Pentland (2003), Hackett e Dilts (2004) e Tsang e Zahra (2008)

### 3.5. Utilização de *software* de apoio

O *software* NVivo foi adotado para suporte à condução da pesquisa, na versão NVivo 10 Student. Foi criado um arquivo de projeto para reunir todo o material relacionado ao trabalho, formando uma base de dados deste estudo. O material armazenado não se restringiu ao proveniente de coleta de dados pois inclui material de referência teórica e documentos relacionados à proteção dos sujeitos da pesquisa, como os já mencionados Termos de Anuência e Termos de Consentimento Livre e Esclarecido. Além disso, o projeto guarda material elaborado pela pesquisadora, como notas de campo, registro de progresso do projeto e tabelas de classificação de documentos, entrevistas e perfil dos casos.

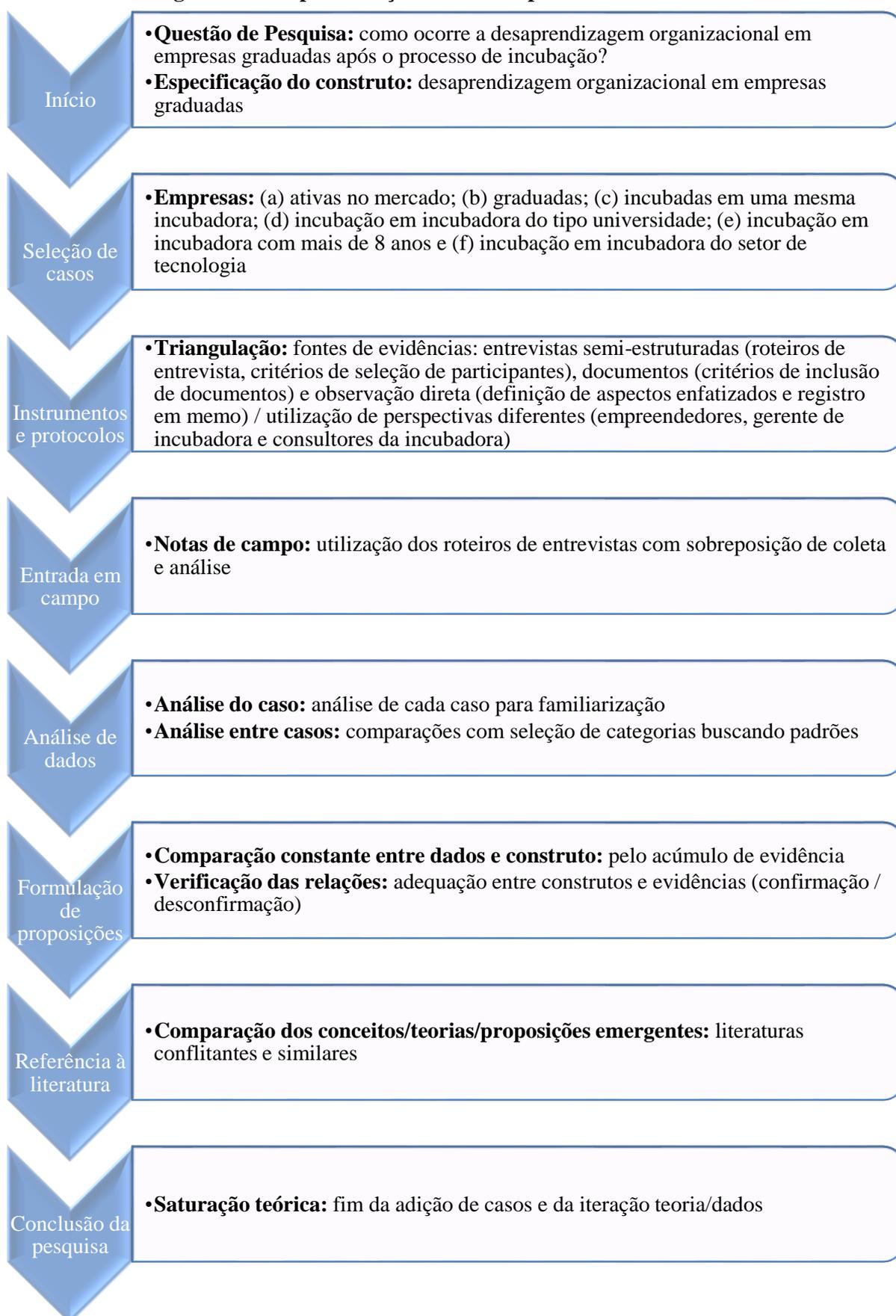
O emprego do *software* facilitou a organização de um grande volume de dados relacionados à pesquisa, assim como sua posterior consulta e análise. Optou-se por separar as fontes de evidência de forma a permitir sua consulta por casos ou por categorias analíticas. Estas foram compostas a partir da codificação de seleção dos materiais nos elementos de análise definidos *a priori*. Dessa forma, a utilização do *software*, como ferramenta de apoio à pesquisa, contribuiu, em especial, para uma cobertura detalhada e em profundidade dos dados coletados e na busca de convergência das evidências com a triangulação das fontes, conforme recomendações de Yin (2015).

A fim de se complementar a documentação relacionada aos procedimentos seguidos para a condução desta pesquisa, o Apêndice E (apresentado na folha 155) detalha os procedimentos operacionais que foram realizados na utilização do *software* NVivo. Essa descrição engloba as explicações do modo pelo qual os recursos do *software* foram empregados no suporte a este estudo.

### 3.6. Guia de execução

A Figura 3 (apresentada na folha 53) compõe o guia de execução para criação de teoria a partir do estudo de caso, como um processo iterativo, elaborado com base nas discussões de Eisenhardt (1989). Essa abordagem é adequada, de acordo com Eisenhardt (1989), a estudos de novos tópicos de pesquisa, como é o caso deste trabalho, que aborda a desaprendizagem organizacional em empresas graduadas, conforme lacunas apontadas na Introdução desta dissertação. A Figura 3 representa graficamente os passos da pesquisa, desde o estabelecimento da questão de pesquisa até sua conclusão, incluindo, de forma resumida, as principais informações expostas nesta seção de Aspectos Metodológicos.

**Figura 3: Guia para criação de teoria a partir do estudo de caso**



### 3.7. Critérios de confiabilidade e validade

Com vistas a elevar a qualidade do estudo de caso realizado, foram adotadas táticas para atender a critérios de confiabilidade e validade, conforme recomendações de Yin (2015). O Quadro 22 indica, para cada teste usado, táticas que foram empregadas para esta pesquisa. De acordo com Yin (2015), o teste de validade interna não é adequado para estudos exploratórios, portanto não foi incluído na pesquisa.

**Quadro 22: Critérios de confiabilidade e validade**

Testes	Táticas utilizadas na pesquisa
Validade do construto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foram identificadas as definições constitutivas, conforme Quadro 21 (apresentado na folha 51), constante do item 3.4: Análise dos dados.</li> <li>• Foram utilizadas múltiplas fontes de evidência com triangulação entre entrevistas, documentação e observações diretas, considerando-se ainda diversas perspectivas, conforme informado no item 3.3: Coleta de dados.</li> <li>• Os empreendedores de cada caso foram consultados, por meio de mensagem de <i>email</i>, como informantes-chave, para revisão da minuta da respectiva apresentação do seu caso, para validação da descrição apresentada na Seção 4: Apresentação das Empresas. Foram obtidas cinco respostas, das GRADUADAS A, B, D, E e F. Os empreendedores da GRADUADA A e E solicitaram alterações, que foram incorporadas ao texto de descrição do caso (Seção 4: Apresentação das Empresas).</li> <li>• Encadeamento de evidências foi estabelecido, apresentando-se transcrições de seleções do material coletado para comprovar as conclusões, apresentadas na Seção 5: Análise entre casos.</li> </ul>
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi utilizada a lógica da replicação para os casos incluídos na pesquisa, conforme critérios de seleção informados no item 3.2: Delimitação dos casos.</li> </ul>
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi utilizado protocolo para o estudo de caso, conforme procedimentos detalhados de coleta e análise de dados, indicação de recursos de <i>software</i> de apoio utilizados e guia de execução desta Seção 3: Aspectos Metodológicos.</li> <li>• Foi desenvolvida uma base de dados, como arquivo de projeto do NVivo, que reuniu todo o material relacionado à pesquisa, abrangendo diversos formatos como áudio, textos e digitalizações.</li> </ul>

Fonte: elaborado, com base em Yin (2015, p. 48), com dados da pesquisa

## 4. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

Nesta seção, serão apresentadas as empresas investigadas na pesquisa, a fim de se oferecer uma familiarização com cada caso. Quadros-resumo com as informações que compõem o perfil de cada um dos casos estão incluídos no Apêndice F (apresentado na folha 157). A seguir, a apresentação de cada caso irá descrever, além de dados que compõem o perfil das empresas graduadas, algumas mudanças nas rotinas dessas empresas ao longo do tempo.

Foram analisadas as seguintes rotinas: acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos; captação de recursos financeiros; elaboração / atualização de plano de negócios; desenvolvimento de produto / serviço, e realização de ações de treinamento e desenvolvimento. Essas rotinas estão relacionadas umas com as outras, porém a análise enfatizou elementos diferentes em cada uma.

### 4.1. CASO 1: GRADUADA A

A GRADUADA A foi constituída em 2002 por uma equipe de três empreendedores, que se formaram em Ciência da Computação. Anteriormente eles já faziam estágio na área em que queriam continuar atuando: *softwares* para internet. Um dos sócios fundadores posteriormente realizou uma especialização em banco de dados. Com a implantação da incubadora e considerando que possuíam formação restrita à área técnica, os empreendedores buscaram o processo de incubação, que ocorreu de 2006 a 2008 na modalidade não residente, com o objetivo de complementar seus conhecimentos. Ressalta-se, durante o período de incubação, o envolvimento da empresa com duas universidades para revisão do seu negócio, que resultou, por exemplo, na mudança do nome da empresa, que passou a ser mais atrativo ao mercado.

Atuando na área de desenvolvimento de *software*, a empresa possui três linhas principais: portais para internet, fábrica de *software* e sistema de gestão de processos. Em seu início, a empresa não possuía nenhum funcionário. Entretanto, ampliou muito sua equipe, contando atualmente com quatro pessoas na área de comunicação, quatro na área de desenvolvimento, três na área de atendimento / suporte, três na área administrativa / financeira e uma na área comercial. A equipe empreendedora também sofreu alteração, com a entrada e posterior saída de um sócio, com formação em Economia.

Depois da graduação, a empresa buscou mudança no mercado-alvo, ampliando sua atuação para outros estados. As mudanças incluem ainda o tipo de produto que desenvolvem e

o perfil de clientes que almejam. Embora a mantenha como empresa associada, a convivência com a incubadora é bem menos frequente. Novo vínculo foi estabelecido com a incubação de uma *spin-off* da empresa graduada, porém esta empresa não está mais ativa no mercado.

Destacam-se algumas alterações nas rotinas da empresa ao longo do tempo. Quanto à captação de recursos financeiros, a empresa passou a participar de submissões de projetos, porque foi identificado que eram oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos, uma vez que garantem o destino dos recursos para investimentos em inovação. Outro benefício percebido dessa prática é a redução do tempo para o lançamento de um novo produto.

No que se refere ao acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos, a empresa participa de eventos, prática aprendida com a incubadora. Apesar disso, é assinalada a mudança de visão que se tem hoje dessa rotina, passando a ser também uma estratégia de marketing da empresa, por meio da participação da equipe como palestrante.

A elaboração ou atualização de plano de negócios foi realizada pela primeira vez para apresentação para a incubadora, porque não havia sido feita para a constituição da empresa. Essa rotina não foi mantida. Atualmente a empresa realiza uma forma de planejamento que prioriza o acompanhamento da eficiência de seus processos, alimentando o sistema de gestão de processos que é utilizado com metas e ações estabelecidas. Promove-se, por meio dele, o acompanhamento constante de indicadores.

No que tange à rotina de desenvolvimento de produto ou serviço, são adotados conceitos de metodologia de desenvolvimento aprendidos desde a época da universidade, porém, aos poucos, foi sendo criada maior formalização. Hoje a empresa possui certificação em Qualidade de *Software* e tem implementado *software* de monitoramento de processos e atividades. Além disso, durante a incubação, os empreendedores estavam muito envolvidos com o desenvolvimento e, atualmente, estão mais preocupados com a aceitação do produto no mercado.

Por fim, quanto à realização de ações de treinamento e desenvolvimento, durante a incubação, os empreendedores participaram de ações oferecidas ou apoiadas pela incubadora. Essa ajuda foi reduzida, apesar de a empresa ter tido apoio da incubadora para o processo de mudança de nível da certificação que obtiveram. Mais recentemente, a empresa tem sido capaz de ampliar as oportunidades de participação em ações de treinamento e desenvolvimento para todos os integrantes da equipe.

#### **4.2. CASO 2: GRADUADA B**

A GRADUADA B se constituiu em 2007, por uma equipe de três empreendedores: um formado em Ciência da Computação; um em Engenharia da Computação, com Mestrado em Engenharia, e um formado em Educação Física, com MBA em Gestão Empresarial. Porém, a empresa apenas iniciou suas operações no ano de 2010, como uma empresa de tecnologia, atuando com foco na automação de protocolos de atendimento dos profissionais da saúde e esporte. A equipe empreendedora passou por alterações, com a saída de um integrante, formado em Ciência da Computação, logo no início. Atualmente existe a intenção de que a empresa tenha a sociedade separada. Inicialmente a empresa não tinha nenhum funcionário; atualmente conta com quatro na área de desenvolvimento e dois na área de suporte.

A incubação deu-se de 2009 a 2011, na modalidade não residente. Tendo possuído vínculo na modalidade pós-graduação, foi obtido apoio em um processo de certificação na área de desenvolvimento. Contudo não foram mantidas interações com outras empresas incubadas ou graduadas após a graduação da empresa.

Para a captação de recursos financeiros, destaca-se a submissão de projetos para captação de recursos públicos, com ações centralizadas em um empreendedor que, na sua atuação na empresa e também como consultor, já conquistou a aprovação de 19 projetos. A empresa passa por um momento em se que deseja transmitir a toda a equipe a visão de busca por inovação, por meio da instituição de processos. Apesar dos benefícios obtidos, como o direcionamento à inovação possibilitados por esses recursos, foram também percebidos desafios devido a restrições de utilização dos recursos para custeio da empresa. Embora tenha havido esse grande envolvimento com a submissão de projetos, recentemente foi observada redução de oportunidades nesse sentido. Além disso, em razão da complexidade dos produtos que desenvolvem, ainda é necessário o constante aporte de recursos próprios no negócio e, atualmente, a empresa busca aumentar seu acesso ao mercado e também a adesão de investidores de capital de risco.

Com relação ao acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos, a empresa utiliza-se de equipe interdisciplinar, além de manter contatos com clientes, outros profissionais e professores da Universidade. Ademais, a empresa já realizou a contratação de mestres e doutores para contribuir com o desenvolvimento dos projetos. Durante o período de incubação, a interação com professores era mais intensa. Atualmente é reduzida, em decorrência do desvinculamento da empresa e sua priorização ao acesso ao mercado. Portanto, hoje predomina o estabelecimento de relacionamento com outros empreendedores da área, inclusive com a promoção de eventos para busca de parcerias.

No que tange à elaboração ou atualização de plano de negócios, é dada constante atenção a sua realização. As atividades constituem iniciativa do empreendedor, entretanto seu documento fica disponível para acesso da equipe por meio de uma ferramenta interna de consulta. A atualização é realizada mensalmente. Comparado à prática da época da incubação, o documento é estruturado com menos detalhes, porém com informações mais precisas e embasadas. Considerado uma ferramenta essencial, o plano de negócios é adotado para tomada de decisão, para restringir a atuação da empresa e priorizar ideias.

Quanto ao desenvolvimento de produto ou serviço, a empresa possui processo de pesquisa, desenvolvimento e inovação formalizado, que dá suporte à equipe de desenvolvimento. Durante o período de incubação, os empreendedores realizavam o desenvolvimento sem seguir processos formais e, praticamente, não possuíam parcerias como ocorre atualmente. Outra alteração significativa foi a mudança de ênfase, que era conferida ao conhecimento científico e passa a ser dada às demandas dos clientes.

No que se refere à realização de ações de treinamento e desenvolvimento, são utilizadas formas diversas, incluindo buscas na internet, participação em eventos e cursos formais. Para os novos integrantes das equipes, é disponibilizada, para consulta, uma ferramenta interna que guarda diversas formas de conteúdo relacionados à empresa. Destaca-se o incentivo, aos funcionários, para a realização de cursos de Mestrado e Doutorado em temas relacionados ao negócio da empresa. A participação em ações promovidas pela incubadora, que eram frequentes, tornaram-se raras, pelo fato de os temas não serem considerados de interesse da empresa.

#### **4.3. CASO 3: GRADUADA C**

A GRADUADA C se constituiu em 2012, como uma empresa de TI na área de educação, promovendo acesso a conteúdos, com produtos que abrangem sites e *softwares*, como uma plataforma de simulados. A equipe empreendedora era formada por três integrantes, todos da área de tecnologia, incluindo formação em Engenharia de Computação e Design. Mais tarde houve a saída de um sócio. O vínculo com a incubadora, de 2012 a 2015, iniciou-se antes, como projeto pré-incubado, e a incubação ocorreu na modalidade residente. Atualmente, a empresa mantém-se como empresa associada e uma *spin-off* da graduada passa por período de incubação. Desde o começo, a empresa tinha funcionários: um desenvolvedor e um estagiário. A equipe foi ampliada e atualmente é formada por três pessoas na área de desenvolvimento, uma na área comercial, uma na área de design e uma na área pedagógica.

Quanto à captação de recursos financeiros, considerando que as vendas são capazes de manter a empresa, sempre foi feita opção por não buscar recursos externos, para garantir maior liberdade na tomada de decisões e valorização da cultura da empresa. Atualmente, o foco das vendas está mais direcionado à busca por resultados, com uma grande preocupação com a sua mensuração. Buscando melhores retornos, houve uma ampliação dos canais de distribuição. Inicialmente restritos aos sites, foram adicionadas as lojas de aplicativos e, em fase de experimentação, os negócios de parceiros.

No que se refere ao acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos, a empresa sempre teve participação em eventos e envolvimento em programas de fundações de apoio, que propiciaram, inclusive, a ida do empreendedor a uma universidade estrangeira para aprendizado de novas técnicas de desenvolvimento. Além disso, a empresa mantém contato com professores que realizam pesquisas relacionadas, sendo que, frequentemente, o acesso aos professores foi obtido por meio de eventos promovidos pela incubadora.

O plano de negócios foi elaborado no início da empresa, formalizado de modo bem detalhado, sendo utilizado para apresentação e acompanhamento durante o período de incubação. Entretanto, atualmente a empresa adota outras técnicas consideradas mais dinâmicas pela equipe. O OKR (*Objectives and Key Results*) é empregado para vincular tarefas relacionadas aos resultados esperados com acompanhamento trimestral e o CANVAS é atualizado constantemente, a partir de interações com os clientes. O acesso às duas ferramentas é disponibilizado para todos os integrantes da equipe da empresa.

No que tange ao desenvolvimento do produto ou serviço, a empresa encontra-se em um momento de mudança, iniciando o processo de desenvolvimento por intensas interações com potenciais clientes para, apenas depois, dar andamento nas atividades técnicas. Comparando com o início da incubação, é observado que a empresa já pensava nas necessidades dos clientes, todavia o estabelecimento dessa metodologia de desenvolvimento, baseada na validação pelos clientes, só ficou mais clara recentemente. As dificuldades técnicas encontradas durante o desenvolvimento são superadas por meio de interações entre os integrantes da equipe e por consultas na internet, em especial em comunidades de desenvolvedores. Inicialmente desenvolvendo apenas sites, hoje a empresa desenvolve também aplicativos e *softwares*.

Por fim, quanto à realização de ações de treinamento e desenvolvimento, a empresa identifica as necessidades e possibilita, a toda a equipe, a participação em treinamentos. São priorizados cursos *online* e com foco em tecnologia.

#### 4.4. CASO 4: GRADUADA D

A GRADUADA D se constituiu em 2001, como uma empresa de desenvolvimento de projetos para a internet, como sites. Atualmente a empresa ampliou sua atuação, e se caracteriza como uma fábrica de *softwares* e desenvolvimento de sites com recursos de integração e comércio eletrônico. A equipe empreendedora foi formada com dois integrantes, um com graduação em Processamento de Dados e outro de nível médio. Houve alteração nessa equipe, com a saída do sócio que possuía nível médio e a entrada de novo integrante, com formação em Administração de Empresas. Inicialmente a empresa não tinha nenhum funcionário, porém, no momento, tem equipe composta por quinze pessoas. Passou pelo período de incubação de 2006 a 2007, na modalidade não residente. Atualmente continua tendo contato com a incubadora, como na recente participação em uma capacitação em que conheceram outras empresas que estão incubadas.

Quanto à captação de recursos financeiros, após a graduação a empresa realizou tentativas com participação em projetos de subvenção. Apesar de não haver, neste momento, o envolvimento com esses projetos, estes são vistos como possibilidades para o futuro. Atualmente, a principal fonte de receitas da empresa é a venda e manutenção dos serviços, com a qual são realizados re-investimentos.

No que se refere ao acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos, a empresa sempre recorreu às consultas em comunidades e fóruns sobre assuntos específicos na internet. Além disso, sempre buscou a participação em feiras e missões, que oferecem acesso a novidades e tendências. Destaca-se a participação em missão fora do País em grande evento de TI, visto como uma excelente oportunidade de interação com outras empresas de diferentes portes.

A elaboração ou atualização do plano de negócios é muito valorizada, sendo identificada a oportunidade de sua utilização como instrumento a ser apreciado por possíveis parceiros e investidores, bem como para a integração de colaboradores. Ao longo da história da empresa, foram elaborados planos no momento da constituição, sob orientação do SEBRAE; no momento da incubação, e, sob consultoria, ao longo da incubação. No momento atual, não havendo um plano formatado, a empresa está recebendo consultoria para auxiliar, entre outros pontos, também nessa atividade.

Para o desenvolvimento do produto ou serviço, a empresa tem duas formas de atuar. Para produtos-padrão, já comercializados pela empresa, são realizados processos de melhoria. Além disso, a empresa cria novos produtos que são desenvolvidos a partir de projetos com

clientes. Durante a história da empresa, houve mudança no sentido de desenvolvimento de mídias, mais direcionadas à comunicação, para o desenvolvimento de *softwares*, mais complexos e que envolvem mais tecnologia. Com a mudança de uma equipe inicial formada por duas pessoas, que realizavam todas as atividades, para uma ampliação da estrutura, que hoje conta com uma equipe de desenvolvimento, foi possível a implementação de desenvolvimento de projetos simultâneos. Para o controle desses projetos, são empregadas metodologias como o gerenciamento de projetos e utilizadas ferramentas, em especial um *software* desenvolvido e comercializado pela empresa para documentar as etapas de desenvolvimento.

Por fim, quanto à realização de ações de treinamento e desenvolvimento, durante a incubação, era mais comum a participação dos sócios em eventos com apoio da incubadora. Atualmente, além de a equipe frequentar eventos, realiza cursos de capacitação e cursos de formação, como pós-graduação em áreas técnicas. Ademais, o envolvimento foi expandido para todas as áreas da empresa. A participação é determinada a partir do reconhecimento de demandas e os custos são arcados pela empresa, ao menos em parte, como no caso de MBAs.

#### **4.5. CASO 5: GRADUADA E**

A GRADUADA E se constituiu em 2010 como uma típica empresa de *software*, atuando no desenvolvimento e suporte de sistemas de gestão de processos. A equipe empreendedora era inicialmente formada por quatro integrantes com formação diversificada: um com graduação em Ciência da Computação, outro com graduação em Administração e outros dois com nível médio. Já em seu início, a empresa possuía dois funcionários que atuavam no então foco do negócio: um desenvolvedor e um na prestação de suporte. Entretanto, em 2011, a equipe identifica a oportunidade de apoiar as empresas com a gestão por processos. Continuando a considerar o *software* como fundamental, acreditam que o entendimento, melhoria e controle dos processos devem preceder o sistema. Buscando essa nova área de atuação, passam por certificação e estabelecem parceria com o SEBRAE, em que prestam serviços de consultoria para micro e pequenos empreendedores.

A empresa avança com o desenvolvimento de metodologia própria dentro da área e o negócio de consultoria cresce dentro da empresa. Ainda em 2011, um novo colaborador passa a fazer parte da empresa para atuar com consultoria e, em 2012, ano em que a empresa expande a oferta de consultorias para além do projeto em parceria com o SEBRAE e passa a atender também grandes empresas que eram clientes do *software*, ele começa seu envolvimento em um Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. O curso foi concluído em 2014, com pesquisa

relacionada à formalização da metodologia desenvolvida pela empresa para gestão por processos.

Além da ampliação da atuação da empresa, o ano de 2012 também marcou o início do período de incubação pelo qual a empresa passou, na modalidade não residente. A incubação encerra-se em 2013. Nesse ano, iniciam-se transformações na equipe empreendedora com a saída de um dos sócios fundadores e, em 2014, os outros três sócios também deixam a empresa, que é comprada por esse antigo consultor, que passa a ser o único proprietário. Ele, com o intuito de focar em uma das áreas de atuação para melhorar os resultados do negócio, vende toda a operação de *software* da empresa, que na época representava aproximadamente 50% do seu faturamento, e transforma a graduada em uma empresa de consultoria. Considera que os resultados satisfatórios vieram em 2015, com crescimento de 60 a 70% do faturamento da empresa. Atualmente, a empresa possui três funcionários, sendo um da área administrativa e financeira e outros dois consultores. Não são mantidas interações com outras empresas incubadas ou graduadas, tendo havido apenas um contato com uma empresa que estava em incubação para atendimento relativo a necessidades de gestão por processos dessa empresa.

Com relação à evolução das rotinas da empresa ao longo do tempo, foram constatadas várias alterações. Quanto à captação de recursos financeiros, no princípio foi preciso contar com aporte de recursos próprios dos sócios, porém, hoje, apresentando um fluxo de caixa estável, não é percebida necessidade de se realizar investimentos e os clientes contemplam a necessidade de recursos financeiros da empresa.

No que se refere ao acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos, além da busca por conhecimentos por meio de estudo por parte da equipe, assim como participação em treinamentos e relacionamento com pares, a empresa acrescentou a rotina de oferta de treinamentos para compartilhamento de conhecimentos. Esse compartilhamento de conhecimentos, que era modesto durante a incubação, com a oferta esporádica de treinamentos, passa a ser intenso mais recentemente. Já as interações com a área acadêmica ocorreram no decorrer do Mestrado realizado pelo empreendedor, contudo não são mantidas atualmente.

A elaboração ou atualização do plano de negócios foi realizada durante o período de incubação, no entanto não é mais efetuada. Agora a empresa realiza uma análise de estratégia com participação de toda a equipe com constante revisão. Considerando que as informações estão disponíveis em vários instrumentos menos estruturados, não foi verificada necessidade de se consolidar um plano formalizado.

No que tange à rotina de desenvolvimento de produto ou serviço, houve mudanças tanto na área de atuação quanto nos objetivos das ações da empresa. A empresa atuava no

desenvolvimento de *software* e também na prestação de serviços de consultoria. Entretanto, conforme já mencionado, passa a dedicar-se exclusivamente às consultorias. Ademais, alterações na forma da prestação de consultoria igualmente aconteceram. Atendendo inicialmente micro e pequenas empresas, passa a atender também empresas de grande porte. Além disso, a parceria com o SEBRAE, presente desde 2011, deixa de ser a única fonte de receita de consultoria e passa a ser vista, também, como uma estratégia de responsabilidade social, visando oportunidades de melhoria do ambiente de negócios em nível nacional. Ressalte-se ainda que a oferta de treinamentos, mencionada como forma de compartilhamento de conhecimentos, passa a constituir um serviço da empresa que possui uma carteira de treinamentos para formação de analistas de processos e formação de gestores de processos.

Por fim, quanto à realização de ações de treinamento e desenvolvimento, a empresa possui orçamento destinado à participação de toda a equipe em cursos. A identificação das necessidades é realizada de acordo com o alinhamento da estratégia da empresa. A participação em treinamentos promovidos ou apoiados pela incubadora ocorreu durante o período de incubação, porém não foi mantida após a graduação.

#### **4.6. CASO 6: GRADUADA F**

A GRADUADA F se constituiu em 2006, por uma equipe de três empreendedores formados em Ciência da Computação, como uma empresa de terceirização de desenvolvimento de *softwares*. O vínculo com a incubadora foi procurado com o objetivo de estruturar melhor a empresa que passava por uma mudança de segmento, deixando de buscar vendas para outras empresas para atender o consumidor final. Nesse momento, havia perdido um importante contrato para seu faturamento e um de seus produtos havia deixado de ser desenvolvido na empresa para ser desenvolvido em uma *spin-off*. A equipe decidiu, então, criar produtos próprios, tendo, na época, dois potenciais projetos para se dedicarem. O período de incubação ocorreu de 2011 a 2014, na modalidade não residente.

Desde a sua abertura, a empresa já contava com seis funcionários, sendo que quatro trabalhavam na área de Ciência da Computação, um funcionário na área de limpeza e um na área administrativa. Dois funcionários passaram, posteriormente, a compor a sociedade, com um pequeno percentual da empresa como forma de remuneração. Atualmente a equipe é composta por oito funcionários, sendo quatro na área de desenvolvimento, um de design, um comercial, uma secretária e um administrativo.

Quanto à captação de recursos financeiros, a empresa, desde o início, busca apoio de investidores anjo. Além disso, logo no começo de sua incubação, submeteu projeto para uma fundação de apoio. Entretanto, a empresa acredita que essa forma de captação mantém o desenvolvimento do produto pouco conectado com o mercado. Preferiu-se, então, primeiramente iniciar as vendas de um produto e só buscar investimentos quando o produto já estiver estabilizado e a intenção for promover o crescimento dele no mercado.

No que tange ao acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos, a empresa costuma utilizar fóruns na internet para realizar consultas sobre assuntos relacionados ao desenvolvimento de *softwares*. Durante a incubação, houve a contratação de um pesquisador para prestar uma consultoria, necessária ao desenvolvimento de uma parte do projeto com o qual a empresa estava envolvida.

Com relação à elaboração ou atualização de plano de negócios, a empresa o realiza para apresentação a investidores. Como no momento não está em busca de investidores, a empresa não tem um plano formalizado. Realiza atualmente controle financeiro rígido e simulações em fluxo de caixa.

No que se refere ao desenvolvimento de produto ou serviço, com a evolução de um dos projetos, além do desenvolvimento de sistemas a empresa passou também a oferecer o serviço de aluguel de equipamentos, que envolve atividades como instalação e treinamento para o uso. Houve também mudança no desenvolvimento dos *softwares*, antes iniciados a partir de grandes projetos com posterior entrada no mercado, para o desenvolvimento de projetos mais simples com imediata entrada no mercado e, a partir disso, buscar a sua expansão.

Por fim, quanto à realização de ações de treinamento e desenvolvimento, a empresa já teve experiências em investir em cursos externos para a equipe e também na estruturação de treinamentos internos formais. No entanto, devido ao perfil de desenvolvedor contratado, o usual é a disponibilização de tutoriais e banco de documentos para autoaprendizado dos desenvolvedores. Recentemente, com a ampliação da atuação da empresa, foi percebido aumento na necessidade de treinamentos com relação aos colaboradores que trabalham em eventos, que recebem orientações dos próprios integrantes da equipe. Durante a incubação, houve a participação em cursos ofertados pela incubadora, o que não ocorreu mais depois da incubação.

## **5. ANÁLISE ENTRE CASOS**

Nesta seção, será apresentado o relatório resultante da análise entre casos, em que as categorias analíticas foram utilizadas para o estabelecimento de relações entre os temas investigados. Dado o caráter exploratório desta pesquisa, foram selecionadas situações que deixassem clara a ocorrência dos fenômenos de interesse do trabalho e proposições foram formuladas.

Para demonstrar o encadeamento de evidências que levaram às conclusões obtidas, foram transcritos trechos selecionados do material coletado. As fontes são especificadas, mencionando-se a obtenção da informação por meio de consulta aos sites ou observação direta. Além disso, são indicadas entrevistas e documentos específicos, por meio das identificações, respectivamente, (E1) a (E10), conforme Quadro 19 (apresentado na folha 48) e (D1) a (D31), conforme Apêndice D (apresentado na folha 154).

### **5.1. Possíveis influências do contexto organizacional das empresas graduadas para a desaprendizagem organizacional**

As empresas graduadas que foram investigadas nesta pesquisa foram todas vinculadas à mesma incubadora. De acordo com a tipologia utilizada por Grimaldi e Grandi (2005), constitui-se do tipo Incubadora de Empresas de Universidade (IEUs). Entre os documentos consultados, consta a indicação de que a incubadora é “vinculada a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação / Coordenação de Transferência e Inovação Tecnológica” da universidade à qual pertence (D4). Conforme relatório da ANPROTEC (2012), as universidades ou institutos de pesquisa constituem as principais entidades vinculadas às incubadoras brasileiras. Além disso, a incubadora está situada no Campus da Universidade, conforme declarado no Manual de Normas e Procedimentos (D12). Essa proximidade com uma universidade é elemento de distinção entre os tipos de incubadoras, considerando o critério de localização de Grimaldi e Grandi (2005).

Trata-se de incubadora implantada em 2004, a partir da criação de um programa de incubação de empresas na universidade, conforme apresentado no site da incubadora. No site consta ainda que um dos seus fundamentos legais é uma instrução normativa com aprovação em 2005, que gerou uma resolução da universidade em 2006. Anuncia-se também que, apesar do pouco tempo de atuação, ocupa posição de destaque no cenário de incubação estadual.

Comentando sobre o fato de a incubadora ser considerada referência no estado, a gerente da incubadora explica:

Quando eu falo referência é na implantação de novas incubadoras, então sempre quando alguma instituição, universidade, instituição privada também, quer implantar uma incubadora, eles sempre procuram a gente pra pegar como é que é o procedimento, como é que foi todo processo nosso de início... (E8)

Apesar de ser anunciada como tendo pouco tempo de atuação, supera a idade de metade das incubadoras brasileiras, que possui até oito anos, de acordo com relatório ANPROTEC (2012). Projetos dos quais a incubadora participa revelam o papel de destaque que tem, como os informados em texto de apresentação dos projetos da incubadora (D1), entre eles: incubadora coordenadora, em projeto para promoção do aumento da taxa de sucesso de empresas incubadas e agregação de outras incubadoras tecnológicas em rede; incubadora nucleadora, em projeto de reposicionamento para transformação de incubadoras com implantação do modelo CERNE, e obtenção de cadastramento no CATI – Comitê da Área de Tecnologia da Informação, vinculado ao MCT, em projeto qualificado por esse comitê.

A incubadora atua no setor de tecnologia, que, conforme relatório ANPROTEC (2012), representa o setor de atuação de 40% das incubadoras brasileiras. Essa atuação está expressa, por exemplo, no site da incubadora, em seção de perguntas frequentes, em que se esclarece que o apoio da incubadora está restrito a empreendimentos de base tecnológica. Além disso, no formulário de inscrição para seleção de novos empreendimentos (D26), solicita-se que seja descrita “a tecnologia empregada e/ou o grau de inovação do produto, serviço ou processo que está sendo proposto”. Essa informação é coerente com a colocação de Aernoudt (2004) de que as incubadoras tecnológicas têm como objetivo principal a criação de empreendedorismo e, entre os secundários, o estímulo à inovação.

Quanto ao incentivo ao empreendedorismo, destaca-se a ampliação das ações do programa de incubação que se transforma em Centro de Empreendedorismo e Incubação, perfil este que proporciona *status* de referência “tanto, em gestão para prover informação e conhecimento e garantir o sucesso de seus empreendimentos, quanto na formação de atitudes empreendedoras nos estudantes” da universidade (D1). Nesse sentido, várias ações são promovidas para disseminação da cultura empreendedora na comunidade acadêmica, conforme divulgado no site da incubadora, como a realização de Olimpíadas de Empreendedorismo Universitário e oferta de programa de preparação para criação de novos negócios, que, conforme seu regulamento (D3), tem como objetivos principais: “estimular a cultura do

empreendedorismo”, “desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedoras” e “contribuir para a formação de empreendedores”. A gerente da incubadora explica que essa ação é uma das atividades que estão sendo realizadas para aumentar o acesso, por parte da incubadora, aos alunos da universidade:

Dentro da universidade, a questão do empreendedorismo ainda é bem incipiente [...] eu queria fazer algo para que os alunos soubessem da existência da incubadora, de empresa júnior, de tudo que é voltado para empreendedorismo, quando ele entra. Então, por exemplo, [...] eu já fiz isso em duas universidades, eu fui convidada pra falar sobre incubadoras [...] pros calouros [...] pra eles já saberem o que que tinha na universidade. Então eu acho isso interessante porque você começa a despertar na hora que o cara entra na universidade [...] isso não é feito, então, às vezes, ele tá saindo da universidade, ele tem conhecimento, e às vezes a gente poderia trabalhar isso. Agora um ponto importante que a gente está desenvolvendo é o [programa de preparação] [...] com esse movimento [...] eu acho que a gente vai ter um acesso maior aos alunos. (E8)

As entrevistas realizadas com dois consultores da incubadora mostraram que eles têm envolvimento direto com essas ações. A primeira consultora entrevistada, discorrendo sobre o programa de preparação, afirmou que participou da formulação do curso juntamente com o outro consultor e explicou: “seria como uma célula de pré-incubação. Mas, ao invés de estar lá dentro da incubadora, que fosse vinculada somente à incubadora, seria divulgada aqui para todos os alunos da graduação” (E9). Já o segundo consultor entrevistado (E10) informou que o curso passou por reformulação, para a próxima versão que será implementada. Sobre a Olimpíada de Empreendedorismo, esclareceu que a primeira edição foi realizada com associação de incubadoras do estado e a segunda edição, apenas com incubadoras com vínculo com a universidade, contemplando duas categorias: social e de negócios (E10).

Ainda no tocante à missão institucional da incubadora, de forma coerente com comentários de Grimaldi e Grandi (2005), que posicionam as IEUs como instituições não-lucrativas e que visam a promoção de desenvolvimento regional, no site da incubadora tratada nesta pesquisa é declarado que o referido programa de incubação de empresas é sem fins lucrativos. Além disso, a resolução que aprova a instrução normativa do programa de incubação de empresas da universidade estabelece:

O [programa] tem por missão estimular o crescimento econômico, o desenvolvimento científico-tecnológico, por meio de serviços que contribuem para o sucesso dos empreendimentos e do desenvolvimento econômico-social sustentável, auxiliando a interação entre a [universidade] e o setor empresarial. (D19)

Constatou-se que os serviços ofertados pela incubadora abrangem as três dimensões de proposição de valor, que são discutidas por Bruneel et al. (2012): oferta de espaço e recursos compartilhados; treinamentos e acesso a redes. Quanto à primeira dimensão, estão disponíveis para utilização das empresas incubadas:

- I. Recepção;
- II. Manutenção e limpeza das áreas comuns internas e externas;
- III. Limpeza individual dos módulos (salas empresariais) – INCUBADAS;
- IV. Utilização da Sala de Reunião / Treinamento;
- V. Utilização da copa e seus eletrodomésticos;
- VI. Acesso à Internet;
- VII. Telefonia interna (D4)

Para os empreendimentos que irão se instalar na incubadora, é disponibilizada sala equipada para sua operação. Seu termo de recebimento (D13) discrimina mesa, cadeira, computador, armário e ar condicionado. Porém, conforme enumerado anteriormente, os serviços relacionados à infraestrutura não se limitam a essas salas, o que pode ser reforçado por diversos formulários disponibilizados, como: formulário de serviços prestados (D14), como segurança, limpeza, manutenção e recepção; formulário de solicitação de equipamento (D16), para utilização em eventos de capacitação ou reunião, e formulário de solicitação de uso da biblioteca (D17). Ademais, o espaço da incubadora é usado para prestação de consultorias, conforme comentários das entrevistas (E9 e E10).

No que se refere à oferta de treinamentos, pode-se observar em vários documentos (por exemplo D12, D19 e D25) o apoio disponibilizado por meio de cursos, seminários e palestras. Como exemplos, podem ser mencionados alguns cursos noticiados no site da incubadora: curso de marketing, curso de planejamento estratégico, curso de plano de negócios, curso de gestão financeira e oficina de plano de negócios para os novos empreendedores. Comentando sobre as características desse tipo de apoio, a gerente da incubadora esclarece:

Vamos dizer que são de três modos. Pode ser tanto a incubadora que promove aquela capacitação, como um parceiro nosso pode promover e a gente pode disponibilizar pra eles, ou então ter uma formação que é específica da área de atuação deles e aí eles podem solicitar [...]. Solicita o apoio pra participar, ou mesmo consultoria, por exemplo, se tem uma consultoria específica que a gente não tá oferecendo, porque o pacote, vamos dizer assim, é mais aquele pacote mais fechado: é marketing, finanças, gestão, tal... mas às vezes ele tem uma necessidade específica que é da área dele e aí ele tem essa abertura pra fazer essa solicitação, principalmente quando é evento, essas coisas, porque, assim, a incubadora não vai realizar um evento só de TI, outro só de biotecnologia... (E8)

Por fim, com relação ao acesso a redes, podem ser citados serviços expressos em documentos (como D12 e D25), por exemplo, assessorias em legislações específicas, consultorias em áreas diversas (como jurídica, financeira e mercadológica) e, ainda, intermediação para parcerias e prestação de serviços tecnológicos por professores/pesquisadores da universidade. Além disso, o site da incubadora divulga sua parceria com agências e fundações de fomento. Outro exemplo de acesso a redes pode ser dado por meio da participação da incubadora em projeto que disponibilizou aporte de recursos para apoio de projetos “visando à geração e ao desenvolvimento de empreendimentos de base tecnológica de sucesso” (D2). Vale ainda ressaltar a realização de eventos de promoção de interação:

O [programa de incubação] promove eventos com o objetivo de proporcionar interação entre empreendedores, parceiros e pesquisadores através da disseminação de programas e informações estratégicas para desenvolvimento dos empreendimentos. É imprescindível a participação de pelo menos um dos sócios nestes eventos. (D12)

Considerando as consultorias, é interessante destacar que profissionais são convidados a atender a demandas das empresas, conforme declara a gerente da incubadora:

Hoje a gente não tem o que a gente chama de banco de consultores. [...]. Então quando há necessidade tanto de consultorias, tanto de áreas técnicas como de área de gestão, por exemplo, marketing, finanças [...] a gente contrata, a gente identifica qual que é a necessidade e a gente faz a contratação [...] (E8)

É importante atentar para a disponibilização de acesso a esse tipo de rede profissional, a partir da identificação de necessidades. Isso é apontado na pesquisa sobre apoio gerencial prestado por uma incubadora a empresas de base tecnológica, de autoria de Costa, França e Teixeira (2010), que sugerem a oferta de apoio direto da incubadora, considerando-se especificidades de cada empresa, uma vez que observaram que, apesar da promoção de consultorias, assessorias e treinamentos, as empresas relataram atendimento parcial de suas necessidades. Foi possível perceber esse tipo de atenção dedicada, pela incubadora, às empresas analisadas neste trabalho, como pode ser ilustrado nos relatos de empreendedores de duas empresas graduadas:

[...] a gente fez um estudo com relação à empresa, com parceria da universidade, mas com outra universidade [...] com uma professora doutora em marketing. Revemos o negócio de um modo geral, mudamos o nome da

empresa, porque, quando a gente saiu da universidade, colocou um nome mais técnico, bem técnico, depois a gente falou ‘não, temos um problema com relação ao nosso nome, ele é muito bem visto pelos técnicos, mas pelo mercado não’. Então a gente teve uma outra reviravolta, que foi mudar o nome da empresa, algumas coisas de foco mesmo da empresa, de negócio. A gente começou a estudar mais marketing, começou a ver aspectos legais, foi ver questão de INPI pra marca, outras coisas que eram importantes, que a área técnica em si, a computação em si, não deu essa base pra gente, não deu esse embasamento [...] (E1)

[...] e um ponto importantíssimo, numa das consultorias que a gente fez, a gente fez um levantamento e, com base nessa consultoria, os sócios, de comum acordo, naquela época, sentiram a vontade de separar a sociedade, que na verdade eu fiquei com a empresa e esse sócio topou sair ... baseado numa análise de uma consultoria que a gente fez, entendeu? Então a incubadora influenciou no comportamento dos sócios, comportamento societário da empresa... pra você sentir tamanha a influência [...] (E5)

Em síntese, verificando a oferta de serviços nessas três dimensões, apresentadas por Bruneel et al. (2012), exploradas anteriormente, pode-se constatar a adequação da incubadora analisada, considerando a afirmação de Grimaldi e Grandi (2005) com relação ao acúmulo de serviços tangíveis e intangíveis das IEUs, e, portanto, sua posição na intersecção dos dois modelos propostos.

Além disso, como requisito para participar do programa de incubação, os empreendimentos devem ter sua atuação alinhada à da universidade, como pode ser observado no edital para o processo de seleção para entrada no programa: “As propostas deverão estar relacionadas com as atividades de ensino e pesquisa da [universidade]” (D25). Essa exigência corrobora comentários de Grimaldi e Grandi (2005) sobre a origem das ideias da incubadora, atribuindo às IEUs, devido à sua missão institucional, orientação interna, que implica priorização de ideias de negócios originadas da organização-mãe. Para Grimaldi e Grandi (2005), isso está relacionado à criação de *spin-offs* acadêmicas. Entretanto, nesta pesquisa percebeu-se que isso possibilita a adequação da oferta de serviços, como pode ser observado no comentário da gerente da incubadora:

Então a gente só apoia empreendimentos que estejam ligados às linhas de pesquisa da universidade, até mesmo justificando a questão do suporte tecnológico que pode ser dado pela universidade. Então, se a gente seleciona uma empresa que tá fora do escopo da universidade, como que a gente vai dar esse suporte tecnológico? (E8)

Portanto, considerando a inserção das empresas nesse ambiente de incubação, verificou-se a influência exercida pela incubadora, por meio da oferta de serviços, em situações com

grande potencial de mudanças. Isso pode ser depreendido dos relatos dos empreendedores que atribuíram, ao acesso a professores ou consultores, proporcionado pela incubadora, mudanças caracterizadas como reviravolta no negócio ou influência no comportamento dos sócios, resultando em separação da sociedade. É importante retomar, aqui, a reflexão de Tsang e Zahra (2008), que estabelecem ligação entre desaprendizagem organizacional e mudanças, permitindo adaptações das organizações. Com base no exposto, é formulada a seguinte proposição:

*PI: a desaprendizagem organizacional pode permitir adaptações às mudanças ocorridas por influência de serviços intangíveis utilizados pelas empresas durante o período de incubação.*

Com relação às fontes de receita das incubadoras, o relatório ANPROTEC (2012) constata que, no cenário brasileiro, as principais fontes são entidades gestoras e públicas. Ademais, Grimaldi e Grandi (2005) afirmam que as incubadoras públicas utilizam, para cobrir despesas, financiamentos e taxas das empresas beneficiadas pelos serviços. Confirmando essa declaração, verifica-se que a incubadora cobra taxa pelos seus serviços, conforme pode ser observado pelo trecho a seguir: “Para cobrir os gastos rotineiros, que correspondem ao uso da infraestrutura e dos serviços disponibilizados pelo [programa de incubação], além de outros encargos, o Programa cobrará uma ‘Taxa de Administração’ da empresa apoiada” (D20).

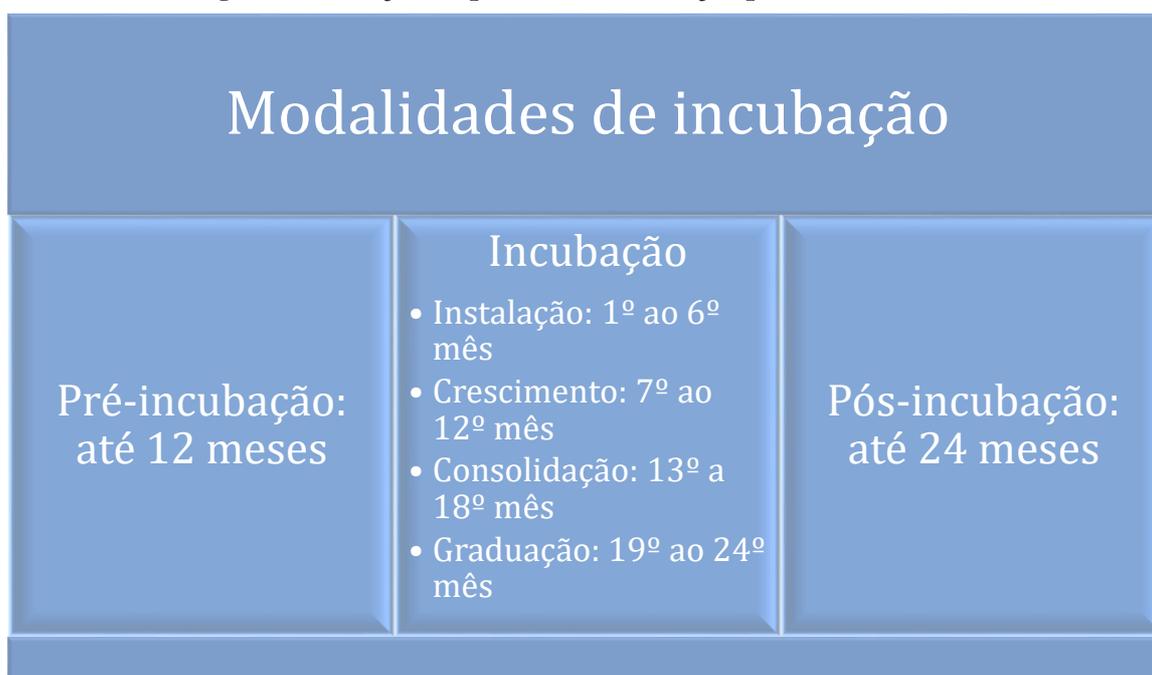
O apoio da incubadora dá-se por período de tempo variado. Grimaldi e Grandi (2005) relacionam o período de incubação com o tempo desejado, pela incubadora, para a hospedagem das empresas. É importante ressaltar, porém, que esse tempo não é considerado, nesta pesquisa, necessariamente como utilização da sala para instalação da empresa, pois a incubadora oferece diferentes formas de incubação. Isso pode ser explicado, por exemplo, pela análise do edital de processo de seleção (D25) que institui a modalidade incubação empresa residente, que se instala na sede do programa ou outra dependência da universidade, e a modalidade incubação empresa não residente, que utiliza serviços do programa com manutenção de vínculo formal, porém sem ocupação de instalação interna. Das empresas investigadas nesta pesquisa, apenas a GRADUADA C se caracterizou como incubada residente. Isso é coerente com a adoção da definição de incubadora / incubação de Hackett e Dilts (2004), que alertam para que a incubadora seja discutida em sua totalidade, abrangendo a rede de indivíduos e organizações e não se restringindo à oferta de espaço de escritório.

A gerente da incubadora explica que a média de período de incubação é de 24 meses e que a decisão de graduação das empresas dá-se pela consideração do estágio de maturidade em que ela se encontra:

Depende muito da evolução da empresa. Por exemplo, eu tenho empresas que podem evoluir, com 18 meses ela tá pronta pra se graduar, mas eu tenho empresa que [...] principalmente essas empresas de tecnologia que, por exemplo biotecnologia, que dependendo do desenvolvimento do projeto, a entrada desse produto no mercado é mais complicada, ela não é fácil, então isso demanda mais tempo. Então aí pode ser que essa empresa necessite, ela não tem faturamento suficiente pra se manter no mercado, então ela necessita de um tempo maior dentro da incubadora (E8)

A média de duração de tempo de cada modalidade de incubação, disponibilizada pela incubadora, pode ser vista na Figura 4. Entretanto, pela transcrição anterior, nota-se que o estágio de maturidade da empresa é levado em conta para se determinar o momento de graduação. Isso é coerente com recomendação de Rothaermel e Thursby (2005), de que cada caso deva ser considerado nas decisões de graduação.

**Figura 4: Duração do período de incubação para cada modalidade**



Fonte: dados da pesquisa (D12)

A Figura 4 mostra que a incubadora pode oferecer suporte em diferentes fases de desenvolvimento dos empreendimentos. Isso é discutido por Grimaldi e Grandi (2005) como fase de intervenção da incubadora, que pode apoiar empreendimentos desde a definição do conceito do negócio até a sua independência. Os fragmentos seguintes detalham características de cada fase de intervenção:

1.1. PRÉ-INCUBAÇÃO: processo de apoio a projetos em fase de ideia ou desenvolvimento nas universidades, empresas, institutos de pesquisas que passarão por um processo de acompanhamento/avaliação técnica e econômica para percepção de sua viabilidade.

1.2. INCUBAÇÃO - processo de apoio à criação ou o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, nas primeiras etapas de sua vida, visando o crescimento e o aumento da sua capacidade competitiva.

1.3. PÓS-INCUBAÇÃO – processo de apoio à empresa graduada ou empresa já constituída que não passou pelo processo de incubação, visando o crescimento e o aumento da sua capacidade competitiva. (D25)

A fase de Pré-Incubação de Projetos de Negócios do [programa de incubação] compreende o conjunto de atividades que objetiva estimular o empreendedorismo e preparar os projetos que tenham potencial de negócios, com ênfase na conscientização empreendedora, no desenvolvimento do protótipo do produto ou serviço, do Plano de Negócios e na capacitação empresarial dos empreendedores para a gestão de negócios.

[...]

A fase de Incubação de Empresas do [programa de incubação] compreende o conjunto de atividades que objetivam o fortalecimento de empresas nascentes com ênfase na formação do empreendedor e estruturação de seu negócio.

[...]

A fase de Pós-Incubação do [programa de incubação] compreende o conjunto de atividades que objetivam apoiar a empresa graduada e outras convidadas, com ênfase no fortalecimento da empresa no mercado. (D19)

As empresas investigadas nesta pesquisa tiveram processos de incubação com duração variada, conforme pode ser observado no Quadro 23, que mostra a duração aproximada para cada empresa.

**Quadro 23: Período de incubação**

<b>GRADUADA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>Datas de incubação</b>	01/02/2006	02/03/2009	03/09/2012	22/09/2006	13/07/2012	01/12/2011
	a	a	a	a	a	a
	01/02/2008	11/11/2011	30/06/2015	22/09/2007	13/07/2013	01/12/2014
<b>Duração (aproximada em meses)</b>	24	32	34	12	12	36

Fonte: dados da pesquisa

Como se pode verificar no Quadro 23, o período de incubação, nas empresas que foram analisadas, variou de 12 a 36 meses. Com relação à fase de intervenção da incubadora, destaca-se que a GRADUADA C participou também de processo de pré-incubação. Além disso, observou-se que o contato com a incubadora se mantém, em alguns casos, após a graduação, como contam dois dos empreendedores entrevistados: “a gente graduou [...] e depois a gente ainda continuou tendo relacionamento com a incubadora [...]” (E5); “a incubadora até ajudou

num processo de certificação que a gente participou, de um processo de desenvolvimento [...] já como graduada. Ajudou bastante, ajudou bastante sim” (E3). Situações assim são exemplificadas também pela gerente da incubadora:

sábado a gente promoveu um curso de marketing pessoal, etiqueta profissional [...] e eu tive aqui três empresas graduadas participando [...] vai ter um curso de plano de negócios agora, teve uma empresa graduada que se candidatou também e se inscreveu para participar do curso, sempre eles estão de alguma forma participando (E8)

De forma diferente do que foi observado por Rubin, Aas e Stead (2015), que averiguaram na Austrália a utilização de serviços e vínculos informais com a incubadora por parte das empresas graduadas, nesta pesquisa verificou-se que estão disponíveis vínculos formalizados tanto na pré-incubação, como na incubação e na pós-incubação. Desse modo, constatou-se que os serviços da incubadora são disponibilizados para empresas em diferentes modalidades que visam atender diferentes fases das empresas: pré-incubação, incubação (instalação, crescimento, consolidação e graduação) e pós-graduação. Verificou-se que isso abrange desde fases de ideias de negócios, passando pelas primeiras etapas da vida da empresa até a sua consolidação, como foi exposto nos fragmentos anteriores que explicam características de cada modalidade de incubação. Já se havia refletido sobre o papel dos serviços oferecidos pela incubadora em situações com potencial para mudanças. Neste momento, mostrou-se que a incubadora atinge diferentes fases de intervenção por meio de seus serviços, o que leva à formulação da seguinte proposição:

*P2: a desaprendizagem organizacional pode permitir adaptações às mudanças ocorridas por influência de serviços intangíveis utilizados pelas empresas durante diferentes fases de desenvolvimento do negócio.*

Apesar de ser constatada a possibilidade de vínculo formal e a manutenção de serviços mesmo após a graduação, verificou-se que nem sempre isso ocorre e, ainda, que sua intensidade e frequência não são mantidas como na época da incubação. Alguns trechos de comentários de três empreendedores são expostos, a seguir, para se ilustrar essa afirmação:

nenhum apoio, nada assim, não tem nenhum tipo de vínculo (E6)

depois que a gente graduou, a gente começou a perder um pouco o vínculo com a [...] incubadora [...]. Embora a gente preferiu manter-se como associada, para não perder totalmente, a incubadora, [...] tá muito voltada para

as empresas que estão lá. Então os treinamentos, tudo muito voltado pra quem tá lá dentro [...] (E1)

assim, a gente ainda desenvolve algumas ações com a incubadora, por exemplo, alguma participação em evento... Acabamos de mudar o nível de certificação, mudamos mais um nível, o nível F, com apoio da incubadora. Então, nesse tipo de ação, a gente faz em conjunto, mas a gente não tem a convivência diária, a convivência mais próxima que a gente tinha antes. Então, hoje, a gente paga uma mensalidade pra incubadora, participa de algumas ações, mais não é uma coisa frequente como antigamente, antigamente era mais corpo a corpo. Era mais presente. (E2)

Quanto à convivência mais próxima com empresas que estão em incubação, cabe salientar que foi percebida essa proximidade em observação direta que ocorreu durante a realização de entrevista realizada na sala da gerência da incubadora. Nessa situação, um empreendedor, responsável por uma empresa atualmente incubada, do tipo residente, entrou na sala para interação com a gerente da incubadora, para questionamento relativo à obtenção de resposta sobre determinado assunto já em andamento. Foi explicado, por ela, que não é hábito fechar a porta porque acredita que tem que estar acessível para os empreendedores. Isso indicou que essa acessibilidade é usual no cotidiano das instalações da incubadora. Em outro momento, comentando sobre elaboração de planos de negócio, a gerente demonstrou novamente bastante proximidade com as empresas incubadas:

Na maioria das vezes eu que auxilio, então tanto a capacitação como as consultorias sou eu que auxilio. Mas porque [...] porque como a gente acompanha todo esse processo, é importante, porque se cada vez eu for chamar um consultor e vim um consultor diferente, pensa a cabeça dele como é que vai ficar. Então é até uma estratégia nossa mesmo esse acompanhamento ser feito por mim tanto na capacitação como nesse acompanhamento de atualização e tudo mais porque eu vou vendo a evolução e eu vou acompanhando a empresa até ela se graduar (E8)

Esse envolvimento intenso da equipe gerencial da incubadora é atribuído como típico de incubadoras do Modelo 2, de acordo com Grimaldi e Grandi (2005). Para as incubadoras públicas, Grimaldi e Grandi (2005) designam, para a equipe gerencial, o papel de intermediária entre os novos negócios e outras entidades externas. Essa forma de intermediação também foi constatada durante a entrevista, em que a gerente menciona, por exemplo, a confecção de documentos para apresentação a outras empresas. Além disso, em resolução, são especificadas atribuições ao gerente, entre elas “servir de agente articulador entre o empreendedor e empresa apoiada, o ambiente empresarial e as entidades de fomento” (D19). A equipe da incubadora é

formada ainda por um coordenador, um assistente administrativo e dois recepcionistas, conforme divulgado no site da incubadora.

Portanto, percebeu-se que nem sempre ocorre a manutenção de serviços da incubadora após a graduação ou que a sua intensidade e frequência podem ser reduzidas. Isso pode ser constatado a partir de comentários como os do empreendedor que relata não ter mais a convivência tão próxima com a incubadora e a observação de que, durante a incubação, os empreendedores têm grande proximidade com a equipe gerencial. Essa situação de perdas de apoio com a mudança de *status* das empresas que se graduam foi apontada também por uma das empresas pesquisadas por Chan e Lau (2005). Cabe retomar, ainda, McAdam e McAdam (2008), que mencionam dificuldades da empresa, no que se refere à aquisição de confiança para a independência do apoio gerencial da incubadora. Considerando-se essas colocações, é formulada a seguinte proposição:

*P3: a desaprendizagem organizacional pode permitir adaptações às mudanças ocorridas pela alteração de status das empresas que se graduam após o processo de incubação.*

Com relação à quantidade de empresas incubadas, a gerente da incubadora informou que, no momento, existem oito empresas incubadas do tipo residentes e 13 projetos em pré-incubação. Por processos seletivos, são divulgadas as vagas disponíveis, como pode ser constatado em aditivo de edital de processo de seleção (D22) que oferecia um total de 21 vagas, distribuídas entre pré-incubação, incubação de empresa residente, incubação de empresa não residente e, ainda, para empresa associada. Na publicação do resultado desse processo de seleção (D29), foi informada a seleção de novos empreendimentos, sendo seis na modalidade pré-incubação e quatro na modalidade incubação.

Já no que tange à quantidade de empresas graduadas, foi informado, pela gerente da incubadora, que o número alcança 16 empresas, das quais se tem conhecimento de que apenas uma tenha sido desativada. Considerando comentários de Aernoudt (2004), essa alta taxa de sobrevivência das graduadas revela boa atuação da incubadora. Além disso, esse resultado verificado nesta pesquisa mostra-se contrário ao averiguado por Abib et al. (2012), que identificaram grande quantidade de graduadas que fecharam ou retornaram para nova incubação.

Quanto à interação dessas graduadas com outras empresas incubadas ou graduadas, observou-se que é muito pouca. O Quadro 24 (apresentado na folha 77) resume as situações que foram lembradas pelos empreendedores em entrevista.

**Quadro 24: Interação da empresa com outras empresas incubadas ou graduadas**

GRADUADA	Interação identificada
<b>A</b>	Criação de uma <i>spin-off</i> que foi incubada (não está atualmente ativa no mercado)
<b>B</b>	Não há interação
<b>C</b>	Criação de uma <i>spin-off</i> atualmente incubada
<b>D</b>	Conhecimento de empresas incubadas em recente participação em uma capacitação ofertada pela incubadora
<b>E</b>	Um contato com uma empresa incubada
<b>F</b>	Não mencionado

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que, em algumas situações, o relacionamento ocorre apenas pelo fato de a empresa incubada ser uma *spin-off* da graduada. Ademais, as outras situações mostram-se raras e não formalizadas, como pode ser constatado nos comentários dos empreendedores:

eu até tive na incubadora o ano passado mas foi mais pra [...] tentar atender uma empresa incubada, que precisava de processos. Inclusive lá surgiu até uma ideia interessante que era criar um produto ou um programa específico pra empresas incubadas [...] (E6)

Com as que estão incubadas nesse momento é um contato menor porque a gente não tá vivenciando o dia a dia da incubadora. Nessa capacitação que a gente fez recente, a gente foi conhecer, viu as empresas que estavam incubadas presencialmente na incubadora [...] a gente conheceu algumas empresas lá, trocou figurinha, a gente trocou cartões. É mais comum ter contato com as empresas que foram graduadas na mesma época que a gente, é mais comum encontrar no mercado [...] (E5)

Não, nenhum [contato]. É assim, não existe nada formal, não existe uma agenda pra isso, não. Eventualmente eu tenho contato com uma, com outra, mas assim, eventualmente (E3)

Constatou-se, também, que, desde o período de incubação, a interação entre empresas é muito fraca. Para exemplificar, segue fala de um dos consultores que mencionou sobre atividades realizadas por ele na incubadora:

Na consultoria, é necessidade bem específica de cada empresa. Então não tem interação. [...] teve um dia que eu dei um curso de *pitch* também que essas empresas [pré-incubadas] foram convidadas [...] aí tem a interação entre uma empresa e outra, mas não é uma coisa espontânea não, assim eu vejo que a gente como professor tem que incentivar, tem que pedir pra uma dar palpite na do outro não é uma coisa que surge espontaneamente não (E10)

A ausência de políticas formais para o envolvimento das graduadas de incubadoras tecnológicas já foi mencionada por Aernoudt (2004), que aponta benefícios da interação entre

graduadas e incubadas. De forma semelhante, as graduadas são vistas por Rubin, Aas e Stead (2015) como fontes ativas de conhecimento nesse tipo de interação. Apesar de não ocorrer no momento, esse tipo de envolvimento constitui ação planejada, conforme comentando tanto pela gerente da incubadora quanto por um empreendedor:

Não, não tem [interação]. É até uma proposta pra esse próximo ano agora, a gente quer trazer os graduados pra mais perto. Então assim, a gente quer criar um programa de mentoria e que esses graduados possam ser os mentores dessas novas empresas que estão entrando na incubadora. [...] mas nós não temos envolvimento deles assim, deles auxiliarem o pessoal que tá entrando e é o que a gente tá querendo fazer agora. (E8)

[sobre ideia discutida com a gerente da incubadora] A ideia é a gente fazer [...] e promover esses encontros e a gente vai convidar empresas graduadas e incubadas (E4)

Outro elemento considerado foi o mercado-alvo da incubadora, uma vez que Grimaldi e Grandi (2005) discutem distinções tendo, como critério, o fato de a incubadora ter como alvo empresas que operam local, nacional ou internacionalmente. De acordo com relatório ANPROTEC (2012), há predominância de localização das graduadas no mesmo município da incubadora, o que mostra que o processo de incubação tem caráter local no cenário brasileiro. Entretanto, verificou-se, neste estudo, que existem incentivos para que a empresa atue nacionalmente, conforme pode ser visto em chamada para seleção de empreendimentos, referente à cooperação para apoio a empreendimentos de base tecnológica, que determina, entre os requisitos para elegibilidade, que a empresa de base tecnológica “[...] atue em todo o território nacional [...]” (D2).

Além disso, foram verificadas mudanças de mercado de atuação das empresas, após sua graduação, conforme comentou um dos empreendedores:

[...] a gente graduou, e aí, depois da graduação, foi uma outra mudança de foco no mercado mesmo, assim, a gente resolver sair um pouco mais [do estado], não trabalhar, embora a gente mantenha a matriz aqui, a empresa aqui, a gente começou a tentar fazer negócios fora [do estado], em mercados que estão um pouco mais desenvolvidos, um mercado que já tem uma cultura desenvolvida com relação à tecnologia e etc. E aí foi que realmente o negócio começou a deslançar, foi a partir daí que começou a deslançar (E1)

A consulta aos sites das empresas graduadas permitiu a verificação de que normalmente essas empresas têm uma atuação em nível nacional. Os seguintes trechos, que estão divulgados nesses sites, deixam explícita essa abrangência:

Com parceiros e clientes dos setores público e privado espalhados por todas as regiões do País, a [GRADUADA A] elabora e entrega soluções e projetos completos e dinâmicos mas se preocupa mesmo é com a satisfação total dos clientes, que podem contar com a experiência, competência e profissionalismo de toda a equipe.

Com uma equipe competente e ampla experiência no mercado, a [GRADUADA D] tem uma expressiva carteira de clientes e está presente em 9 estados brasileiros, uma evidência do comprometimento da empresa com a qualidade dos seus projetos e com o negócio dos clientes.

Grimaldi e Grandi (2005), discutindo o mercado-alvo das incubadoras, afirmam que as necessidades das empresas são diferentes dependendo da abrangência da sua atuação: local, nacional ou internacional. Como foi mencionado por um empreendedor, conforme transcrição anterior, após a graduação, a empresa ampliou seu mercado de atuação atual, e foram percebidas diferenças nesses mercados. Segundo Zahra, Abdegalwad e Tsang (2011), com pesquisa em multinacionais emergentes, a expansão frequentemente implica desaprendizagem de práticas usadas no nível doméstico. Considerando-se a atuação em nível nacional observada em algumas empresas graduadas, portanto, formula-se a seguinte proposição:

*P4: a desaprendizagem organizacional pode contribuir para a ampliação do mercado de atuação de empresas graduadas.*

Quanto ao setor econômico de atuação das empresas incubadas, o relatório ANPROTEC (2012) informa que 52% atuam no setor de serviços. Nesta pesquisa, foi observado que todas as empresas apresentam essa característica, atuando em áreas que normalmente envolvem o desenvolvimento de *softwares*. O Quadro 25 mostra detalhes dessas áreas para cada empresa graduada e indica, também, as mudanças que ocorreram nessa atuação.

**Quadro 25: Área de atuação das empresas**

<b>GRADUADA</b>	<b>Área de atuação</b>
<b>A</b>	Desenvolvimento de <i>software</i>
<b>B</b>	Tecnologia com foco na automação de protocolos de atendimento dos profissionais da saúde e esporte
<b>C</b>	TI na área de educação
<b>D</b>	No início: projetos de mídia para internet Atualmente: fábrica de <i>software</i> e desenvolvimento de sites com recursos de integração
<b>E</b>	No início: desenvolvimento de <i>software</i> Atualmente: consultoria
<b>F</b>	No início: terceirização de desenvolvimento de <i>software</i> Atualmente: desenvolvimento de <i>software</i> com criação de produtos próprios e aluguel de equipamentos

Fonte: dados da pesquisa

No tocante às características da equipe empreendedora, foram analisadas a quantidade de pessoas envolvidas e sua formação. Várias mudanças foram constatadas na constituição dessa equipe. O Quadro 26 reúne essas informações para cada caso examinado nesta pesquisa.

**Quadro 26: Características das equipes empreendedoras**

<b>GRADUADA</b>	<b>Tamanho da equipe</b>	<b>Formação da equipe</b>	<b>Mudanças</b>
<b>A</b>	03	Ciência da Computação	Houve a entrada e posterior saída de um sócio, com formação em Economia
<b>B</b>	03	Ciência da Computação Engenharia de Computação Educação Física	Saída de um empreendedor, formado em Ciência da Computação
<b>C</b>	03	Engenharia de Computação Design	Houve saída de um sócio
<b>D</b>	02	Processamento de Dados Nível Médio	Saída do sócio com nível médio e entrada de sócia com Graduação em Administração de Empresas
<b>E</b>	04	Ciência da Computação Administração Nível Médio	Todos os sócios fundadores saíram da empresa que foi comprada por um consultor que participava da gestão do negócio
<b>F</b>	03	Ciência da Computação	Dois funcionários ganharam um percentual da empresa

Fonte: dados da pesquisa

Primeiramente, foi possível notar que todas as empresas foram constituídas por mais de um empreendedor, o que corrobora resultados de Borges, Filion e Simard (2010) quanto a altos índices de empreendedorismo por equipe. O tamanho da equipe variou de dois a quatro empreendedores, o que também apresenta similaridades com o estudo de Borges, Filion e Simard (2010), em que a maioria das equipes continha dois ou três integrantes, porém com existência de equipes com quatro empreendedores. Não havendo equipe com mais de quatro empreendedores, desconsideram-se dificuldades de gerenciamento de equipes com mais de quatro membros conforme comentários de Clarysse e Moray (2004).

Quanto à formação dos empreendedores, percebe-se a predominância da área técnica. Isso é levado em consideração também em estudos como de Chan e Lau (2005), que destacam a utilidade da oferta de programas de treinamentos relacionados a negócios, e de Borges, Filion e Simard (2010), que identificam que, para a área de administração, os empreendedores apresentavam baixa participação em cursos e experiência anterior. Essa característica da formação dos empreendedores é um dos motivos que pode levar à busca por incubação da empresa, conforme foi relatado pelo empreendedor da GRADUADA A, que considerava que a

incubação seria uma oportunidade para complementar os conhecimentos dos empreendedores que eram todos da área técnica e com experiência de estágio também nessa área.

Ainda quanto à constituição da equipe empreendedora, cabe destacar que, em todas as empresas investigadas, houve mudanças, conforme pode ser observado no Quadro 26 (apresentado na página 80). Além dessas alterações mencionadas, o empreendedor da GRADUADA B comentou que, atualmente, existe a intenção de que a empresa tenha a sociedade separada. É relevante observar essa característica de mudança nas equipes empreendedoras, pois Tsang e Zahra (2008), comentando sobre a recorrência de mudanças, no que se refere à propriedade, no caso de fusões ou aquisições, assinalam, para essas situações, a ocorrência de desaprendizagem de amplo escopo. Portanto, é formulada a seguinte proposição:

*P5: mudanças na equipe empreendedora podem requerer desaprendizagem organizacional de amplo escopo.*

Foi considerado, ainda, o ano de constituição das empresas graduadas, levando-se em conta o início da incubação e o ano de graduação, conforme detalhes do Quadro 27. Como pode ser observado, as empresas buscaram a incubação em momentos variados, destacando-se que algumas foram constituídas antes da implementação da incubadora. Além disso, o período de tempo em que se encontram já graduadas também varia bastante, algumas já há alguns anos e outras recentemente graduadas.

**Quadro 27: Idade das empresas**

<b>GRADUADA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>Ano de constituição</b>	2002	2007	2012	2001	2010	2006
<b>Início da incubação</b>	2006	2009	2012	2006	2012	2011
<b>Ano de graduação</b>	2008	2011	2015	2008	2013	2015

Fonte: dados da pesquisa

Ademais, verificou-se a quantidade de funcionários que as empresas graduadas possuem, comparando com a quantidade que tinham no momento da constituição da empresa. Essas informações constam do Quadro 28 (apresentado na folha 82). Clarysse e Moray (2004) apontam a contratação de empregados como atividade localizada na fase pós *start-up* e Borges, Filion e Simard (2010) averiguaram a ocorrência dessa atividade de seis a doze meses depois de iniciado o processo de criação de empresas. Nesta pesquisa, observou-se que a GRADUADA C, a GRADUADA E e GRADUADA F já iniciaram suas atividades com funcionários.

**Quadro 28: Quantidade de funcionários da empresa**

<b>GRADUADA</b>	<b>Quantidade de funcionários inicial</b>	<b>Quantidade de funcionários atual</b>
<b>A</b>	0	15
<b>B</b>	0	6
<b>C</b>	2	6
<b>D</b>	0	15
<b>E</b>	2	3
<b>F</b>	6	8

Fonte: dados da pesquisa

Considerar a idade dessas empresas é importante, porque Tsang e Zahra (2008) ressaltam a dificuldade de mudanças em organizações antigas, em que a realização das rotinas envolvem hábitos já consolidados, em formas tradicionais de se executarem rotinas enraizadas, e, ainda, com significativo número de indivíduos há muito tempo envolvidos com sua realização. Entretanto, como pode ser verificado no Quadro 27 (apresentado na folha 81), as empresas analisadas iniciaram processo de incubação com idade variada, tanto imediatamente após sua constituição como quando já constituídas, a fim de buscar, por exemplo, melhor estruturação da empresa, conforme declarado pelo empreendedor da GRADUADA F em entrevista (E7). Além disso, constatou-se, como pode ser observado no Quadro 28, que as empresas ou não contavam com funcionários em sua constituição, ou eles eram poucos. Mesmo com os acréscimos observados, ainda não possuem número significativo de funcionários, que estão distribuídos em áreas diferentes.

Os elementos analisados, portanto, caracterizam o contexto organizacional das empresas graduadas. Ressaltam-se a inserção em ambiente de fomento ao empreendedorismo, a disponibilidade de utilização de serviços em diferentes fases de desenvolvimento dos empreendimentos e a redução ou interrupção de interações com a incubadora após a graduação das empresas. Outras particularidades envolvem traços da equipe empreendedora, e sua frequente alteração, assim como mudanças de ampliação de mercado de atuação. Essas especificidades do contexto organizacional das empresas graduadas constituem diferenciação, por exemplo, do contexto organizacional analisado por Buchele et al. (2016), uma Pró-Reitoria da Universidade Federal de Santa Catarina que havia passado por mudança de gestão, ou do contexto organizacional de fusões e aquisições transfronteiriças analisadas por Yildiz e Fey (2010), ou ainda das multinacionais emergentes, pesquisadas por Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011). Verificou-se que esse contexto propicia elementos para análise da desaprendizagem organizacional, conforme destaque de Tsang e Zahra (2008) para o papel do contexto organizacional no qual ocorre o fenômeno da desaprendizagem organizacional.

## **5.2. Mudanças nas rotinas organizacionais das empresas graduadas**

Tendo-se examinado como o contexto organizacional das empresas graduadas pode influenciar a desaprendizagem organizacional, no presente tópico, serão analisadas rotinas organizacionais dessas empresas, atentando-se para o seu potencial de mudanças, conforme discutido por Feldman (2000), Feldman e Pentland (2003) e Pentland e Feldman (2005). A análise será feita de forma semelhante à realizada por Feldman (2000), que oferece a descrição de mudanças que foram observadas nas rotinas, em sua pesquisa, selecionando alguns tópicos, tais como a inspeção de quartos e avaliação de danos, dentre vários outros itens do processo de fechamento dos alojamentos, como, por exemplo, a limpeza do espaço.

Dessa forma, serão discutidos elementos relacionados a: captação de recursos financeiros; acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos; elaboração ou atualização de plano de negócios; desenvolvimento de produto ou serviço, e realização de ações de treinamento e desenvolvimento. Será, ainda, analisada a estrutura interna das rotinas, de acordo com a segunda abordagem para o estudo de rotinas organizacionais explicado por Pentland e Feldman (2005), enfatizando-se o aspecto performativo. Portanto, seguindo a definição de aspecto performativo de Feldman e Pentland (2003), serão indicadas ações, pessoas, lugares e tempos específicos, com relação à realização das rotinas das empresas graduadas.

### **5.2.1. Rotinas de captação de recursos financeiros**

Quanto à captação de recursos financeiros para as empresas, os empreendedores entrevistados relataram diferentes situações, que envolvem o aporte de recursos próprios e a busca por recursos externos, como o envolvimento de investidores ou a submissão de projetos a instituições de fomento. O Quadro 29 (apresentado na folha 84) contém uma síntese das rotinas de captação de recursos financeiros ao longo do tempo, para cada empresa investigada na pesquisa.

Pode ser verificado, no Quadro 29, que apenas dois empreendedores relataram aporte de recursos próprios sendo realizado com um padrão de repetição: a GRADUADA B, mantendo atualmente o aporte de recursos dos empreendedores, e a GRADUADA E, que contou com recursos dos sócios em seu início. Já a busca por recursos externos foi mencionada por empreendedores de quatro empresas: GRADUADAS A, B, D e F, destacando-se a opção pela submissão de projetos para captação de recursos, comum a essas quatro empresas.

**Quadro 29: Síntese das rotinas de captação de recursos financeiros**

<b>GRADUADA</b>	<b>Captação de recursos financeiros</b>
<b>A</b>	A empresa passou a submeter projetos após a graduação.
<b>B</b>	A empresa continua a contar com o aporte de recursos próprios dos empreendedores e busca investidores de capital de risco. Submeteu vários projetos para captação de recursos públicos, mas atualmente houve redução de oportunidades.
<b>C</b>	A empresa mantém a decisão de não buscar recursos externos.
<b>D</b>	A empresa submeteu projetos de subvenção após a graduação. No momento não há envolvimento com esses projetos.
<b>E</b>	No início, houve aporte de recursos próprios dos sócios.
<b>F</b>	Desde o início, busca apoio de investidores-anjo e já submeteu projeto para fundação de apoio.

Fonte: dados da pesquisa

Detalhes relacionados ao aspecto performativo da submissão de projetos foram relatados, como o envolvimento dos sócios nas atividades, conforme comentário do empreendedor da GRADUADA A: “[...] nesse caso aí a gente optou por nós mesmos estarmos na frente dos projetos [...]” (E1). Outro comentário nesse sentido foi feito pelo empreendedor da GRADUADA B: “[...] sempre eu centralizei isso em mim [...]” (E3). Os comentários dos entrevistados ainda permitem identificar ações específicas:

[...] eu me envolvi muito, mas muito mesmo, com esses projetos, muito, mas literalmente assim, quase todo o meu tempo. Porque não é só a proposição, você tem que fazer a proposição, prestação de contas, tem que fazer o acompanhamento [...] No nosso caso, a gente não fica parado esperando a oportunidade pra agir, na verdade a gente tem aqui [...] um registro de oportunidades técnicas [...] então, quando abre oportunidade, eu já to sabendo o que que eu vou submeter, então não é do zero (E3)

Quando questionados sobre a existência, na empresa, de normas ou procedimentos escritos para a realização da captação de recursos, os empreendedores explicaram que cada projeto exige ações diferentes:

na verdade, a gente tem que seguir o procedimento que vem no edital, porque cada projeto tem um edital específico pra você seguir, o [PROJETO A] teve um, o [PROJETO B] teve outro. Eles são semelhantes, mas eu tenho que seguir exatamente aquele roteiro: documentação que eu tenho que apresentar, os formulários que eu tenho que preencher, os critérios de pontuação. Então eu tenho que seguir aquele roteiro. [...] O edital pede, o próprio edital delinea esse procedimento, qual que é o processo que você vai passar até sair o resultado do projeto. (E1)

[...] muitas vezes, abre um edital, algum recurso, que explica que tipo de projeto que ele quer. Então assim, se eu tiver uma regra dessa, muito engessada, eu vou me cercear das oportunidades de captação, então tem que

ter um jogo de cintura aí. [...] [varia] tudo. Eu nunca consegui replicar um projeto pro outro. (E3)

Assim, percebe-se que os editais prescrevem os aspectos da rotina de submissão de projetos para captação de recursos, papel que é atribuído aos artefatos das rotinas, de acordo com Pentland e Feldman (2005). Pode-se mencionar, como exemplo, uma chamada para seleção de empreendimentos, documento coletado nesta pesquisa, que oferta apoio financeiro e serviços para aprimoramento tecnológico e mercadológico de produtos e serviços dos empreendimentos a serem contemplados (D2). O texto especifica regras e condições, como o estabelecimento de requisitos para a empresa ser considerada apta, documentos necessários à candidatura, critérios avaliados na seleção, contrapartidas exigidas e o cronograma de atividades do processo, conforme pode ser constatado nos seguintes trechos transcritos:

[...]

### 3. REQUISITOS PARA ELEGIBILIDADE

Estão aptos a participarem desta Chamada, os empreendimentos que atenderem aos seguintes requisitos:

#### 3.1. Da empresa:

[...]

b) Possuir protótipos (concluídos ou em andamento) do projeto a ser apresentado.

[...]

#### Quadro 2 - Documentação e informações necessárias para a candidatura

[...]

Apresentar um resumo executivo da empresa em dois formatos: (a) texto em português e inglês, conforme modelo anexo e (b) vídeo de até dois minutos em português.

[...]

### 4. ANÁLISE E PRÉ-SELEÇÃO

[...]

4.2. Pré-seleção: avaliação da informação enviada pelo proponente, com observância dos seguintes critérios:

[...]

4.3. Seleção: Nesta fase o Comitê de Avaliação poderá convocar entrevistas virtuais com os empreendimentos pré-selecionados.

[...]

### 5. CONTRAPARTIDAS EXIGIDAS DO PARTICIPANTE

Os empreendimentos selecionados nesta Chamada deverão comprometer-se em:

[...]

5.2. Adotar e participar das atividades e eventos do Programa de Promoção da Economia Criativa tais como reuniões, treinamentos, mentoria, entre outros;

5.3. Acatar as recomendações da equipe do programa, prestar contas, fornecer relatórios e permitir o acompanhamento, monitoramento, acesso à informação. (D2)

Esses trechos mostram ações específicas da rotina de submissão de projetos, como a elaboração de vídeo de apresentação ou a participação em entrevistas virtuais. A realização dessas ações específicas, o que remete ao aspecto performativo da rotina, pode interferir no aspecto ostensivo (a ideia da rotina), pois Feldman e Pentland (2003) explicam que as performances recriam o aspecto ostensivo.

No que se refere a mudanças na captação de recursos por meio da submissão de projetos, o empreendedor da GRADUADA F mencionou alteração no tocante ao momento em que a empresa busca o investimento. Foi considerado que a captação para fins do desenvolvimento inicial do projeto provocava o distanciamento do mercado e decidiu-se pela busca de captação em etapa posterior. Pode-se depreender, portanto, que a mudança foi do tipo “reparação da rotina”, considerando que Fedlman (2000) associa esse tipo de resposta a resultados pretendidos não alcançados. O trecho a seguir traz os comentários do empreendedor sobre essa alteração:

[...] quando a gente recebeu um recurso, a gente não ficou conectado ao mercado. [...] Então, a gente recebeu um recurso que servia pra gente desenvolver o projeto, só que a gente deveria pegar esse projeto e conseguir vender. Só que, como a gente tava com uma certa tranquilidade, a gente foi preocupar com a parte da venda do projeto mais quando o projeto tava mais próximo do fim e, com isso, a gente perdeu o tempo de mercado vamos dizer, a gente não percebeu o que estava acontecendo de verdade no mercado. [...] A gente chegou à conclusão que a gente tinha que fazer o contrário, a gente tinha que ir no mercado procurar vender os produtos e depois adaptar o produto para o que a gente conseguiu vender.[...] A gente decidiu inverter. Ao invés de buscar investimento pra desenvolver uma coisa, depois apresentar ela no mercado, a gente apresenta no mercado, começa atender as necessidades, quando a gente percebe que precisa mudar alguma coisa, só não cresce porque não tem dinheiro, aí sim a gente vai atrás de recursos financeiros (E7)

Com relação à participação da incubadora na captação de recursos, percebeu-se que é oferecido apoio para a elaboração dos projetos. Constatou-se que esse suporte é divulgado, por exemplo, em edital de seleção de empreendimentos, como um serviço complementar na incubação e pós-incubação, com “identificação de linhas de financiamento e fomento” e “orientação na elaboração de projetos para captação de recursos em instituições de fomento” (D25). A gerente da incubadora explicou como ocorre esse apoio:

A gente identifica quais são as linhas de fomento e financiamento e passa pra eles. Uma coisa que eu sempre falo é o seguinte: a incubadora ela não faz aporte de recurso financeiro. [...] E a gente identifica e a gente passa pra eles e ajuda, se houver necessidade na elaboração do projeto, a gente ajuda na elaboração do projeto pra captar esses recursos. Mas o papel da incubadora é mais identificar e apoiar na elaboração [...] Em alguns casos, dependendo da

chamada pública, a gente até chama uma pessoa pra dar um treinamento específico pra aquela chamada pública [...] a gente capacita ele pra elaborar o projeto. Mas a gente, de maneira alguma, a gente elabora pra ele, até porque ele tem que aprender a elaborar esse projeto. (E8)

Porém, McAdam e McAdam (2008) destacam a importância do apoio da equipe gerencial da incubadora para acesso aos investimentos de capital de risco. Dos empreendedores entrevistados, apenas dois mencionaram investidores de capital de risco ou investidores-anjo. A GRADUADA F busca investidores-anjo desde o seu início, anterior ao período de incubação, e a GRADUADA B busca investidores de capital de risco no momento atual, ainda não tendo obtido parceria, conforme explica o empreendedor:

Estou buscando. Então esse é um outro problema. Porque os investidores de capital de risco no Brasil, não são tão de risco assim, eles são muito mais de certezas. Então qual que é o ponto, que eles têm buscado, eles têm buscado empresas que tem uma curva, já tem uma atração, ela já tá acessando o mercado, já tá validando e como eu te falei no começo o nosso foco não era vender, nosso foco era criar uma solução robusta e tal, num modelo que eu faria diferente. Então o que acontece, na situação atual, nós não temos essa atração ainda [...] (E3)

Esse baixo envolvimento das empresas com investidores merece atenção, pois Borges, Filion e Simard (2010) verificaram estrutura de parceiros financeiros mais heterogênea (com sociedades de capital de risco e anjos financeiros) nas empresas de alta tecnologia. Além disso, proposição de Borges (2011) associa maior possibilidade de obtenção de capital de risco a maior número de contatos diretos ou indiretos com os capitalistas de risco.

### **5.2.2. Rotinas de acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos**

No que se refere ao acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos, foram recorrentes, entre os empreendedores entrevistados, as explicações que envolviam a participação em eventos. A síntese das rotinas de acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos das empresas graduadas ao longo do tempo consta do Quadro 30 (apresentado na folha 88).

Borges (2011) formula proposições relativas ao grupo de atividades de aprendizagem de novas tecnologias, incluindo a atribuição, ao capital social do empreendedor, o papel de proporcionar acesso a informações e conhecimentos tecnológicos. Como pode ser observado no Quadro 30, os empreendedores entrevistados nesta pesquisa mencionaram interações para o

acesso e compartilhamento dessas informações com clientes, outros profissionais, professores / pesquisadores, outros empreendedores e desenvolvedores inseridos em comunidades e fóruns na internet. Esses resultados corroboram comentários de Borges (2011) sobre o potencial de acesso a conhecimentos tácitos por meio de interações com pessoas envolvidas com o desenvolvimento de projetos, em estudo com foco na criação de empresas tecnológicas.

**Quadro 30: Síntese das rotinas de acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos**

<b>GRADUADA</b>	<b>Acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos</b>
<b>A</b>	A empresa mantém a participação em eventos.
<b>B</b>	A empresa mantém contato com clientes, outros profissionais, professores da universidade e outros empreendedores.
<b>C</b>	A empresa mantém participação em eventos, envolvimento em programas de fundações de apoio e contato com professores que realizam pesquisas relacionadas.
<b>D</b>	A empresa mantém consultas em comunidades e fóruns na internet e participação em feiras e missões.
<b>E</b>	A empresa mantém a busca por conhecimento por meio de estudo, participação em treinamento e relacionamento com pares. Para compartilhamento, acrescentou a rotina de oferta de treinamentos. Interações com a área acadêmica não são mantidas.
<b>F</b>	A empresa utiliza fóruns na internet.

Fonte: dados da pesquisa

A participação em eventos para esse fim fica evidente, por exemplo, nas explicações do empreendedor da GRADUADA A, conforme transcrição a seguir. Neste trecho, ainda é possível constatar que o empreendedor não atribuiu nenhum procedimento padrão para essa participação, indicando que a estratégia da empresa, no momento da realização do evento, é que determina a forma desse envolvimento:

A gente participa de eventos. Isso a gente aprendeu muito com a incubadora, porque a gente antes não participava muito. Congressos, palestras, próprio material de internet, material didático, livros, cursos *online*. Então tem diversas formas de você buscar isso [...] depende do foco do evento, depende da estratégia da empresa naquele momento, pra que você participe ou não daquele evento. Não tem uma regra específica no sentido de que ‘oh, esse aqui você tem que participar todo ano’. Depende também da condição financeira porque tem evento que é muito caro [...] (E1)

Outro ponto destacado pelos empreendedores, que foi mencionado também no trecho anterior, é a influência que a incubadora exerce nessa participação em eventos. Outro exemplo nesse sentido pode ser extraído dos comentários do empreendedor da GRADUADA C, que mostra o acesso a conhecimentos por meio de contatos com professores e o papel da incubadora na promoção de eventos que proporcionam esse tipo de interação:

[contatos] com professores, professores em geral que tem pesquisa, a gente busca professores com pesquisas relacionadas com alguma coisa que a gente tá fazendo [...] Sim, sim, a gente teve acesso a vários professores por meio da incubadora. Conheci muita gente na universidade, por eventos que a incubadora promoveu [...] (E4)

Dessa forma, é reforçada a constatação de que a incubadora promove acesso a rede tecnológica, dimensão de proposição de valor de incubadoras de empresas, de acordo com explicações sobre oferta de serviços por Bruneel et al. (2012), conforme já havia sido apontado no item 5.1. deste trabalho. Isso pode ser ilustrado por ênfase dada às atribuições do programa de incubação em sua resolução que, entre outros pontos, estabelece: “O [programa de incubação] tem por atribuição essencial promover ações que levem a: [...] XII - criar um ambiente propício para transferência de conhecimento e de tecnologia entre academia e empresas” (D19).

Entretanto, foi possível perceber que esse tipo de interação acadêmica pode ser reduzida ao longo do tempo devido à maior preocupação com a adaptação ao mercado, após a graduação das empresas. Ilustrando esse caso, o empreendedor da GRADUADA B explica que tem sido mais frequente o contato com outros empreendedores do setor de tecnologia:

Hoje tem ocorrido mais com o grupo de empresas que é a [NOME], que a gente faz parte da comunidade tecnológica e a gente sempre tá trocando informações. Inclusive lá tem eventos onde um empresário vai contar pro outro o que aconteceu. Então assim, eu organizei um, por exemplo, chamei de [NOME], onde cada empresário foi lá e falou por seis minutos o que tá fazendo, pra tentar achar parceria dentro do próprio grupo. Então, hoje é assim que acontece. Na época da universidade a gente conversava mais, da incubação, a gente conversava mais com os professores, tinha uma interação maior. Não que hoje não possa ter, mas é porque como a gente ficou mais longe e a gente preocupou mais com o mercado agora, então mudou, então mudou a nossa prioridade. (E3)

Questionado sobre a continuidade das interações com pesquisadores, ele respondeu:

Ocorre, ocorre, mas ocorre de forma muito reduzida. Então assim, é porque assim, eu não perdi os relacionamentos com os professores. Uma vez ou outra entra alguma informação, eles falam alguma coisa, manda uma demanda. [...] uma referência no assunto, então assim, não perdeu. [...]. Então, o conhecimento ainda é coletado como um todo mas o foco maior é nos colegas do mercado mesmo [...] (E3)

Essa interação com outras empresas do setor é considerada parte essencial do processo de desenvolvimento das empresas por Chan e Lau (2005), que destacam, no âmbito dessas

interações, o compartilhamento de informações tecnológicas e de desenvolvimento do produto. Entretanto, pode ser percebido que esse tipo de interação também pode levar a outros resultados, além de compartilhamento de tecnologia e de desenvolvimento do produto. Trata-se da mudança relatada pela GRADUADA A, que passou a ter a visão de que a participação como palestrante nos eventos era também uma oportunidade de realização de marketing, conforme explica o empreendedor:

[...] rede de relacionamento, troca de conhecimento, troca de experiências e próprio marketing do negócio. [...] Palestrar no [EVENTO], é legal, porque você vai trocar conhecimento com outros palestrantes, com o pessoal, então [...], isso é bom e a gente aprendeu que essa é uma maneira eficiente de fazer negócios [...] quando a empresa começou a gente não fazia, fazia marketing zero, não fazia nada, nada, nada, nada, nada..., [...]. Depois foi, que a gente foi ‘poxa, é importante, parece que é um negócio legal’. Tradicionalmente, empresa de tecnologia, você não vê, por exemplo, em *outdoor*, uma propaganda de empresa de tecnologia. Você vê de um suplemento alimentar, mas não vê, pelo tipo de negócio mesmo, pelo foco do nosso cliente, ele não vai olhar um *outdoor* e falar ‘poxa, vou comprar’, ele não vai fazer isso. Um marketing diferente, é um marketing mais consultivo. É uma palestra, é um treinamento, é um material na internet, são as redes sociais. É uma propaganda um pouco diferente, uma publicidade um pouco diferente. (E1)

Pode-se perceber que, nesse caso, ao considerar a participação em eventos como uma oportunidade para marketing da empresa, não apenas características do aspecto performativo foram alteradas, como a própria ideia do que é a rotina de compartilhamento de informações em eventos. Esse exemplo ilustra o relacionamento complexo entre os aspectos performativo e ostensivo discutido por Pentland e Feldman (2005).

Ademais, considerando que os objetivos e expectativas da participação nos eventos ultrapassam o compartilhamento de informações, pode-se dizer que a mudança foi uma resposta do tipo “esforço”, que Feldman (2000) atribui a situações em que os resultados (pretendidos ou não) da rotina não correspondem aos ideais. É possível afirmar, ainda, que foi, também, uma resposta do tipo “expansão”, que, de acordo com Feldman (2000), remete a rotinas cujos resultados produzem novas possibilidades. Cabe esclarecer que Feldman (2000) assinala, em sua pesquisa sobre rotinas relativas a alojamento de estudantes, a relação entre esses dois tipos de resposta – a expansão e o esforço –, explicando que a expansão, no entendimento do que é possível com a rotina, pode levar a mudanças quanto ao ideal que se esforça para atingir.

Outro exemplo de mudança ligada à rotina de acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos pode ser oferecido pelo caso da GRADUADA E, que, no que tange a esse compartilhamento, realizava poucos e esporádicos treinamentos

durante a incubação e passou a promover essa atividade de forma intensa, tornando-se parte do negócio da empresa. Essa mudança, de acordo com a classificação de Feldman (2000), pode ser considerada uma resposta do tipo “expansão”, porque significou a oportunidade de uma nova possibilidade. No trecho a seguir, extraído da entrevista do empreendedor da GRADUADA E, é mostrado como foi percebida a oportunidade de que os treinamentos passassem a ser parte do negócio:

[...] a outra ponta é que agora a gente virou um fornecedor de conhecimento de tecnologia. De 2011 pra cá, de maneira muito humilde, a gente começou a fazer treinamentos e aí, hoje, a gente é um provedor muito forte de treinamentos nessa área. A gente tem uma média de, no ano passado, se não me engano, a gente fez algo próximo de 12 a 13 treinamentos [...] Então hoje, do ponto de vista de compartilhar conhecimento, hoje isso é muito forte na nossa empresa, porque virou um negócio também, inclusive tem uma agenda extensa de treinamento [...] (E6)

### 5.2.3. Rotinas de elaboração ou atualização de plano de negócios

Com relação à elaboração ou atualização de plano de negócios, constatou-se que todas as empresas redigiram o documento, pelo menos durante a incubação. Esse resultado é semelhante ao do estudo de Borges, Filion e Simard (2010), que verificaram a realização da atividade por parte de 93% dos empreendedores. No Quadro 31, é apresentada uma síntese das rotinas de elaboração ou atualização de plano de negócios pelas empresas graduadas ao longo do tempo.

**Quadro 31: Síntese das rotinas de elaboração ou atualização de plano de negócios**

<b>GRADUADA</b>	<b>Elaboração ou atualização de plano de negócios</b>
<b>A</b>	A elaboração ou atualização de plano de negócios não foi mantida.
<b>B</b>	Manutenção da elaboração ou atualização de plano de negócios.
<b>C</b>	O plano de negócios foi elaborado no início da empresa e utilizado durante o período de incubação.
<b>D</b>	O plano de negócios foi elaborado na constituição da empresa e ao longo da incubação.
<b>E</b>	A elaboração ou atualização de plano de negócios não foi mantida.
<b>F</b>	O plano de negócios é elaborado para apresentação a investidores. No momento não existe plano formalizado.

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com Borges, Filion e Simard (2010), uma explicação para a grande porcentagem de empreendedores que havia redigido plano de negócios em sua pesquisa seria o fato de que a amostra investigada havia sido formada por empreendedores indicados por

organizações de apoio ao empreendedorismo. Da mesma forma, nas empresas graduadas que foram examinadas neste trabalho, o relacionamento com a incubadora ou com o SEBRAE contribuiu para que todas as empresas tenham redigido o plano. Quanto à menção de influência do SEBRAE, o empreendedor da GRADUADA D afirmou: “[...] o SEBRAE já ajudou a fazer plano de negócio logo no começo [...] antes da incubação [...]” (E5). Já o empreendedor da GRADUADA A deixou claro que o motivo para a elaboração do documento foi a exigência, por parte da incubadora, de apresentação do plano de negócio para o processo de seleção das empresas ao programa de incubação:

Quando a gente começou a empresa, a gente fez um plano de negócio pra apresentar pra incubadora. A gente apresentou o plano de negócio, tudo, inclusive pra passar pelo procedimento e tal [...]. Mas, quando a gente montou a empresa, em 2002, a gente não montou nenhum plano de negócio. A gente foi [...] porque a gente achava que era um negócio legal e que ia dar certo. [...] Pra incubadora, a gente fez, porque a gente tinha, um dos requisitos para entrar na incubação é ter o plano de negócio. Então, na época, a gente montou o plano de negócio da empresa. (E1)

Essa utilização do plano de negócios como instrumento para seleção das empresas ao processo de incubação é informada também pela gerente da incubadora. Entretanto, ela esclarece que os requisitos são diferentes, considerando-se cada modalidade de incubação. Quanto à seleção para as modalidades de pré-incubação e incubação, ela explica:

Na seleção da pré a gente não exige o plano de negócio, porque ele vai aprender durante a pré-incubação. Agora, na incubação não, na incubação, a gente dá o treinamento, quando ele tá candidatando à incubação, a gente dá o treinamento, dá o modelo de plano de negócio, e, aí, ele tem que desenvolver um plano de negócio pra ele participar da banca que vai selecionar ou não a empresa que vai entrar na incubadora. (E8)

Essa informação pode ser complementada por documentos disponibilizados pela incubadora. No Manual de Normas e Procedimentos do Programa de Incubação, constam os critérios de avaliação, que incluem o desenvolvimento do plano de negócios, para que a empresa pré-incubada passe para a modalidade de incubação, conforme trecho a seguir:

O processo de passagem da modalidade pré-incubação para a modalidade de incubação requer a qualificação do projeto, que será avaliado quanto à participação nos cursos oferecidos pela incubadora, desenvolvimento do plano de negócios, assim como o desenvolvimento do produto ou serviço proposto. (D12)

Já na resolução que aprova a nova instrução normativa do programa de incubação, são tratadas, também, questões relativas à utilização do plano de negócios no processo de seleção para a modalidade pós-incubação, conforme fragmentos a seguir:

[...] Na inscrição será obrigatória a apresentação dos seguintes documentos e informações:

- I - contrato social;
- II - plano de negócios;
- III - declaração de firma;
- IV - certidão negativa dos sócios;
- V - CNPJ;
- VI - comprovação de pagamento atualizado de encargos fiscais e trabalhistas.

[...]

A seleção da empresa que participará da Pós-Incubação será baseada na avaliação do Plano de Negócios e na avaliação dos outros documentos e informações apresentados, e a seleção será de responsabilidade da Comissão de Avaliação do [programa de incubação]. (D19)

Como já mostrado por meio das explicações da gerente da incubadora, desde o momento em que as empresas participam dos procedimentos de seleção para o programa de incubação já são ofertados treinamentos para apoio à elaboração do plano de negócios. Isso é explicitado, por exemplo, nas etapas, determinadas em edital, para o processo de seleção, conforme apresentado nos trechos a seguir, que trazem a exigência da elaboração do plano de negócios como instrumento de avaliação e também a oferta de treinamentos por parte da incubadora:

[...] O processo de seleção constará de quatro etapas:

1ª Etapa - Pré-Seleção

[...]

2ª Etapa – Capacitação dos candidatos para elaboração do Plano de Negócios

I. Os candidatos aprovados na primeira etapa serão convocados para participar de um treinamento, com o objetivo de capacitá-los na elaboração do Plano de Negócios do empreendimento.

II. Os candidatos selecionados para pré-incubação, poderão participar deste treinamento, porém não participarão da 3ª Etapa – Apresentação das propostas.

3ª Etapa – Apresentação das propostas

I. Os candidatos deverão elaborar o plano de negócios do seu empreendimento e entregar cinco vias impressas e uma via digital, em envelope lacrado com a identificação do empreendimento [...]

II. Os candidatos serão convocados para apresentação do projeto (plano de negócios) para uma Comissão de Avaliação que avaliará as propostas com base nos critérios estabelecidos [...]

4ª Etapa – Resultado

[...] (D25)

Cabe retomar aqui Clarysse e Moray (2004), que observaram, na empresa acompanhada em seu estudo, a busca por *coaching* para a atividade de redação de plano de negócios pois os pesquisadores técnicos não tinham experiências em negócios. Dessa forma, esses treinamentos oferecidos pela incubadora podem indicar uma forma de suprir a falta de experiências em negócios, uma vez que também foi constatada, nesta pesquisa, formação predominantemente técnica dos empreendedores, conforme discussão feita com base no Quadro 26 (apresentado na folha 80). Revelando a importância desse tipo de ação, o empreendedor da GRADUADA D comentou:

Como a gente já tem mais anos de empresa, a gente já montou plano de negócios algumas vezes, entendeu? Geralmente com ajuda de consultoria. [...] Logo no início da incubação a gente recebeu uma orientação de plano de negócio e usou devido ao momento, devido à orientação [...] como a gente, mesmo fora da [INCUBADORA], e antes, a gente já fez capacitação em outras situações e já usou muito o SEBRAE, por exemplo [...] (E5)

Nesse sentido, observou-se que o apoio à elaboração ou atualização do plano de negócios é amplamente divulgado pela incubadora como benefício propiciado às empresas. Esse tipo de informação foi identificado em documentos disponibilizados pela incubadora. Como exemplo, pode-se citar o edital de processo de seleção que anuncia como vantagens oferecidas, na pré-incubação e na incubação de empresas, “orientação para elaboração e/ou atualização do plano de negócios” (D25). Além disso, são publicadas notícias no site da incubadora como pode ser visto nas chamadas: “[o programa de incubação] realiza Curso de Plano de Negócios, contemplando as cinco dimensões do Cerne” e “[o programa de incubação] realiza oficina de Plano de Negócios para os novos empreendedores”. Ademais, averiguou-se que esse serviço, prestado aos empreendedores, também é relevante para as consultorias disponibilizadas pela incubadora. Isso pode ser percebido quando, iniciando a entrevista com um dos consultores, ao explicar sobre qual o seu papel como consultora da incubadora, ela já fez referência ao suporte para a elaboração ou atualização desse documento:

Como consultora nós damos vários tipos de treinamento para os incubados. Então, assim, um módulo que é comum é dar aula de plano de negócios, explicar um pouco sobre esse processo. Isso é até mais para os pré-incubados, mas os incubados também. E, para os incubados, é muito sobre a questão de gestão. Então, algumas ideias assim de marketing, como que eles podem melhorar a parte de recursos humanos, coisas desse tipo. Então, os temas variam, eles demandam, no caso [...], a gerente da incubadora traz a demanda, pergunta se a gente consegue falar sobre aquele assunto, dar as consultorias e aí a gente passa. Mas é principalmente isso, melhorar o plano de negócio, o modelo mesmo, e algumas coisas de gestão. (E9)

Essas informações registram elementos do aspecto performativo da rotina de elaboração ou atualização do plano de negócios, como ações específicas realizadas durante o período de incubação. Além disso, verificou-se que existe um modelo que determina como esse documento deve ser redigido. Pode-se tomar esse modelo como um artefato da rotina, considerando-se as reflexões de Pentland e Feldman (2005) sobre o papel dos artefatos como instrumentos que codificam ou prescrevem os aspectos performativo e ostensivo das rotinas. Uma consultora entrevistada, comentando sobre o auxílio conferido para a melhoria do plano de negócios, alega que o modelo constitui um documento bastante detalhado e explica:

Ele tem uma parte sobre o empreendedor, que é também, às vezes, uma parte que a gente comenta. Então, eles colocam lá quem é a pessoa, cada um escreve um pouco sobre si e colocam metas pessoais. Então, por exemplo, ‘ah, vou fazer um curso de inglês esse ano, porque no ano que vem eu vou precisar fazer uma viagem pra divulgar a minha empresa’. E, aí, até isso a gente olha, porque, tem umas coisas que não são muito plausíveis, assim, sabe? Tem gente que quer fazer umas coisas que não vai dar tempo. Aí dá uma olhada nisso, pergunta um pouco sobre porquê desse objetivo, se tá de acordo com a empresa ou não. Às vezes, eles não colocam algum curso de capacitação que precisava ter para o negócio, e aí, a gente vai vendo. Aí tem uma parte que resume o negócio, missão, visão, os valores. Fala um pouco do mercado, da questão de marketing, como é que eles vão vender e divulgar, quem são os concorrentes, tudo isso. E aí vem a parte da viabilidade financeira. (E9)

O outro consultor entrevistado esclareceu que esse modelo disponibilizado é seguido nos treinamentos oferecidos e é também utilizado para avaliação no processo seletivo das empresas ao programa de incubação:

O plano padrão do [programa de incubação] que tem cinco dimensões. Eu não sei se vou lembrar todas agora mas é plano do empreendedor, uma parte do empreendedor, uma parte, se não me engano, é do produto, a parte do mercado, a seção financeira e tem mais uma, não lembro [...] aí detalha cada uma das cinco. Então eles já pegam o modelo, antes de entregarem esse plano, tem um curso de como fazer esse plano e pegam o modelo e aí eles adaptam e aí enviam pro [programa de incubação]. Aí o [programa de incubação] seleciona, por meio do plano de negócios, seleciona quem vai entrar e quem não vai entrar (E10)

Apesar de, novamente, ter sido mencionada a utilização do plano de negócios para a seleção das empresas para participação no programa de incubação, esse documento é igualmente aplicado pela incubadora para outros fins. Por exemplo, na resolução que aprova a instrução normativa do programa, é declarado, como benefícios da incubação e pós-incubação, “acompanhamento e avaliação do Plano de Negócios” (D19). A adoção do plano de negócios

como instrumento de avaliação dos negócios é assinalada pela gerente da incubadora “[...] o plano de negócios é uma das ferramentas que a gente utiliza pra avaliar esse novo negócio. Tanto na pré como na incubação [...]” (E8). Ao ser questionada sobre as ações da incubadora relacionadas à atualização do plano, ela inclui o plano também como ferramenta de avaliação da evolução da empresa:

Então, o que que acontece, na pré-incubação, a gente trabalha, também, o desenvolvimento do plano de negócio e eles recebem capacitações e consultorias pra desenvolver esse plano de negócio. Quando ele tá, se ele vai candidatar à incubação de empresas, a mesma coisa, ele vai receber uma capacitação e, se houver necessidade, uma assessoria pra elaborar o plano de negócio, que ele vai apresentar pra banca. Se ele passar no processo seletivo, quando ele entrar pra incubadora, esse plano de negócio é uma ferramenta [...] que a gente utiliza pra acompanhar a evolução dessa empresa (E8)

Assim, a gerente da incubadora explicou sobre o acompanhamento da evolução da empresa por meio do plano de negócios. No tocante à utilização do plano para verificar, também, o estágio de maturidade da empresa para sua graduação, ela respondeu: “Sim, a gente tem o diagnóstico, a gente faz em cima do plano de negócio, no que ele previu lá se ele tá cumprindo o que ele previu. [...]” (E8).

Outras formas de adoção do plano de negócios por parte da incubadora também foram observadas. Um exemplo foi obtido ao se verificar que, entre os vários critérios de avaliação do curso que constitui ação de promoção ao empreendedorismo no ambiente acadêmico, consta a “qualidade do plano de negócios” (D3). Além disso, foi possível constatar que a incubadora repassa o plano de negócios das empresas para permitir que os consultores, antes de realizar uma consultoria, tenham uma familiarização com os negócios das empresas. Isso pode ser verificado no trechos das entrevistas com os consultores:

[...] antes da consultoria, o contato que eu tenho é justamente com o plano de negócio. Então, [...] quando o empreendedor vai falar comigo, a informação que eu tenho é do plano de negócio, que ele fez mais ou menos uns seis meses antes e depois vai me contar que que mudou do plano de negócio e vai me perguntar também sobre plano de negócio [...] (E10)

Então, normalmente, o curso de como fazer já é dado lá pela própria [GERENTE DA INCUBADORA], pelo menos esse ano foi assim. E aí eles já estão com o plano mais ou menos elaborado e aí a gente vai, nós temos acesso antes, lemos, aí vemos os pontos pra melhorar e aí, na hora da consultoria, nós vamos ponto a ponto [...] (E9)

Cabe ressaltar que um dos empreendedores mostrou que a utilização do plano de negócios não ficou restrita às promovidas pela incubadora. O empreendedor da GRADUADA F mencionou a elaboração do plano devido à necessidade de apresentá-lo a possíveis investidores. Isso foi percebido quando, questionado sobre exemplos de situações em que havia sido estruturado o plano de negócios, o empreendedor respondeu: “Todas as vezes que a gente obteve recurso a gente fez [...]” (E7).

Os detalhes que foram explorados sobre a elaboração ou atualização de plano de negócios das empresas graduadas revelam que, durante a incubação, essa rotina tem um papel muito importante para as empresas. Isso pode ser depreendido principalmente pelas constantes menções ao uso de plano de negócios pela gerente e consultores da incubadora, complementados, ainda, por vários registros nos documentos disponibilizados pela incubadora. Entretanto, como pode ser observado no Quadro 31 (apresentado na folha 91), atualmente, apenas a GRADUADA B mantém a elaboração ou atualização de plano de negócios.

#### 5.2.4. Rotinas de desenvolvimento de produto ou serviço

Conforme havia sido discutido no item 5.1. deste trabalho, as áreas de atuação das empresas normalmente envolvem o desenvolvimento de *softwares*, tendo havido algumas alterações nessa atuação, o que foi apresentado no Quadro 25 (apresentado na folha 79). Quanto às rotinas de desenvolvimento de produto ou serviço das empresas graduadas, é apresentada no Quadro 32 uma síntese das rotinas ao longo do tempo.

**Quadro 32: Síntese das rotinas de desenvolvimento de produto ou serviço**

<b>GRADUADA</b>	<b>Desenvolvimento de produto ou serviço</b>
<b>A</b>	A empresa passou a ter maior formalização no desenvolvimento do produto e possui certificação.
<b>B</b>	A empresa passou a ter maior formalização no desenvolvimento do produto.
<b>C</b>	A empresa aprimorou a metodologia de desenvolvimento baseada na validação pelos clientes.
<b>D</b>	A empresa realiza processos de melhoria para produtos-padrão e cria novos produtos. Houve mudança para desenvolvimento de produtos que envolvem mais tecnologia.
<b>E</b>	A empresa realizava desenvolvimento de <i>software</i> e passou a prestar também serviços de consultoria. Passou a dedicar-se às consultorias e treinamentos.
<b>F</b>	Além do desenvolvimento de sistemas, a empresa passou também a oferecer o serviço de aluguel de equipamentos que envolve instalação e treinamento.

Fonte: dados da pesquisa

Dentre as rotinas que foram examinadas nesta pesquisa, a rotina de desenvolvimento de produto ou serviço foi a que apresentou maior padronização. Como pode ser observado no Quadro 32 (apresentado na folha 97), as empresas GRADUADA A e GRADUADA B aumentaram a formalização no desenvolvimento do produto. O empreendedor da GRADUADA A explicou essa maior formalização:

A gente já tem conceitos desde a universidade. Então, a gente já tinha conceitos. Só que não eram formalizados como é hoje. Hoje, é muito mais formal. Hoje, a gente monitora, inclusive, horas de que a galera tá desenvolvendo tal coisa, ‘ah, quanto tempo você gasta pra fazer isso, quanto tempo você gasta pra fazer essa etapa, quanto tempo você’, qualquer coisa fora daquele padrão é estranho, a gente já tenta prestar mais atenção. Antes, não era com essa ridigez, não tinha essa atenção toda com relação ao processo. [...] (E1)

De forma semelhante, o empreendedor da GRADUADA B, a princípio, considerou que a rotina de desenvolvimento era realizada da mesma forma desde a época em que a empresa estava incubada. Porém, refletiu que a formalização do processo constituía uma mudança, conforme pode ser depreendido do comentário a seguir, em que ele responde como era o desenvolvimento do produto durante o período de incubação: “Do mesmo jeito que é hoje [...]. Então, mais aí, era do mesmo jeito entre aspas, porque lá não tinha um processo ainda. Então, era meio que empírico, tipo ‘ah pega, vai, faz, volta,’ , então, assim, não tinha processo, era uma coisa totalmente artesanal mesmo. [...]” (E3).

Além disso, os empreendedores destacaram o fato de que, dentro da empresa, a área de desenvolvimento de produto ou serviço é a que possui maior padronização dos procedimentos. Isso pode ser verificado nos seguintes fragmentos:

[...] toda a empresa tem processos específicos das suas áreas. Então, comercial tem o dele. Só que comercial já é um pouco mais livre, o procedimento. Na área de desenvolvimento, ele é bem mais rígido. [...] no desenvolvimento. É onde eu tenho uma padronização muito mais rígida [...] (E1)

[...] essa formalização é a própria equipe de desenvolvimento. [...] Essa parte do processo tá funcionando bem. Tá tudo rodando lá. Então, eles já sabem o que fazer. [...] tudo formalizado. Nesse caso, do processo de desenvolvimento, tá tudo formal. Então, tem todo um processo, ponto A, ponto B, tem métrica, tem tudo. (E3)

Ademais, no site da GRADUADA A, que tem como área de atuação o desenvolvimento de *softwares*, são divulgadas as etapas de desenvolvimento seguidas pela empresa. Isso também

indicou uma grande padronização dessa rotina, como pode ser observado nas informações do site:

#### ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO

1. Planejamento: Produção e gestão do escopo e cronograma do projeto. Elaboração de diagnósticos. Levantamento de requisitos e especificações técnicas.
2. Concepção: Produção e análise de briefings e bechmarking. Testes de usabilidade, criação de personas, entrevistas, grupo focal e card sorting.
3. Arquitetura de informação: Produção de mapas mentais, desenvolvimento de fluxos de navegação, sitemaps, wireframes em softwares e protótipos navegáveis.
4. Design: Usabilidade, Acessibilidade, Design de Experiência do Usuário (UX), Design de Interface (UI), Visual Design.
5. Desenvolvimento: Conhecimento em CMS, treinamento de usuários e elaboração de manuais.

Relacionados a esse tipo de formalização, foram constatados a obtenção de certificação de processos de desenvolvimento de *software*, por parte das empresas, e o uso de *softwares* para acompanhamento e controle das atividades que constituem os procedimentos específicos de desenvolvimento. Isso foi mencionado, por exemplo, pelo empreendedor da GRADUADA A:

na parte de *software*, existem processos muito bem já determinados, maduros. Inclusive, a gente certificou qualidade de *software*, os processos, etc. E nós temos um *software* que toca esse processo, que ele monitora esses processos e as atividades das pessoas [...] ele já tem os procedimentos formalizados, do que eu vou ter que passar pra desenvolver esse produto. [...] Ele gere o processo do pessoal de desenvolvimento, o que que eles vão desenvolver, ‘ah, agora é a fase de: análise, agora é a fase de: interface, agora é a fase de:’ até chegar na fase de teste, depois homologação e colocar pra produção. (E1)

Esses *softwares* utilizados pelas empresas para acompanhamento de cada etapa podem ser considerados artefatos da rotina de desenvolvimento do produto ou serviço, pois prescrevem e codificam os aspectos performativo e ostensivo da rotina, atributos do artefato segundo definição de Pentland e Feldman (2005). Em observação direta realizada após a primeira entrevista da GRADUADA A, verificou-se o funcionamento desse *software*. O empreendedor apresentou, em seu computador, o *software* de gestão de processos que monitora os procedimentos da empresa, assinalando a maior rigidez com relação ao processo de desenvolvimento do produto. Foi mostrado, por exemplo, que, no “Painel de Tarefas”, constam todos os membros da equipe. Além disso, foi apontada a opção para averiguar o tempo de

duração da atividade e o calendário de tarefas. Isso revela que o *software* tanto prescreve quanto codifica aspectos performativos, especificando pessoas, tarefas e tempos de execução.

Segundo comentários do empreendedor da GRADUADA D, esse tipo de ferramenta é indispensável para a documentação da rotina de desenvolvimento de produto ou serviço, conforme pode ser depreendido das suas explicações sobre a forma de controlar a realização dessa rotina:

A gente usa algumas ferramentas. Metodologias e *software*. Não dá pra documentar isso sem *software*, no meu ponto de vista. [...] de ferramenta, a gente usa *software* pra gerência de projeto [...] e usa um *software* próprio, que a gente desenvolveu pra documentar as etapas de desenvolvimento, [...] que, por acaso, é um produto que a gente também comercializa. (E5)

Além da maior formalização da rotina, outra mudança relevante que foi constatada foi a maior preocupação dedicada às necessidades do mercado, que está relacionada ao desenvolvimento dos produtos ou serviços. Conforme comentários do consultor da incubadora, inicialmente, falta, às empresas, o contato com o mercado, antes do desenvolvimento do produto:

Falta, porque, geralmente, assim, o que que acontece, isso vê no [programa de promoção do empreendedorismo], vê quem tá na pré-incubação e vê, eu já participei também de banca pra selecionar quem vai ser incubado ou não, então vê nesses projetos também, geralmente, eles têm uma ideia, não todos, mas diria que é a maioria, eles têm uma ideia deles, alguma coisa que eles, que o empreendedor vê a necessidade pra ele, mas ele não vai conversar com o cliente, não vai no mercado ver se essa necessidade dele é de outra pessoa também, entendeu? Não vai saber se tem tanta gente assim que vai comprar o produto dele e vai tornar esse produto viável economicamente. Então, isso é muito comum, mas muito muito muito comum. (E10)

Essa discussão foi tratada no trabalho de Chan e Lau (2005), que apontaram priorização de tempo e esforço ao desenvolvimento do produto no primeiro ano da empresa, em detrimento da dedicação de atenção às vendas e marketing. Mostrando que essa priorização é uma questão relevante, a gerente da incubadora afirmou que busca alertar os empreendedores para a necessidade de conferir atenção a outras áreas da empresa, conforme pode ser observado no trecho a seguir:

Então, assim, eles, os empreendedores, eles têm que ter o conhecimento, quais são as funções dentro de uma empresa, porque, assim, a empresa, ela não é só produção, então, ela tem que vender, ela tem que pagar, ela tem que comprar.

Então, pra ficar muito claro. Então, principalmente no curso de plano de negócio, a gente aborda isso bem. [estabelecer rotinas da função de pagar, vender...] Então, isso é uma coisa que a gente já sugere no primeiro dia do curso de plano de negócio. Então, eles têm que estabelecer. Só que, a gente tem que ir acompanhando, porque, senão, eles ficam só focados só em desenvolver, desenvolver e esquecem de vender, esquecem de administrar a empresa. (E8)

A preocupação em alertar as empresas para não se dedicarem apenas ao desenvolvimento do produto, durante o vínculo com a incubadora, também foi identificada na entrevista com uma consultora da incubadora. Quando questionada sobre esse tipo de abordagem sobre o desenvolvimento do produto durante consultorias sobre plano de negócios, ela respondeu:

Sim, a gente fala um pouco sobre isso também, assim, como é uma competência mais técnica, talvez a gente não entenda, mas, por exemplo, teve uma consultoria que foi numa área de um produto de saúde, então, mesmo sem ter total noção daquilo, mas a gente fala um pouco sobre se ele já buscou saber se o mercado tem necessidade daquele produto, se ele já conversou com os médicos, pra saber se o médico ia querer usar o produto daquele jeito. A gente estimula muito, assim, o contato com o possível cliente, pra que o desenvolvimento técnico seja relacionado com a necessidade do cliente. Então, na parte, assim, de desenvolvimento mesmo, eu acho que eles buscam essa consultoria mais técnica, mas a gente tenta voltar muito pro mercado. Porque não adianta nada ele ter um produto perfeito que ninguém quer comprar. A gente vai mais por esse caminho mesmo. (E9)

Entretanto, a análise de documentos disponibilizados pela incubadora revela que é conferida grande ênfase para as atividades relacionadas ao desenvolvimento de produto ou serviço nas modalidades de pré-incubação e incubação. Entre esses documentos, trechos do Manual de Normas e Procedimentos do Programa de Incubação comprovam esse destaque:

[...] Pré –Incubação [...]

Compreende o conjunto de atividades que objetiva estimular o empreendedorismo e preparar os projetos que tenham potencial de negócios, com ênfase no desenvolvimento do serviço ou protótipo do produto, do plano de negócios e na capacitação empresarial dos empreendedores.

A Pré-Incubação deverá ser organizada visando atingir dois objetivos principais:

I. Plano de Negócios elaborado e consistente;

II. Produto ou serviço pronto para ser oferecido ao mercado (ou pelo menos em protótipo).

O processo de passagem da modalidade pré-incubação para a modalidade de incubação requer a qualificação do projeto, que será avaliado quanto à participação nos cursos oferecidos pela incubadora, desenvolvimento do plano de negócios, assim como o desenvolvimento do produto ou serviço proposto.

[...]

3ª Etapa [da modalidade incubação] Consolidação – [...]

A meta desta etapa é capacitar os empreendedores no que concerne ao desenvolvimento de novos produtos/serviços, orientação nas ações comerciais e de marketing e prospecção regular dos clientes. (D12)

Dessa forma, como já foi antecipado, uma mudança relacionada à rotina de desenvolvimento de produto ou serviço que foi verificada nas empresas graduadas estudadas foi a dedicação de uma maior preocupação às necessidades do mercado. Assim, vários empreendedores entrevistados relataram que, ainda durante o período de incubação, priorizavam questões técnicas referentes ao desenvolvimento do produto e que, atualmente, percebem que precisam se adaptar às exigências do mercado. Foram reunidos trechos que mostram essas opiniões:

Já tá mais padronizado. A gente já tá mais maduro pra olhar pra falar que ‘isso é legal, isso, não’, entendeu? Pra olhar, às vezes, alguma coisa pra falar assim que ‘isso aí é só uma ideia técnica, tá?’ Uma ideia técnica não necessariamente vai ter mercado, vai alcançar mercado. Então, eu acho que essa é a grande diferença, de hoje. (E1)

[preocupação com aceitação do mercado] Mais do que antes, sem dúvida. Antes, não. Teve época que não tinha nenhuma. Teve época que era desenvolver só porque era legal, tecnologia, ‘nossa, eu adoro fazer isso daqui, então, vou fazer isso aqui’, coisa sem muita preocupação com o mercado, se o mercado ia absorver ou não. Hoje, a gente já tem uma preocupação maior com isso. Então, tem coisa que é muito legal do técnico fazer, ele queria muito fazer aquilo, só que aquilo não tem mercado. Então, a gente tem que fazer com que esse técnico continue gostando do que faz, mas transformar isso pra mercado. (E1)

[foco no mercado pro desenvolvimento do produto] Totalmente. A gente tá respondendo à situação atual, então, assim, toda hora a gente [...] o que que o cliente tá precisando e não o que que a ciência tá precisando. (E3)

Então, durante a incubação, a maior parte da equipe era de desenvolvimento de *software*, que a gente não tinha venda e etc. Após a incubação, a gente reduziu a equipe de *software*, passou a ter um designer, passou a ter uma pessoa pra trabalhar com venda e uma equipe de *software* pequena, passou a ter uma pessoa pra trabalhar com operação. Então, a equipe de *software*, em si, reduziu muito e o processo de desenvolvimento de *software* reduziu muito após a incubação, porque a gente passou a focar mais em vender, entregar o produto, menos em desenvolver ele. [...] Diminuiu a parte de desenvolver o produto e aumentou a parte de oferecer o produto no mercado. (E7)

A maior preocupação com adequação ao mercado levou também a outras mudanças relacionadas ao desenvolvimento de produto ou serviço, como os casos constatados de

mudanças nos produtos que são desenvolvidos. O empreendedor da GRADUADA A, por exemplo, assinala a abrangência das mudanças que ocorreram nesse sentido:

[...] do início até agora, até mesmo com aquilo que a gente trabalhava a gente mudou muita coisa, mudou o foco, tipo de produto que a gente trabalhava, o tipo de cliente, a gente teve que selecionar melhor que tipo de cliente que a gente queria pra crescer. Então, antes era assim ‘qualquer cliente serve? Qualquer cliente serve.’. Depois, a gente começou a ver que não, não é bem assim. Se eu pegar qualquer cliente, eu vou ter que trabalhar com qualquer produto e não era assim. Então, a gente começou a trabalhar inclusive isso. (E1)

Com relação a alterações no tipo de produto desenvolvido, é relevante mencionar que, durante o período de incubação, a empresa deve assegurar procedimentos que envolvem comunicação de qualquer tipo de alteração em seu portfólio, conforme determinado em resolução: [...] São obrigações da empresa vinculada ao [programa de incubação]: [...] comunicar, por escrito, à Coordenação no âmbito do respectivo Campus, com antecedência mínima de dez (10) dias, qualquer alteração contratual ou no portfólio de produtos e de serviços da empresa [...]” (D19).

Conforme pode ser observado no Quadro 32 (apresentado na folha 97), algumas empresas graduadas relataram mudanças no portfólio de serviços ao longo do tempo. O empreendedor da GRADUADA A comentou sobre a necessidade de redução da linha de produtos, após inicial expansão:

Primeiro, houve uma expansão muito grande, depois a gente foi cortando algumas coisas. Porque eu vendia pra todo mundo, então, o negócio, o leque foi abrindo, abrindo, abrindo, abrindo e de repente a gente falou ‘nossa, a gente não consegue, não faz sentido, a gente não tem braço pra fazer isso tudo’ e tem muita coisa que não faz sentido, a gente foi cortando e, aí, começou a restringir, de forma que, hoje, em termos de serviços e produtos, eu tenho basicamente três linhas de produtos. Eu tenho uma linha que trabalha a parte de portal, intranet, etc, tem uma linha que trabalha a fábrica de *software* e tem uma linha que trabalha gestão de processos. Mesmo assim, eu ainda acho que é uma linha grande demais e, com o tempo, eu acho que isso ainda vai dar uma restringida, vai dar uma reduzida. (E1)

Já o empreendedor da GRADUADA D discorreu sobre alteração quanto ao desenvolvimento de produtos com maior intensidade de tecnologia, em resposta a uma demanda identificada:

[...] No começo, o serviço, ele era mais, ele tinha um comportamento de comunicação, como se fosse uma peça publicitária. Tinha um olhar mais voltado pra propaganda, porque eu trouxe características de propaganda [...] de uma experiência em propaganda que eu tinha. E, com o passar do tempo, a gente foi entrando, aos poucos no mercado de tecnologia. Então, as demandas pra um *software* são diferentes do que uma mídia. [...] A gente fez uma mudança estratégica baseado numa demanda de mercado. [...] um site de comércio eletrônico, ele envolve mais tecnologia que um site institucional, por exemplo. [...] Ele envolve integração [...] (E5)

Já no que se refere à GRADUADA E, a alteração no tipo de produto ou serviço desenvolvido ocorreu, primeiramente, na ampliação da oferta de consultorias somada ao desenvolvimento de *softwares* e, posteriormente, na dedicação exclusiva às consultorias. Nesse caso, identificou-se, também, que houve mudança do tipo “esforço”, considerando a classificação de Feldman (2000), que relaciona esse tipo de resposta a resultados que não correspondem aos ideais. Conforme informado pelo empreendedor, uma parceria estabelecida com o SEBRAE passou a ser vista também como estratégia de responsabilidade social, como pode ser observado nos seguintes comentários:

[...] A gente continua sendo parceiro, a gente continua trabalhando pro SEBRAE [...] A gente entende, o que a gente aprendeu nessas 300 empresas e dessas 300 eu posso falar que, sei lá, chutando, a metade eram micro e pequenas, a gente contribuiu muito pra melhoria do ambiente de negócio daquela empresa, do cliente daquela empresa, do fornecedor que fornecia pra aquela empresa. Quando a gente ia lá, e melhorava, mostrava pra ela que ela podia melhorar alguma coisa de processo e ela melhorava, o cliente dela ficava melhor, o cliente do cliente ficava melhor, o fornecedor dela. Então, a gente acabava trazendo o bem, do ponto de vista de negócio ali. Então, a gente quer continuar, mas, agora, mais com o lado de responsabilidade social.

Com relação às pessoas específicas envolvidas com o desenvolvimento de produto ou serviço, componente do aspecto performativo da rotina, foi igualmente possível perceber mudanças, pois, normalmente, apenas os sócios participam das ações no período de incubação das empresas, conforme comentários da gerente da incubação apresentados anteriormente. O empreendedor da GRADUADA D, por exemplo, explica que, durante a incubação, somente duas pessoas dividiam todas as tarefas, o que não permitia a realização de projetos simultâneos, como ocorre atualmente:

[...] no começo eram só duas pessoas. Dois sócios. [...] No início não, era um projeto por vez. E era só serviço. Com o passar do tempo, a gente veio fazendo, veio aumentando a equipe, que nos deu capacidade de fazer projetos simultâneos [...] (E5)

Por fim, foram analisadas questões relativas à superação de dificuldades técnicas durante a realização da rotina de desenvolvimento de produto ou serviço. No estudo de Chan e Lau (2005), é apontada a busca de *expertise* no câmpus na ocorrência dessas dificuldades, no âmbito do desenvolvimento do produto durante o estágio inicial. Na presente pesquisa, constatou-se que a incubadora oferece intermediação nesse tipo de suporte, conforme pode ser observado no que é divulgado entre as vantagens proporcionadas pelo programa de incubação no edital do processo de seleção: para as modalidades pré-incubação e incubação de empresas, é anunciado “apoio na identificação e intermediação de contato com professores/pesquisadores da [universidade] que possam colaborar no aprimoramento tecnológico dos produtos, processo e serviços”; já para modalidade pós-incubação, é anunciada “intermediação de contatos com professores/pesquisadores da [universidade] para celerização de parcerias para P&D e prestação de serviços tecnológicos” (D25).

Entretanto, a gerente da incubadora explica que, geralmente, não ocorre esse tipo de intermediação, porque é percebida maior necessidade de apoio no que é relacionado à gestão do negócio e não no desenvolvimento do produto. Seguem explicações da gerente:

Então, mesmo durante a incubação, ele tem que criar novos produtos, novos serviços ou fazer uma adequação no que ele tá oferecendo ali. Se houver necessidade de intervenção da incubadora pra o desenvolvimento desse produto, a gente faz, por exemplo, busca um professor ou mesmo uma pessoa de fora pra auxiliar. Mas, na maioria das vezes, eles não têm essa dificuldade, eles têm dificuldade em gestão. Na maioria das vezes, o próprio produto, o desenvolvimento do produto, ele, como é que eu vou te falar, ele domina isso. O desenvolvimento do produto dele, sabe, às vezes é alguma coisinha, alguma, mas é muito pouco, eu não posso nem considerar isso como consultoria. Porque a grande maioria, ele sabe desenvolver o produto dele, a carência dele é mais como tocar essa empresa, como colocar esse produto no mercado. [...]  
(E8)

Conforme já havia sido tratado na análise das rotinas de acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos, uma das formas de interação utilizada pelos empreendedores é o contato com desenvolvedores inseridos em comunidades e fóruns na internet. Foi verificado que esse é um recurso adotado para superação de dificuldades técnicas no desenvolvimento do produto. Isso foi mencionado, por exemplo, pelo empreendedor da GRADUADA C, ao ser questionado sobre a maneira pela qual são superadas as dificuldades técnicas: “Internet. [...] o que a gente desenvolve é tecnologia. É produto intelectual, então, a gente precisa de outras pessoas pra buscar soluções [...]” (E4).

Além disso, em observação direta realizada durante a entrevista com esse empreendedor, em que estava presente, na sala, toda a equipe, foi constatada interação entre os integrantes das equipes durante o desenvolvimento. Em alguns momentos, pessoas sentavam-se juntas em um computador e conversavam. Ao ser questionado sobre esse tipo de interação observada, o empreendedor reforçou a superação das dificuldades por meio de consultas a internet:

Sim, entre a gente, isso sempre existe. Mas, por exemplo, o problema que tava dando aqui agora, eu não soube resolver, o [NOME] foi lá e resolveu. Mas, como que ele resolveu, ele entrou na internet, viu que outra pessoa tinha tido o mesmo problema e ele conseguiu encontrar na internet a solução pro erro, entendeu? (E4)

### 5.2.5. Rotinas de realização de ações de treinamento e desenvolvimento

Os empreendedores mencionaram diferentes formas de realizar ações de treinamento e desenvolvimento, como participação em eventos, presença em cursos formais, manutenção de documentação interna e estruturação de treinamentos internos. No Quadro 33, é apresentada uma síntese das rotinas de realização de ações de treinamento e desenvolvimento pelas empresas graduadas ao longo do tempo.

**Quadro 33: Síntese das rotinas de realização de ações de treinamento e desenvolvimento**

<b>GRADUADA</b>	<b>Realização de treinamento e desenvolvimento</b>
<b>A</b>	Os empreendedores participavam de ações oferecidas pela incubadora mas esse apoio foi reduzido.
<b>B</b>	Participação em eventos e cursos formais. Para novos integrantes, é disponibilizada ferramenta interna para acesso a conteúdos.
<b>C</b>	A empresa possibilita participação da equipe em treinamentos.
<b>D</b>	Durante a incubação era comum a participação em eventos. A empresa passou a incentivar a participação em cursos de capacitação e de formação, para todas as áreas da empresa.
<b>E</b>	A empresa passou a ter orçamento destinado à participação da equipe em cursos. Não foi mantida a participação em ações promovidas pela incubadora.
<b>F</b>	A empresa teve experiências em investir em cursos externos e na estruturação de treinamentos internos. Passou a disponibilizar tutoriais e banco de documentos para autoaprendizado dos desenvolvedores e treinamento para colaboradores que trabalham em eventos.

Fonte: dados da pesquisa

A participação em ações promovidas pela incubadora foi frequentemente citada pelos empreendedores entrevistados. Conforme discutido no item 5.1., mesmo tendo havido redução do apoio após finalizado o período de incubação, as empresas ainda receberam suporte nesse

sentido. Os exemplos podem ser dados pelas empresas GRADUADA A e GRADUADA B, cujos empreendedores comentaram, em entrevista, sobre o apoio recebido da incubadora para processos de certificação de suas empresas, já graduadas.

O apoio oferecido pela incubadora, com relação à realização de ações de treinamento e desenvolvimento, foi apresentado no item 5.1., ao serem discutidos os serviços da incubadora. Foi anteriormente mostrado que, com base em documentos da incubadora (por exemplo D12, D19 e D25), foi verificado que o suporte pode ocorrer por meio de cursos, seminários e palestras. Foi, ainda, transcrita explicação da gerente da incubadora sobre três modos de oferta de apoio: ações promovidas pela incubadora; ações promovidas por parceiros e disponibilizadas pela incubadora, e oferta de apoio a partir de solicitações dos empreendedores.

Neste momento, cabe complementar essas considerações para mostrar que a utilização do serviço da incubadora envolve procedimentos específicos. Por exemplo, o Manual de Normas e Procedimentos do Programa de Incubação, documento dirigido ao empreendedor que ingressa ao programa, a fim de informá-lo sobre direitos, obrigações e rotinas durante a fase de cooperação, determina, entre outros, procedimentos para solicitação de serviços, materiais e infraestrutura. Assim, pode-se verificar que constituem determinados elementos do aspecto performativo da rotina. Seguindo o exemplo de participação em eventos, são determinados elementos como prazos e documentos exigidos:

A participação em cursos, palestras e eventos comerciais compatíveis com a área de atuação da empresa poderá ser subsidiada total ou parcialmente pelo [programa de incubação], de acordo com avaliação e aprovação de recursos. A participação nos eventos deverá ser solicitada com antecedência de trinta dias para evento nacional e dez dias para evento local, por meio do formulário FORM PC 1.4-002 - Solicitação de Participação em Eventos e Cursos, disponibilizados pelo [programa de incubação].

Havendo aprovação da solicitação o empresário deverá encaminhar para [programa de incubação] o formulário FORM PC 1.4-001 - Termo de compromisso, preenchido e assinado.

Em relação aos eventos cujos custos forem subsidiados pelo [programa de incubação], o empreendedor deverá apresentar um relatório da viagem, por meio do formulário FORM PC 1.4-003 – Relatório de Participação em Eventos, no prazo de cinco dias úteis, após o término do evento. Se houver subsídio de passagem aérea ou terrestre o comprovante de embarque deverá ser entregue, juntamente com o relatório.

Caso o empreendedor não participe dos eventos solicitados e/ou não entregue o relatório no prazo estabelecido, terá que arcar com os custos pertinentes ao evento (inscrição, passagens, hospedagem e transporte). (D12)

Além disso, no item 5.1. também já foi discutida a formação predominantemente técnica dos empreendedores, estabelecendo-se relações com os estudos de Borges, Filion e Simard

(2010) sobre a identificação de que os empreendedores apresentavam baixa participação em cursos e experiência anterior para a área de administração, e o destaque de Chan e Lau (2005) para a utilidade da oferta de treinamentos relacionados a negócios por parte da incubadora. De forma semelhante, foram feitos comentários sobre a importância desse tipo de ação, durante o período de incubação. Por exemplo, o empreendedor da GRADUADA D considera que as capacitações constituem o legado do período em que estiveram em incubação:

A incubadora ajudou muito a gente em capacitações, em feiras e eventos que a gente participou fora [...] Então, como legado da incubação, o que a gente percebeu de mais importante são as capacitações, o que a gente aproveitou mais no momento de incubação são as capacitações. (E5).

Como pode ser observado no Quadro 33 (apresentado na folha 106), em muitos casos, foi verificado que não são mais praticadas ações com apoio da incubadora ou que houve redução desse suporte. Entretanto, foi também constatado que o apoio recebido durante o período de incubação é refletido nas ações atuais das empresas, como pode ser visto no exemplo da GRADUADA D:

Eu citei, o grande lance que aconteceu com a incubação foi acesso à informação, a conhecimento. Surgiram oportunidades de ter acesso a conhecimento através das capacitações, pra gente foi o que a gente mais aproveitou. Então, potencializou acesso à capacitação. E uma vez graduada, a gente aproveitou essas oportunidades e continuou fazendo isso e praticando dentro da empresa, entendeu? A outra são acesso à possibilidade de consultorias, que na verdade também é acesso a conhecimento, é como se fosse uma capacitação [...] (E5)

Outra mudança constatada refere-se às pessoas que participam das ações de capacitação, o que pode ser considerado um elemento do aspecto performativo das rotinas. Como pode ser observado nos comentários da gerente da incubadora, apesar de ser possível ter a participação de funcionários nos eventos promovidos pela incubadora, normalmente os cursos são voltados para os sócios: “Até mesmo curso, a gente pode até, por exemplo, a gente abre um curso lá que é voltado pros sócios, mas, por exemplo, se ele quer ‘ah, [...], queria mandar um colaborador nosso, porque essa área’, tudo bem, pode mandar. Mas, a gente trata diretamente com os sócios.” (E8).

Isso foi reforçado por alguns empreendedores entrevistados, que comentaram que houve ampliação da participação, de forma que, atualmente, não apenas os sócios têm oportunidade

de participar das ações de treinamento e desenvolvimento. O empreendedor da GRADUADA A comenta sobre isso:

Mas, normalmente, quem fazia eram os sócios, no período de incubação, os funcionários normalmente não faziam. Depois da graduação, de um tempo pra cá, é que a empresa tá podendo proporcionar também pros funcionários [...] Mas a maior diferença era essa, antes eram só os sócios que participavam, na época da incubação. [...] Agora a gente consegue abrir um pouco mais o leque. (E1)

Outro exemplo de como a empresa atualmente tem condições de envolver mais pessoas com as ações de treinamento e desenvolvimento pode ser observado nos comentários do empreendedor da GRADUADA D, sobre quem são as pessoas que participam hoje das ações:

Varia, todo departamento. A gente tem hoje fazendo, por exemplo, MBA, três pessoas e meses atrás tinham dois colaboradores fazendo pós-graduação. Mais técnicas. [...] Como a gente aproveitou isso muito na incubação, depois a gente deu continuidade. Durante a incubação, a gente não tinha condições, por exemplo, de patrocinar um MBA completo pro colaborador [...] na época da incubação, a gente, quem costumava se capacitar mais eram os sócios. (E5)

De forma semelhante, o empreendedor da GRADUADA E esclareceu que, atualmente, a empresa possui orçamento destinado à participação de toda a equipe em cursos:

A gente tem [...] um orçamento dedicado pra isso e a gente, dentro do nosso planejamento estratégico e do nosso modelo de negócio, a gente identifica o que que é que a gente precisa melhorar, em termos de capacitação e, aí, o time, o próprio time vai identificando, ‘ah, tem um treinamento de tal coisa que tá alinhado com a nossa estratégia e que cabe no orçamento. Então, vamos fazer’. É mais ou menos nesse sentido. [...] Todo mundo, todas as pessoas [participam]. Como é que é nossa estrutura hoje, hoje, a gente tem uma pessoa que ela tá bem focada na parte administrativa e no apoio comercial, eu faço muito a parte comercial do negócio e ministro os treinamentos e, também, atendo como consultoria, mas, mais a parte comercial e, aí, nós temos analistas, que a gente chama de consultores, que desenvolvem os projetos dos clientes. Então, assim, nós temos essas figuras. Então, todas essas figuras, quando elas, elas mesmo indentificam ou a gente identifica e oferta. Todo mundo participa. (E6)

Outros elementos do aspecto performativo foram igualmente indicados pelos empreendedores, como lugares específicos em que ocorrem as atividades para cada empresa. O empreendedor da GRADUADA C, por exemplo, mencionou a realização de treinamentos *online* subsidiados pela empresa. O trecho seguinte detalha ações específicas que envolvem a participação nesse tipo de ação:

A gente assina sites de treinamento *online*, em geral sites em inglês, todo mundo aqui sabe inglês. A gente assina o site, passa pra equipe, a equipe fala ‘ó, preciso que você aprenda isso, vai lá’. O cara vai, faz o curso, me mostra que fez o curso, eu pago, a empresa tá pagando pros funcionários irem lá fazer o curso, traz e adapta aqui na empresa. Então, essa é a maneira como a gente faz treinamento hoje. (E4)

Já o empreendedor da GRADUADA E explicou que, atualmente, a empresa verifica a necessidade de realização de cursos fora da cidade onde está localizada a empresa, devido ao fato de a oferta de treinamentos ter passado a fazer parte do negócio da graduada.

Normalmente, não. Ultimamente tem sido fora [da cidade] porque, assim, ah, não sei como falar isso sem parecer presunçoso, mas, modéstia à parte, os melhores cursos da nossa área, que tem aqui, somos nós que ministramos, aí, então, a gente vai pra fora pra poder fazer. [...] ultimamente tem sido sempre fora. (E6)

Além disso, foi mencionada, pelos empreendedores das empresas GRADUADA B e GRADUADA F, a manutenção de documentação interna disponibilizada para o treinamento de novos funcionários. Sobre a importância das ações para novos funcionários, o empreendedor da GRADUADA B explicou que, apesar de se buscar a contratação de funcionários que tenham determinadas competências, a oferta de treinamento é sempre necessária: “Sempre tem essa necessidade de ter um curso, porque, dificilmente consegue contratar, no mercado, alguém que já tem todas as competências [...] então, assim, acho que nunca nem aconteceu, pra falar a verdade. Toda vez tem que ter formação” (E3). Sobre os procedimentos específicos da disponibilização de documentação para treinamento desses novos funcionários, ele sustenta:

[...] Sempre vai treinando. Então, assim, o cara chegou, ele vai receber o treinamento dele. Tem o manual, tem as normas da empresa, a gente vai explicar como é que funciona. Então, a gente tem uma ferramenta aqui que a gente guarda todo esse conhecimento lá dentro e pede pra pessoa estudar. A gente vai estudando junto, vai tirando as dúvidas e vai treinando. [...] Então, perguntando como é que é feita a transmissão de conhecimentos é: treinamento interno na equipe, registro das informações no wiki, tem uma wiki interna aqui, então, fica tudo lá registrado, então, se perguntar qualquer coisa sobre processo, eu vou achar um lugar lá que tá o documento. [...] (E3)

Importa salientar que o empreendedor da GRADUADA B apresentou essa ferramenta. Em observação direta realizada durante a entrevista, foi verificado que constitui um documento, em recurso eletrônico, que fica disponível para acesso das equipes da empresa. Em uma página *online* ficam dispostos diversos links sobre temas variados que, após acessados, disponibilizam

informações detalhadas. O empreendedor explicou, ainda, que vê o seu maior envolvimento com essas ações como possibilidade de melhoria da realização desse treinamento.

Portanto, foram aprofundadas as características relacionadas a cada rotina analisada neste trabalho e identificados elementos específicos que compõem o aspecto performativo das rotinas. Foram descritas mudanças que ocorreram nas rotinas ao longo do tempo nas empresas graduadas. Foi dada atenção ao potencial de mudanças, mesmo em rotinas em que foi notada a permanência desde o período de incubação. Além disso, foi possível classificar algumas dessas mudanças, considerando os tipos propostos por Feldman (2000), que toma a mudança das rotinas, por parte dos participantes, como resposta aos resultados produzidos. O Quadro 34 retoma os exemplos que foram discutidos, constatando mudanças nos três tipos explicados por Feldman (2000): reparação, expansão e esforço.

**Quadro 34: Tipos de mudanças verificadas nas rotinas das empresas graduadas**

<b>Resposta</b>	<b>Rotina em que foi verificada</b>	<b>Resumo da mudança</b>	<b>Caso</b>
Reparação	Captação de recursos financeiros	Decidiu-se pela busca de captação externa em etapa posterior de desenvolvimento do produto para não ocorrer distanciamento do mercado	GRADUADA F
Expansão	Acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos	Percebida a oportunidade de que os treinamentos passassem a ser parte do negócio da empresa	GRADUADA E
		Identificação da possibilidade de participar em eventos na qualidade de palestrante como oportunidade de realização de marketing da empresa	GRADUADA A
Esforço	Acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos	Reconhecimento de que a participação em eventos deve também buscar a realização de marketing e não apenas compartilhamento de informações	GRADUADA A
	Desenvolvimento de produto ou serviço	As consultorias devem também buscar a realização de estratégia de responsabilidade social	GRADUADA E

Fonte: dados da pesquisa

Com o aprofundamento obtido por meio da descrição das mudanças nas rotinas organizacionais das empresas graduadas, foi possível perceber que, em alguns casos, certas rotinas não foram mantidas. A seguir, serão discutidas mudanças que implicaram a interrupção de rotinas realizadas pelas empresas estudadas, a fim de se verificar a ocorrência de desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas.

### 5.3. Ocorrência de desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas

No estudo de Feldman (2000), é assinalado que cada rotina geral engloba múltiplas rotinas. Por exemplo, a avaliação de danos é inserida, no trabalho de Feldman (2000), como parte da rotina de fechamento dos alojamentos. Na presente pesquisa, também foram consideradas rotinas incluídas nas cinco rotinas gerais analisadas, por exemplo, a participação em eventos consta da rotina de acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos. A esse respeito, cumpre retomar Pentland e Feldman (2005), que comentam sobre nem sempre ficar claro em que ponto ocorre o início ou o fim de uma rotina.

Com base nessas ponderações, seria possível identificar, nesta dissertação, uma série de rotinas que teriam sido interrompidas após a finalização do vínculo com a incubadora. Por exemplo, como foi apontado ao se discutir o desenvolvimento de produto ou serviço, é exigida, durante o período de incubação, a comunicação por escrito à incubadora, com antecedência mínima de dez dias, de qualquer alteração no portfólio de produtos da empresa, conforme especificado na resolução do programa de incubação (D19). Assim, se essa comunicação sobre alterações no portfólio fosse definida como uma rotina inserida na rotina de desenvolvimento de produto ou serviço, poder-se-ia depreender que teria sido interrompida com o final do período de incubação.

Outros exemplos poderiam ser dados com relação à realização de ações de treinamento e desenvolvimento. Como já discutido, a utilização dos serviços da incubadora, no que tange à oferta ou apoio dessas ações, envolve procedimentos específicos. Foi mencionado que o Manual de Normas e Procedimentos do Programa de Incubação (D12) registra prazos e documentos, como formulários que são exigidos dos empreendedores. A análise desses formulários mostra várias possíveis rotinas incluídas na rotina de realização de treinamento e desenvolvimento, durante o período de incubação. Serão detalhados esses formulários.

O formulário de solicitação de participação em cursos ou eventos (D6) é formado por campos de preenchimento agrupados em: identificação da empresa, dados do evento, recursos necessários, área em feira e termo de compromisso de o empreendedor entregar outros documentos após o término do evento. Destaca-se que, no que concerne aos dados do evento, a empresa deve apresentar: “justificativa da solicitação”, “resultados esperados pela empresa” e “de que forma vai contribuir no desenvolvimento do projeto” (D6).

Outro formulário mencionado no manual é o termo de compromisso (D5), necessário para comprovação de despesa com viagem, que determina o prazo de cinco dias, após retorno, para comprovação, ao programa de incubação, por meio de “apresentação do canhoto do cartão

de embarque, nota fiscal do hotel, sob pena de devolução integral das despesas concedidas [...]” (D5).

Por fim, o terceiro formulário mencionado no manual refere-se a um relatório de participação em eventos (D7), que determina que a empresa apresente, no prazo de cinco dias úteis após o evento, uma “breve descrição da participação”, “principais resultados alcançados” e, como anexos, a “cópia do certificado de participação” e “programação do evento” (D7). Da mesma forma que foi discutido acerca da comunicação sobre alterações no portfólio, se esses procedimentos fossem considerados como rotinas constantes da rotina de realização de ações de treinamento e desenvolvimento, poder-se-ia depreender que teriam sido interrompidas com o final do período de incubação.

Entretanto, nesta pesquisa, as rotinas foram consideradas como descritas pelos empreendedores, a partir de perguntas sobre as cinco rotinas definidas *a priori*. Por conseguinte, reconhecendo-se que esses exemplos poderiam constituir-se rotinas que fazem parte de rotinas gerais, neste trabalho, elas são tomadas como elementos do aspecto performativo dessas rotinas, como ações e tempos específicos. Assim, para a verificação da ocorrência de desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas, serão contempladas apenas as situações em que os entrevistados tiverem explicitado a interrupção de uma rotina.

Ademais, a ocorrência de desaprendizagem organizacional, de acordo com definição adotada neste trabalho, envolve o descarte intencional das rotinas, conceito, portanto, diferente de esquecimento, conforme orientações de Tsang e Zahra (2008). Desse modo, será verificada a intencionalidade do descarte nas rotinas em que tiver sido identificada interrupção, a fim de classificá-la como desaprendizagem ou esquecimento.

Cabe, finalmente, esclarecer que a ênfase conferida, neste trabalho, ao aspecto performativo das rotinas permitiu que se pudesse averiguar que o descarte do performativo acompanhou o descarte do ostensivo. Isso é relevante, uma vez que o descarte desses dois aspectos constitui requisito, consoante Tsang e Zahra (2008), para o descarte bem-sucedido de rotinas.

Quanto às rotinas de captação de recursos financeiros, foi verificada a interrupção de submissão de projetos e de aporte de recursos próprios dos empreendedores. A interrupção de submissão de projetos foi identificada nas empresas GRADUADA B e GRADUADA D. Essa interrupção fica clara nos comentários do empreendedor da GRADUADA B: “Esse ano foi interrompido. 2015 não teve nada. [...] Como a gente sempre trabalhou com ciência de ponta mesmo, coisa disruptiva, todo edital que abria a gente vencia, porque realmente a gente tava

fazendo coisa bem inovadora. Agora acabou [...]” (E3). O empreendedor da GRADUADA D também explicitou a interrupção:

A gente já fez alguns ensaios com projetos de pesquisa. A gente já enviou pra subvenção, alguns editais que a gente tentou participar e não conseguiu ganhar na época [...] Não, não é uma prática atual. Apesar de eventualmente surgir um edital ou outro que se encaixe no nosso perfil, a gente não fez mais tentativas [...] (E5)

Apesar de ter sido constatada a interrupção da submissão de projetos nesses dois casos, não se verificou que isso ocorreu de forma intencional. O empreendedor da GRADUADA B mostrou que a interrupção se deu devido à falta de oportunidades, consideradas muito importantes para as empresas inovadoras:

Até o ano de 2014, eu me envolvi muito [...] com esses projetos [...] no ano passado, eu já diminuí bastante esse acesso, até porque no ano passado não teve edital, os editais que eram pra ser abertos foram cancelados no meio do processo, então foi uma situação muito ruim, especialmente grave porque empresa inovadora não pode ter ausências de oportunidade [...] [atenção com os projetos] Até 2014 foi bastante alto. Em 2015, diminuiu bastante, porque reduziu as oportunidades e os projetos que a gente tá fazendo estão acabando. Então, a gente começou só fazendo uma gestão deles [...] (E3)

De maneira semelhante, o empreendedor da GRADUADA D demonstrou não ter sido intencional a interrupção das tentativas de obtenção de subvenções. Isso pode ser percebido pelo fato de o empreendedor ainda ter interesse em submeter projetos desse tipo: “[...] mas eu vejo ainda uma possibilidade em algum momento [...]” (E5). Assim, considerando-se a diferença de terminologia, explicada por Tsang e Zahra (2008), essas duas situações podem ser caracterizadas como esquecimento, por não terem sido intencionais.

Já no tocante à interrupção de aporte de recursos próprios dos empreendedores, essa situação foi verificada na GRADUADA E. O empreendedor explica que, nos primeiros anos da empresa, a captação de recursos ocorreu por meio do aporte financeiro dos empreendedores: “[...] no começo, nesse comezinho aí, 2010 e 2011, os sócios tiveram que pôr dinheiro. A captação de recursos foi via sócios [...]” (E6). O aporte de recursos próprios também foi observado na GRADUADA B, porém, ao passo que, no exemplo anterior, o aporte se deu apenas nos primeiros anos da empresa, neste caso, a disponibilização de recursos dos empreendedores ainda é mantida até o momento atual. Ao ser questionado se, atualmente, a captação se sucedia por meio de recursos próprios, o empreendedor explicou:

Sim, todo mês. [...] nosso foco não foi vender, o nosso foco foi primeiro validar as inovações [...] as inovações que a gente tava propondo eram realmente muito complexas. Hoje eu faria diferente, hoje eu tentaria vender primeiro pra ter recurso em caixa [...] então, por que que a gente coloca recurso, porque como a gente fez isso, a gente não tem empresa operando em 100%, ela não gera 100% do dinheiro que ela precisa [...] (E3)

Assim, nota-se a diferença entre os dois exemplos pois, na GRADUADA E, o fluxo de caixa foi sendo desenvolvido de forma a ser possível, após alguns anos, que os sócios deixassem de investir recursos próprios na empresa. De acordo com afirmações do empreendedor: “Na verdade, hoje a gente não precisa. A gente conseguiu desenvolver um trabalho que hoje a gente tem um fluxo de caixa bem tranquilo. [...] nosso investimento, ele é todo feito com base no recurso que a gente tem [...]” (E6). Consoante essas considerações, essa situação pode ser considerada intencional e, portanto, essa interrupção pode ser classificada como desaprendizagem organizacional.

No que se refere às rotinas de acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos, a única interrupção constatada deu-se na GRADUADA E. O que foi verificado é que não foram mantidas interações com a área acadêmica, como era o caso durante o Mestrado realizado pelo empreendedor, conforme explicado: “Não, assim, na época do Mestrado isso foi muito forte, porque eu tava dentro do programa e tal e depois isso deu uma parada [...] mas não teve não, assim, depois do mestrado não teve mais [...]” (E6). Segundo as reflexões de Tsang e Zahra (2008), de que desaprender indica intenção e esquecer alinha-se à perda de memória, esse exemplo pode ser considerado esquecimento. Isso deve-se ao fato de a interrupção não ter sido intencional e sim uma decorrência da perda do vínculo com o programa no qual o empreendedor estava inserido.

Com relação às rotinas de elaboração ou atualização de plano de negócios, foi constatada interrupção em todas as empresas, com exceção da GRADUADA B. O empreendedor desta empresa, quando questionado se realizava a elaboração ou atualização desse documento, respondeu: “Sim, vou até te mostrar. Tá até aberto, olha aqui, ó, plano de negócios 2016 [...]” (E3). Em observação direta realizada durante a entrevista com esse empreendedor, ele mostrou os *slides* da apresentação do plano de negócios. Foram exibidos vários *slides* do plano de negócios e o empreendedor informou que, além daquela apresentação, havia um documento textual elaborado.

Foi possível perceber, em decorrência dessa observação, que o acompanhamento e atualização do documento são constantes, uma vez que o arquivo estava aberto no computador do empreendedor, que prontamente se ofereceu para apresentá-lo. O empreendedor confirmou

que a atualização é frequente, informando: “a atualização, ela é praticamente mensal, assim, a gente vai revisitando, tem todo um processo. [...]” (E3). Além disso, foram fornecidos detalhes da apresentação em *slides* do plano de negócios da GRADUADA B:

[...] tô falando introdução, problema, tal... aí tem tudo o que você precisa saber de plano de negócio. Quais são os sistemas que estão sendo colocados, como é que a gente vai fazer pra vender pro mercado, os problemas, o que que a gente tá fazendo, as soluções, consultoria, automação, otimização de processos, tal. [...] tá aí, foi atualizado recentemente, mas, aí, eu tô fazendo revisão de missão e visão tá aqui ó missão: [...] (E3)

Em contraste, todas as outras empresas graduadas que foram investigadas nesta pesquisa não mantiveram a prática de elaboração ou atualização do plano de negócios. Isso pode ser observado nos seguintes comentários dos empreendedores das GRADUADAS A, C, D, E e F:

[sobre a utilização do termo plano de negócios] Não, não. Não existe esse termo mais. Esse termo, de plano de negócio, isso aqui, aqui dentro não existe. [...] A gente começou usando como plano de negócio, depois começou como ‘ah, atividades, plano de ação, depois implantamos o ISO’ e por aí foi. Na verdade, o que a gente tem feito é transformado isso em atividades do dia a dia [...] (E2)

A gente usa uma técnica chamada [...] OKR [...] *Objectives and Key Results* [...] ‘E o que mais [NOME DO EMPREENDEDOR]?’ ‘Só’. É isso. [...] Isso é o que mais perto a gente tem do plano de negócios [...] (E4)

Se você me perguntar agora, [NOME DO EMPREENDEDOR], me dá seu plano de negócio, a gente não tem ele formatado pra poder exemplificar, entendeu? (E5)

Se você falar ‘[NOME DO EMPREENDEDOR], me entrega o seu plano de negócio’, eu não tenho ele formalizado como um plano de negócio (E6)

[sobre atualmente elaborar ou atualizar plano de negócios] Uhm-uhm. [...] Não. [...] não é um plano formal, como foi, por exemplo, [...] detalhado, apresenta gráfico, análise de concorrente, vê o que que o concorrente tá fazendo e tal, não. A gente até pode fazer esse tipo de análise, mas de uma maneira bem informal, mais pra gente tomar alguma decisão [...] (E7)

O que foi notado, em muitos casos, é que, inicialmente, os empreendedores afirmavam realizar a rotina de elaboração ou atualização de plano de negócios. Contudo, tratava-se de outras práticas relacionadas a planejamento e não à formalização de um documento detalhado, conforme foi explicado no item 5.2.3: Rotinas de elaboração ou atualização de plano de negócios.

Por exemplo, quando questionado sobre como é feita atualmente a elaboração ou atualização do documento, o empreendedor da GRADUADA A explicou: “É muito mais na discussão. A gente estabeleceu um foco, 2010, estabeleceu um foco na empresa e vem com esse foco. E, aí, a gente vem trabalhando, em volta desse foco, os elementos que são importantes pra contribuir com ele [...]” (E1). Ademais, o empreendedor complementou que, a partir da realização de um planejamento, as informações são migradas para um *software* de gestão de processos, utilizado para acompanhamento: “[...] e aí a gente vai acompanhando por ele [...]” (E2). Além disso, quando solicitado a discorrer sobre como eram feitas as atualizações, o empreendedor ilustrou como exemplo a realização de atividade de um colaborador que estava presente na sala durante a entrevista, utilizando esse *software* mencionado:

É, na verdade, ‘oh, ele tá atualizando lá, oh’, é o tempo todo, a empresa tá alimentando, porque vão chegando as atividades e, então, vão chegando as atividades comerciais dele, eu olho o que que ele concluiu, a gente discute os processos que estão abertos pra ele e o pessoal vai alimentando. Então, se torna uma coisa mais natural (E2)

Assim, em observação direta realizada durante a entrevista, em que foi verificada prática do colaborador utilizando seu computador para controle de atividades por meio de *software*, foi possível perceber que a forma empregada pela empresa, para a atualização de seu planejamento, é bastante diferente do formato de plano de negócios, conforme aplicado na incubação. Outra constatação de como a rotina atual difere desse tipo de documento, foi obtida em observação direta realizada durante a entrevista com a GRADUADA C, com a apresentação em *slides* da já citada metodologia OKR, adotada pela empresa. O empreendedor ofereceu-se para mostrar a apresentação, explicando suas características:

[...] isso aqui é o que direciona o nosso trabalho. *Objectives and Key Results*, basicamente são cinco objetivos principais, então: [leitura dos objetivos da empresa]. Pra cada objetivo desse, a gente tem *key results*, são resultados-chave pra cada um desses. Todas as tarefas do nosso dia a dia, elas estão relacionadas a um desses resultados-chaves e, no final do trimestre, a gente senta pra avaliar cada resultado desse. [...] Isso a gente faz pra corporação em si, a gente faz pra cada pessoa, pro indivíduo também, e a gente faz pra, no nível de indivíduo, no nível de setor. [...] esse aqui é setor de vendas, [...] esse aqui é setor de, por exemplo, pedagógico, que é um dos setores da empresa, esse aqui, esse objetivo tá relacionado, sei lá, com marketing, por exemplo, e esse aqui tá relacionado com novos negócios e esse aqui tá relacionado com desenvolvimento. Esse aqui são tarefas, por exemplo. Então, cada objetivo desse tá relacionado, seria relacionado com uma espécie de setor, então é mais ou menos assim que a gente organiza as coisas [...] Pra cada um desse, a gente tenta atingir uma meta. [...] (E4)

O empreendedor da GRADUADA E constitui outro exemplo da constatação de, inicialmente, mencionar elaborar ou atualizar o plano de negócios, porém, posteriormente, refletir que se trata de outra prática: “[na época da incubação] tinha um plano [...] agora, hoje em dia, não. Não tem. A gente tem as informações em vários instrumentos, mas consolidada num instrumento só, não tem não” (E6). Antes desse comentário, ele sustentou, quando questionado se o que estava descrevendo se referia a um texto de plano de negócios tradicional:

Não, aí é que tá, a gente, o nosso plano de negócio, do ponto de vista, na formalização dele enquanto um plano de negócio, ele já não é tão formal assim. O que que a gente tem formalizado, que é plano de negócio, a gente tem modelo de negócio formalizado, que aí entra muita coisa do plano [...] mas tudo, provavelmente quase tudo, que teria lá, eu tenho formalizado em outros instrumentos (E6)

Conforme já foi discutido no item 5.2.3: Rotinas de elaboração ou atualização de plano de negócios, o relacionamento com instituições como a incubadora ou o SEBRAE teve influência na redação do plano de negócios, constatando-se que todas as empresas prepararam o documento, normalmente, para apresentá-lo à incubadora. Entretanto, como constatado nas discussões anteriores, cinco das seis empresas graduadas examinadas neste trabalho interromperam a prática. Esse resultado é semelhante ao que foi observado por Karlsson e Honig (2009) que afirmaram, em seu estudo com novos negócios vinculados a uma incubadora, que os documentos não foram seguidos ou atualizados pelas empresas investigadas.

Assim sendo, apesar das indicadas formas de utilização do plano de negócios por parte da incubadora – para fins como: seleção das empresas para participação no programa de incubação, acompanhamento e avaliação das empresas durante o vínculo com a instituição e familiarização dos consultores com as empresas –, observou-se que, em geral, o plano não é mais empregado pelas empresas, após a incubação. Foi mencionado, por exemplo, por empreendedores, que o plano nunca foi exibido, exceto para a incubadora: “A não ser na incubadora, não. [...] Só fazer algumas interações com a [GERENTE DA INCUBADORA], mas [...] ir pra fora e apresentar não [...]” (E4) e “Nós apresentamos pra incubadora. Pra passar no processo de incubação e depois nunca mais [...]” (E2).

Nesse sentido, uma consultora da incubadora comentou que é recomendado que as empresas continuem utilizando o plano, porém verifica que não é um esforço seguido por todas as empresas que ela acompanha:

[...] a gente até fala muito pra eles usarem pra ir avaliando como é que tá acontecendo, pra não engavetar esse plano e nunca mais usar. Então, em alguns casos, a gente vê que a empresa vai adaptando mesmo. Ela pega o plano que foi feito no início, vê o que que tá fazendo, aí faz, sei lá, reuniões de reavaliação e faz alguma modificação, justamente pra usar aquele plano como uma ferramenta, pra captação de investidores ou até pra avaliação própria deles de como é que tá indo ou até pra quando a empresa graduar, tudo mais. Então, a gente recomenda isso. Agora, algumas fazem e outras talvez não. Assim, eu vejo que algumas têm o esforço, outras eu já não vejo tanto de fazer essa reavaliação. (E9)

De forma semelhante, o outro consultor entrevistado comenta que, após a utilização no momento de seleção das empresas ao processo de incubação, o plano não é adotado como uma ferramenta para a gestão das empresas:

Eu acho que serve como um norte, porque, assim, eles têm que fazer pra entrar, não pode entrar sem o plano de negócios. Então eles fazem, têm esse norte, mas depois eu vejo que eles deixam de lado, que vai seguindo e aí esquece o plano e não atualiza. O que eu percebo é isso, aí alguns se preocupam em atualizar, mas mais no sentido, eles veem o plano no sentido de um documento que faz parte do processo seletivo da incubadora, não veem o plano como um documento de gestão, entendeu? (E10)

Tendo sido verificado que a rotina de elaboração ou atualização de plano de negócios foi interrompida em cinco empresas graduadas investigadas neste trabalho, cabe ressaltar que, em uma delas, a interrupção não ocorreu de forma intencional. Trata-se da GRADUADA D, que, conforme comentado pelo empreendedor, atualmente busca a recuperação dessa prática: “a gente está passando por um processo de consultoria, nesse momento, que pode ajudar a gente nesse sentido [...] E a intenção, nesse momento, que a gente passa por uma consultoria, é de fazê-lo e reconstruí-lo [...]” (E5).

Essa expectativa de que a consultoria proporcione condições para a reconstrução do documento é reforçada em expressões sobre como se busca retomar a prática, como: “[...] a gente não tem ele formatado do jeito que a gente gostaria, [...] bem definido, [...] como a gente almeja. A gente espera que, com ajuda de consultoria, a gente possa deixar isso bem formatado [...]” (E5). Além disso, outros comentários realizados durante a entrevista levam à percepção de que a interrupção não foi intencional, como a valorização que é conferida ao plano de negócios: “[...] é um instrumento poderosíssimo [...]” (E5), ou, em explicação que foi dada para a razão de se ter parado de atualizar o plano: “Imagino que fique envolvido com processo, com atendimento a cliente, essas coisas. Acaba que não dá a atenção devida a um instrumento que, no meu ponto de vista, é muito importante [...]” (E5).

Portanto, foi identificado que a interrupção, neste caso, não foi intencional, mas se deve à perda de memória dessa rotina devido à falta de atenção dispensada a ela. Por conseguinte, trata-se de esquecimento, pois a intenção ou perda de memória é o que diferencia desaprender de esquecer, segundo Tsang e Zahra (2008). Todavia, para os outros casos (GRADUADAS A, C, E e F) foi verificada a ocorrência de desaprendizagem organizacional.

No caso da GRADUADA A, o empreendedor explicou que os detalhes do documento, antes vistos como importantes, passaram a ser considerados empenho que demanda muito tempo da empresa:

[...] quando a gente fez, na época, a gente achava que, que ter mais detalhes e tudo, era muito importante. Hoje, com a experiência que a gente teve, a gente já viu que não, que você desperdiça muito tempo buscando detalhes que são pouco relevantes. Vão ser excelentes números pra você colocar na tela e etc, mas não tem nenhuma relevância pro negócio, não vai ter impacto nenhum. Se eu não tiver, ele não vai ter impacto nenhum no negócio. Pelo contrário, ele vai economizar tempo e me dar mais agilidade. Então, hoje, ele tem menos detalhes, é menos rico com relação a detalhes, mas ele tem uma profundidade maior, por causa da experiência que a gente teve etc. (E2)

O empreendedor ainda se estendeu sobre a morosidade para as atualizações do documento: “Aí marca a reunião, vai todo mundo, aí pega aquele papel [...] Então, isso torna muito moroso, acaba desestimulando você a fazer com mais frequência e etc. Então, [...] acaba sendo inviável. Acaba não valendo a pena” (E2). Comparando com técnicas utilizadas atualmente na empresa, o empreendedor mostra a preferência pela automatização que a empresa obteve com a adoção de *software* de gestão de processos:

[...] Sem chance de perder tempo com papel, aquele documento, aquele papel, que você demora a fazer e depois tem que consultando na pasta, não. Hoje, fez-se o planejamento, beleza, formalizou, os diretores assinaram o planejamento e lançou no sistema, o acompanhamento é no sistema. Pra ver o que tá sendo cumprido e o que não tá sendo cumprido. E quem tá cumprindo e quem não tá cumprindo. É basicamente isso. A gente tem reuniões, mas baseado no que tá sendo feito, se tá legal ou não tá legal. [...] Não faz nenhum sentido você ter lá um documento de 50, de 100 páginas. Ninguém vai ler aquilo nunca mais na sua vida. [...] (E2)

Outro ponto que havia sido mencionado por este empreendedor, quando comentou que talvez a empresa não tivesse sido constituída se os empreendedores tivessem anteriormente o plano de negócios, foi o fato de o plano de negócios, apesar de servir para orientação, também poder apontar barreiras:

Existem dois lados da moeda no plano de negócio. O plano de negócio ele serve, sim, pra orientar, pra obrigar você a estudar um pouco mais sobre o assunto, pra você, mas ele amedronta. Quando você vai estudar, você vê mais barreiras do que qualquer outras, até porque, quando a empresa tá começando, você não tem recurso, então, você, primeiro, você não tem grandes consultores ao seu lado, grandes mentores, grandes conselheiros e etc.. [...] (E1)

O empreendedor da GRADUADA C também fez ponderações sobre o fato de o plano de negócios poder ter efeito de desanimar os empreendedores: “[...] a gente teve, no início. Isso, de certa forma desanimou, porque a gente não conseguiu executar o que estava no plano de negócio e a gente teve que encontrar outra alternativa de fazer a coisa acontecer [...]” (E4). O empreendedor alegou que foi adotado o modelo orientado pela incubadora, que foi utilizado no processo de seleção da empresa: “A incubadora, na verdade, ela deu esse *template* e a gente tinha que fazer com base no *template*. Tanto que a gente passou no programa de incubação com base nesse *template* [...]” (E4). O empreendedor ainda comentou sobre por que considera que o modelo adotado durante o período de incubação não era adequado para a empresa:

O plano de negócio, na época, ele era até bem formalizado. A gente tinha um plano, a gente chegou a construir o plano. Não passou de um plano [...] o que a gente tem não é uma versão menor de uma grande empresa, uma grande empresa, ela sabe qual que é o público dela e ela tem um problema bem definido. Aqui, a gente tá tentando encontrar o problema. Então, assim, a gente não tem problema, a gente não tem público, e a gente não tem produto, então, não tem lógica a gente criar um plano de negócio sem ter essas respostas [...] (E4)

Já o empreendedor da GRADUADA E afirmou que, atualmente, não é mantida a elaboração ou atualização do plano de negócios porque não é percebida a necessidade: “Porque não tem, assim, não foi necessário ter esse plano, até hoje [...] se a gente olhar bem, o plano de negócio [...] a gente tem isso separado para o que a gente precisa, mas nunca foi necessário formalizar isso num plano. Porque nunca houve necessidade.” (E6). Ele sustentou que, já tendo as informações propiciadas pelo plano de negócios por outros meios, o documento foi elaborado anteriormente devido à influência da incubadora:

Na incubação, a gente fez uma vez, porque foi até uma atividade que a gente teve lá e tal, mas, depois, a gente não manteve isso não, de ter isso não. [...] o que a gente precisa do plano de negócio a gente já tem. Agora, ter um plano de negócio pra buscar um *venture capital*, pra buscar um investidor qualquer, tal, a gente não tem [...] (E6)

Por fim, o empreendedor da GRADUADA F atribuiu ao estilo de gestão, mais focado em controle financeiro, o fato de a empresa não manter a prática de elaborar ou atualizar plano de negócios, que é realizada apenas quando se deseja apresentar o documento a possíveis investidores:

[...] até pelo estilo de gestão [...] faz um controle bem rígido financeiro [...] gerir o dia a dia do negócio, mesmo. A gente tem uma noção de onde quer chegar, baseado até no que a gente tá vendo do mercado, mas não um plano formal, numérico, como é o plano de negócio, mas, um plano mais de meta, se a gente conseguir esse, esse e esse cliente, vai dobrar o faturamento, mas não é uma coisa calculada, numérica, assim [...] (E7)

Portanto, com base nos comentários dos empreendedores, pode-se depreender que, nesses quatro casos, a interrupção da elaboração ou atualização do plano de negócios foi intencional e pode ser classificada como desaprendizagem organizacional. Cabe lembrar que, para Karlsson e Honig (2009), as exigências do ambiente externo constituem razão para a escrita dos planos de negócios das empresas que foram examinadas em seu estudo, que também eram vinculadas a uma incubadora. Comprovando a exigência da incubadora nesse sentido, além dos vários comentários transcritos das entrevistas e documentos já citados neste trabalho, pode-se mencionar um item inserido entre os deveres e obrigações dos empreendimentos, integrante do Manual de Normas e Procedimentos do Programa de Incubação, que determina: “Atualizar anualmente ou quando se fizer necessário o plano de negócios (somente incubação de empresas)” (D12).

Conforme exposto por Feldman (2000), as reações das pessoas que realizam as rotinas situam-se em contextos institucionais, organizacionais e pessoais. Nesses casos discutidos, ficou clara a relação das reações dos empreendedores com o contexto organizacional das empresas. Considerando-se a afirmação de Karlsson e Honig (2009), anteriormente retomada, e o fato de que predominou, nas empresas graduadas investigadas, a ocorrência de interrupção intencional da rotina de elaboração ou atualização de plano de negócios, é formulada a seguinte proposição:

*P6: a desaprendizagem organizacional tende a ocorrer em rotinas que foram estabelecidas devido a exigências do ambiente externo às empresas graduadas.*

No que tange às rotinas de desenvolvimento de produto ou serviço, verificou-se a interrupção de desenvolvimento de *softwares* na empresa GRADUADA E. O empreendedor mencionou essa interrupção afirmando: “[...] nós resolvemos vender a operação de software

[...]” (E6). Além disso, as explicações do empreendedor mostraram que essa interrupção ocorreu de forma intencional, buscando o foco em uma das áreas de atuação da empresa, a área de consultorias:

[...] nessa época, o nosso faturamento era meio a meio, era meio *software*, meio consultoria, talvez até um pouquinho ainda mais *software*. E, aí, eu, já tendo estudado bastante e eu trabalho bastante com estratégia [...] do final de 2014 pra cá, nós ficamos sendo genuinamente uma empresa de consultoria. [...] eram dois negócios complementares, um complementa o outro [...] Só que chegou num momento, que a gente entendeu que eram negócios complementares, mas eram dois negócios [...] E, aí, eu falei, ‘olha, eu tenho que fazer uma opção’ [...] Então, quer dizer, era um bom negócio, mas é porque a gente tinha que escolher ou uma coisa ou outra [...] (E6)

Por se identificar que ela ocorreu intencionalmente, essa interrupção no desenvolvimento de *softwares* pela GRADUADA E foi, portanto, considerada desaprendizagem organizacional. Esse descarte relaciona-se com mudança radical que ocorreu na área de atuação da empresa: de desenvolvimento de *software* para consultoria. Em observação direta realizada durante a entrevista com o empreendedor, verificou-se que a sala de reuniões estava com muito material (especialmente de gráfica) espalhado. O empreendedor explicou que aquela profusão de material se devia ao fato de estarem renovando tudo, em virtude de alteração na identidade visual. Foi percebido que isso refletia a mudança na área de atuação da empresa, que o empreendedor descrevia na entrevista.

É relevante retomar Tsang e Zahra (2008), que estabeleceram ligação entre desaprendizagem organizacional e mudanças (episódicas e contínuas). Considerando-se as mudanças no desenvolvimento de produto ou serviço e área de atuação, ocorridas nas empresas graduadas ao longo do tempo, como pode ser verificado no Quadro 32 (apresentado na folha 97) e no Quadro 25 (apresentado na folha 79), diferentemente das outras empresas, pode-se observar que a GRADUADA E passou por uma mudança episódica. Além disso, para Tsang e Zahra (2008), as mudanças na propriedade constituem gatilhos para mudanças episódicas. Conforme já mostrado no Quadro 26 (apresentado na folha 80), essa situação de mudança no que se refere à propriedade da empresa ocorreu na GRADUADA E.

Uma vez que esse caso consiste na única interrupção constatada nas rotinas de desenvolvimento de produto e serviço, que, como já discutido, se refere à rotina mais padronizada dentre as investigadas nesta pesquisa, é formulada a seguinte proposição:

*P7: a desaprendizagem organizacional de rotinas de desenvolvimento de produto ou serviço em empresas tecnológicas graduadas resulta de mudanças episódicas.*

Quanto às rotinas de realização de ações de treinamento e desenvolvimento, foram constatadas duas interrupções, ambas na GRADUADA F. A primeira diz respeito à participação em cursos, oferecidos pela incubadora, que constituem treinamentos na área de gestão, o que não foi mantido. Conforme explicações do empreendedor, o fato de não terem sido mais feitos esses treinamentos pode ser atribuído à elevada dedicação exigida pelos projetos da empresa:

[...] não sei se foi depois da incubação, a gente chegou a fazer um curso no SEBRAE de gestão estratégica. Chegamos a fazer um curso de gestão estratégica que ou foi durante a incubação ou foi logo após o fim da incubação. Só que, depois da incubação, também coincidiu com a gente ter muito trabalho com esses projetos, a gente não fez mais nenhum treinamento não. [...] (E7)

Não tendo sido verificada intenção, essa interrupção é classificada como esquecimento. Já a segunda interrupção observada na GRADUADA F, refere-se à não manutenção de experiências de investimentos em cursos externos e estruturação de treinamentos internos para a equipe de desenvolvimento. O empreendedor dessa empresa discorre sobre o assunto:

A gente não investe num curso pra pessoa fazer fora. A gente até já fez isso, algumas vezes, já fizemos treinamento [...] já pagou pra desenvolvedor nosso fazer pra trabalhar com desenvolvimento de celular, por exemplo. Só que o mais normal mesmo, a gente contrata uma pessoa e a gente já tem um banco de documentos só em torno da tecnologia que a gente tá usando naqueles projetos, só pra pessoa se adaptar àquela tecnologia que ele não trabalhou antes. [...] mas não é um treino que ele vai ‘você vai fazer o curso’ [...] e nem curso interno, que a gente tem um professor, a gente já fez isso também, já tivemos treinamento interno no passado, mas a gente acha desnecessário pro tipo de desenvolvedor que a gente contrata (E7)

Ao mostrar que essas formas de treinamento são consideradas desnecessárias em razão do perfil de desenvolvedor contratado, depreende-se que a interrupção foi intencional e, portanto, pode ser classificada como desaprendizagem organizacional. O empreendedor explica por que a disponibilização de documentação interna é adequada ao perfil dos desenvolvedores:

[...] a pessoa entrava num projeto, a gente coloca ela uma ou duas semanas trabalhando nesses tutoriais e fazendo alguns, primeiro que a gente fazia uma seleção muito forte [...] aí quando entra, a gente deixa a pessoa com um conjunto de documentação pronta, que a gente tem, meio por conta dela, porque a gente já buscou um profissional mais autodidata, que é o perfil que a gente coloca aqui, porque é o perfil de desenvolvedor na verdade, tem que ser pra conseguir trabalhar em projeto muito variado que é o que a gente

trabalha aqui. E a gente muda muito de tecnologia [...] então a gente altera. [...] a gente sempre focou muito no perfil de desenvolvedor que não é um desenvolvedor preparado em uma tecnologia, é um desenvolvedor preparado pra aprender rapidamente novas tecnologias [...] (E7)

As discussões trazidas até este momento, visaram evidenciar a ocorrência da desaprendizagem organizacional em empresas graduadas. As ocorrências foram verificadas com base na definição de Tsang e Zahra (2008) e na distinção que esses autores propõem em relação ao termo esquecimento. Assim, as situações identificadas como desaprendizagem estão também de acordo com o observado por Hislop et al. (2014), de que as definições de desaprendizagem remetem a termos como abandonar ou desistir de algo. No Quadro 35 estão apresentadas, de forma sintetizada, as ocorrências de desaprendizagem organizacional que foram constatadas neste estudo:

**Quadro 35: Desaprendizagem organizacional identificada nas empresas graduadas**

<b>Rotina em que foi verificada</b>	<b>Descarte de rotina identificado</b>	<b>Caso</b>
Captação de recursos financeiros	Interrupção de aporte de recursos próprios dos empreendedores	GRADUADA E
Elaboração ou atualização de plano de negócios	Interrupção da elaboração ou atualização do documento	GRADUADA A GRADUADA C GRADUADA E GRADUADA F
Desenvolvimento de produto ou serviço	Interrupção de desenvolvimento de <i>softwares</i>	GRADUADA E
Realização de ações de treinamento e desenvolvimento	Interrupção de investimentos em cursos externos e estruturação de treinamentos internos para a equipe de desenvolvimento	GRADUADA F

Fonte: dados da pesquisa

É relevante assinalar, também, que as interrupções apresentadas no Quadro 35, além de indicar um processo intencional, atendem a outras características-chave do conceito de desaprendizagem organizacional, conforme explicado por Tsang e Zahra (2008). Destaca-se o fato de não ter sido examinado julgamento de valor envolvido no descarte, atentando-se para comentário de Tsang e Zahra (2008) sobre não ocorrer, necessariamente, melhoria de desempenho organizacional com a desaprendizagem.

Ademais, assim como constatado nos estudos de Müller et al. (2012) e Buchele et al. (2016), nesta pesquisa, não foram identificados métodos formalizados para o processo de desaprendizagem. Já no estudo de Rodrigues, Godoy e Bido (2015) foi indicado estranhamento como reação inicial ao termo, embora tenha sido constatado que os gestores, em sua maioria, concordam com a possibilidade de ocorrência do fenômeno da desaprendizagem. No presente

trabalho, esta possibilidade foi confirmada, tendo sido examinadas rotinas específicas em que a desaprendizagem organizacional ocorreu.

Apesar disso, conforme as dificuldades apontadas por Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011) para as investigações empíricas sobre desaprendizagem organizacional, entre elas a sutileza, complexidade e tempo para concretização do processo, não se buscou identificar todas as ocorrências de desaprendizagem inseridas nas mudanças das rotinas das empresas graduadas. Foram enfatizadas, de forma coerente com o caráter exploratório da pesquisa, as situações em que ficou claramente explícita a interrupção das rotinas. Dessa forma, os exemplos tratados estão mais próximos de mudanças episódicas, ainda que Tsang e Zahra (2008) relacionem a desaprendizagem organizacional também com as mudanças contínuas.

#### **5.4. Tipos de interação entre aprendizagem e desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas**

Após ter sido realizada a discussão com relação ao processo de desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas, são apresentadas considerações quanto à sua interação com a aprendizagem organizacional. A identificação dos tipos de interação foi feita, nesta pesquisa, consoante as possibilidades expostas no trabalho de Tsang e Zahra (2008): a desaprendizagem organizacional de forma isolada, a aprendizagem organizacional de forma isolada, a desaprendizagem organizacional precedendo a aprendizagem organizacional, a desaprendizagem organizacional simultânea à aprendizagem organizacional e a reaprendizagem.

Dessa forma, a partir da verificação de ocorrência de desaprendizagem organizacional, conforme sintetizado no Quadro 35 (apresentado na folha 125), foi determinado qual tipo de interação com a aprendizagem organizacional poderia ser reconhecido. A aprendizagem organizacional foi averiguada com base na definição de Tsang e Zahra (2008), que a relacionam com a aquisição, pela organização, de uma rotina nova. Cumpre esclarecer que foram contempladas as situações mencionadas pelos empreendedores, que poderiam ser consideradas mudanças e em que a empresa adquiriria uma nova rotina, conforme as situações analisadas no item 5.2: Mudanças nas rotinas organizacionais das empresas graduadas. Portanto, não foram incluídas situações de aprendizagem relativas ao estabelecimento inicial de todas as rotinas detalhadas pelos empreendedores.

A aprendizagem organizacional isolada foi tratada, nesta pesquisa, porque Tsang e Zahra (2008) alertam para o fato de que, embora frequente, pode não ser exigido o

acompanhamento da desaprendizagem ao processo de aprendizagem. Isso foi constatado em várias situações nas empresas graduadas investigadas neste estudo. Seguindo a definição de Tsang e Zahra (2008), essa classificação foi feita verificando-se se a aquisição de uma nova rotina não afetava as rotinas existentes, implicando contrapartida de descarte.

As duas primeiras situações observadas referem-se a rotinas de captação de recursos financeiros. Como pode ser notado no Quadro 29 (apresentado na folha 84), a GRADUADA A e a GRADUADA D passaram a submeter projetos para captação de recursos após a graduação. O empreendedor da GRADUADA A esclareceu que a submissão de projetos foi uma rotina adquirida após a empresa ter se graduado, não tendo ainda sido realizada durante o período de incubação:

Não, durante a incubação não. [...] Teve influência da incubação, porque a gente aprendeu muita coisa lá dentro e mesmo depois de graduados, as informações que a gente foi pegando da captação, foi por meio da universidade, foi por meio da incubadora. Então teve grande influência da incubadora, mas a gente não estava mais incubado, a gente já tinha graduado (E2).

O empreendedor afirma que a outra forma de captação de recursos que é efetuada pela GRADUADA A reporta-se aos negócios realizados com clientes. Ademais, explica que são atribuídos diferentes objetivos às duas rotinas, pois a submissão de projetos é tida como uma forma de direcionar investimentos à inovação. Ele explanou sobre as duas rotinas:

Tem a parte que são dos clientes mesmo, dos projetos, do dia a dia, mas tem a parte que é voltada pra inovação, pra novos produtos, pra gente alavancar. Nesse caso, a gente submete projetos, [...] aí esses recursos são voltados para inovação, pra novos produtos, pra novos estudos, pra outras coisas que são ligadas ao negócio da empresa. E fora isso, no dia a dia da empresa, são negócios que a empresa faz em parceria com o cliente [...] mas pra inovação especificamente é a submissão de projetos. (E1)

De acordo com o empreendedor, na GRADUADA A a submissão de projetos é destinada à busca de inovação por ser uma forma de garantir os investimentos para esse fim e não para a manutenção da empresa, conforme atesta:

Quando não há dinheiro voltado especificamente pra inovação, você fica muito limitado. Porque inovação tem um risco envolvido, o negócio pode não dar certo, o produto pode não dar certo. Então você amarra esse recurso porque você tem que sobreviver [...] o dinheiro que entra é pra pagar energia, pagar água, pagar os técnicos [...] E quando você não tem dinheiro específico pra inovação [...] o dinheiro que você tem, a prioridade é pagar as contas, é

sobreviver. Essa é a prioridade. [...] Quando você tem o recurso de subvenção, não [...] É até uma proteção contra isso. [...] porque você tem um recurso garantido pra fazer aquilo [...] É você ter um recurso que você possa realmente investir em inovação. (E1)

Essa aprendizagem organizacional foi considerada, neste trabalho, como ocorrência de forma isolada, porque não houve indícios de que tenha implicado o descarte de outras rotinas. Percebe-se que a GRADUADA A continua a realizar os negócios com os clientes e passou, também, a submeter projetos com o intuito de assegurar o investimento de recursos em inovação.

Como já antecipado, a GRADUADA D igualmente teve a aquisição da rotina de submissão de projetos após a graduação. O empreendedor sustentou: “foi depois da incubação que a gente fez algumas iniciativas” (E5). Diferentemente do que ocorreu no exemplo anterior, na GRADUADA D, apesar de a rotina de submissão de projetos ter sido executada pela empresa algumas vezes, não resultou a contemplação de projetos, conforme comentado pelo empreendedor: “A gente já fez alguns ensaios com projetos de pesquisa. A gente já enviou pra subvenção, alguns editais que a gente tentou participar e não conseguiu ganhar na época [...]” (E5).

Tendo sido verificado que a realização da rotina foi considerada pelo empreendedor como ensaios e não tendo sido constatado que as tentativas afetaram rotinas existentes de captação de recursos da GRADUADA D, essa situação também foi classificada como aprendizagem organizacional isolada. Cabe destacar ainda que, posteriormente, a empresa deixou de ter essa prática, o que foi caracterizado como esquecimento no item 5.3: Ocorrência de desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas. Mas continua assinalada, pelo empreendedor, a possibilidade de retomá-la em algum momento.

A próxima situação identificada como aprendizagem organizacional isolada constitui uma rotina de acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos. Essa aprendizagem ocorreu na GRADUADA E, em que foi adicionada a rotina de compartilhamento de conhecimento por meio da oferta de treinamentos. Como pode ser observado no Quadro 30 (apresentado na folha 88), a empresa manteve a busca por conhecimento mediante estudo, participação em treinamento e relacionamento com pares. Conforme explicado pelo empreendedor da GRADUADA E: “[...] a outra ponta é que, agora, a gente virou um fornecedor de conhecimento de tecnologia. [...]” (E6).

Aprendizagem organizacional isolada também foi verificada na rotina de elaboração ou atualização de plano de negócios, neste caso, na GRADUADA A. Como já assinalado no item

5.2.3: Rotinas de elaboração ou atualização de plano de negócios e no 5.3: Ocorrência de desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas, o empreendedor afirma que não havia sido elaborado plano de negócio no momento em que a empresa foi montada. O plano só foi redigido como procedimento para a incubação. Não foi observado descarte acompanhando essa aprendizagem, de modo a ser possível classificá-la como isolada.

No que tange às rotinas de desenvolvimento de produto ou serviço, foram constatadas três situações de aprendizagem organizacional isolada. Conforme pode ser verificado no Quadro 32 (apresentado na folha 97), duas empresas acrescentaram rotinas à já existente de desenvolvimento de *softwares*. A GRADUADA E adicionou as rotinas de oferta de consultoria e de treinamento, como negócios da empresa, e a GRADUADA F adicionou o serviço de aluguel de equipamentos.

Quanto à aquisição da rotina de oferta de consultorias, o empreendedor da GRADUADA E mencionou: “[...] a empresa começou, em 2011, a trabalhar com consultoria [...]” (E6). Também já foi mostrado como essa empresa incorporou, ao seu negócio, a oferta de treinamentos, tendo sido assinalado pelo empreendedor: “[...] De 2011 pra cá, de maneira muito humilde, a gente começou a fazer treinamentos. [...] E hoje, a gente tem uma carteira de treinamentos [...]” (E6).

Não foi notado que a aprendizagem dessas rotinas implicou descarte de outras rotinas de desenvolvimento de produto ou serviço, uma vez que o empreendedor afirmou, comentando sobre expansão das consultorias, em 2012: “[...] E desenvolvendo ainda produtos de *software* [...]” (E6). Mesmo tendo sido constatado que a rotina de desenvolvimento de *softwares* constituiu um descarte posterior, conforme discutido no item 5.3: Ocorrência de desaprendizagem organizacional em empresas graduadas, não se percebeu que esse descarte estava relacionado à aprendizagem da rotina de oferta de consultoria. Constituiu uma opção para que a empresa tivesse condições de focar em um dos negócios. A independência dessas rotinas pode ser depreendida dos comentários do empreendedor da GRADUADA E:

Eu falo, assim, são ondas. Nós tivemos, assim, três ondas muito claras. A primeira foi de entender que não era só *software*, que precisava ter consultoria. A segunda, de abrir mão do *software* e focar na consultoria. E, agora, a terceira, que é de um posicionamento diferente no mercado [...] (E6)

Já o empreendedor da GRADUADA F relatou como a empresa, mantendo a rotina de desenvolvimento de *software*, passa a, também, possuir uma rotina de aluguel de equipamentos, como pode ser observado pelo trecho a seguir:

Até então, a gente trabalhava só com sistema, aí, o [um dos produtos] passou a envolver também algumas atividades operacionais, que no dia do evento tem que ir alguém lá e organizar, etc, que é uma coisa que a gente não fazia antes. [expansão da atuação:] Aluguel de equipamentos. Inclusive, o CNAE teve que mudar da empresa, por causa disso. Porque hoje a gente aluga equipamento pro organizador do evento. (E7)

A aquisição dessa rotina refletiu mudanças na rotina de realização de ações de treinamento e desenvolvimento da empresa. Esse tipo de mudança adicional já havia sido discutido por Feldman (2000), que explica a possibilidade, entre outras, de a mudança na rotina de um departamento provocar mudanças em outras rotinas do mesmo departamento. Dessa forma, pode ser averiguado nos comentários do empreendedor da GRADUADA F que, com essa expansão de atuação da empresa, tornou-se necessário oferecer treinamento para as pessoas envolvidas com o aluguel de equipamentos:

Inclusive, essa necessidade [de treinar as pessoas contratadas] aumentou muito com essa parte de operação, porque, até a equipe que trabalha é diferente. Tava acostumado a contratar desenvolvedor de *software* e, aí, a equipe que trabalha é uma pessoa técnica em TI, vamos dizer. Então, é outro tipo de profissional. E a gente tem que contratar e treinar o cara rapidamente [...] (E7)

Essas situações mostram, portanto, a aprendizagem organizacional de forma isolada, uma vez que a aprendizagem das rotinas não implicou o descarte de rotinas existentes, consoante definição de Tsang e Zahra (2008). Tendo sido evidenciadas situações de aprendizagem organizacional isolada, cabe retomar as rotinas descartadas que foram identificadas nas empresas graduadas, conforme sintetizadas no Quadro 35 (apresentado na folha 125).

Como foi verificado que não houve substituição dessas rotinas por outras novas, todas as situações foram classificadas como desaprendizagem organizacional isolada. Esse critério é destacado por Tsang e Zahra (2008) como uma das características-chave do conceito de desaprendizagem organizacional, apontando que não necessariamente ocorre reposição após o descarte de uma rotina.

A primeira rotina identificada como desaprendizagem organizacional refere-se à rotina de captação de recursos financeiros, com a interrupção do aporte de recursos próprios dos empreendedores, na GRADUADA E. Não se constatou substituição dessa rotina, visto que o empreendedor explicou que foi descartada por não ser mais necessária, conforme seus

comentários: “Na verdade, hoje a gente não precisa. A gente conseguiu desenvolver um trabalho que hoje a gente tem um fluxo de caixa bem tranquilo [...]” (E6).

A explicação de que o descarte da rotina de aporte de recursos próprios foi realizado por não ser mais necessário é semelhante à apresentada no estudo de Buchele et al. (2016). Para a situação da desaprendizagem organizacional não seguida pela aprendizagem, Buchele et al. (2016), em sua pesquisa em uma pró-reitoria, ilustram por casos de processos considerados desnecessários para o setor.

Outro exemplo identificado constitui a desaprendizagem organizacional relacionada à elaboração ou atualização de plano de negócios, que foi verificada em quatro empresas investigadas neste trabalho (GRADUADAS A, C, E e F). Novamente foi percebido que a interrupção ocorreu devido ao fato de as empresas não a considerarem mais necessária, como foi expresso, por exemplo, pelo empreendedor da GRADUADA E: “[...] não foi necessário ter esse plano, até hoje [...] Porque nunca houve necessidade [...]” (E6).

Ademais, já foi discutido como a elaboração ou atualização do plano de negócios, em geral, é vista pelos empreendedores para o atendimento a uma exigência da incubadora, que a utiliza de forma intensa para diversos fins, como o acompanhamento e avaliação das empresas. Conforme foi mostrado anteriormente, ilustram essa situação comentários de alguns empreendedores, como os da GRADUADA A e GRADUADA C, que indicaram não haver apresentado o plano de negócios, exceto para a incubadora. Cabe recuperar ainda, fala de um dos consultores da incubadora entrevistado: “[...] eles veem o plano no sentido de um documento que faz parte do processo seletivo da incubadora, não veem o plano como um documento de gestão [...]” (E10).

Assim, pode-se depreender que as outras ferramentas mencionadas pelos empreendedores não foram adotadas em substituição ao plano de negócios. Em vários casos, foi verificado que as empresas investigadas nesta pesquisa empregam o modelo CANVAS. Isso foi constatado, por exemplo, em comentário do empreendedor da GRADUADA E: “[...] a gente tem um mapa que é feito com CANVAS [...]” (E6) e da GRADUADA C: “[...] uma outra ferramenta que a gente utiliza é o CANVAS [...]” (E4).

Também em observações diretas foi possível notar o emprego dessa ferramenta. Na GRADUADA C, visualizou-se um modelo, elaborado com pequenos papéis colados em uma parede da sala em que era realizada a entrevista. Outra observação ocorreu ao final da entrevista com o empreendedor da GRADUADA B, que mostrou, em outra sala da empresa, o mural em que estava fixada uma folha impressa com o modelo. O fato de a GRADUADA B ser a empresa

em que se verificou a manutenção da rotina de elaboração ou atualização do plano de negócios aponta para que o CANVAS não seja visto como substituto do plano.

Reforçam as indicações de que o CANVAS não constitui uma reposição do plano de negócios das empresas o fato de que foi constatado que, desde o período de incubação, os empreendedores têm proximidade com essa ferramenta. Um exemplo foi dado pelo empreendedor da GRADUADA F, comentando sobre cursos realizados que haviam sido ofertados pela incubadora: “[...] Que eu me lembro claramente de ter participado foi de vendas e de CANVAS [...]” (E7). Ademais, um dos consultores da incubadora apontou a adoção do modelo pelas empresas que estão vinculadas à incubadora:

Então, o CANVAS, pelo o que eu vejo, já vi empresas, quase toda empresa incubada lá no [programa de incubação] tem um CANVAS grudado na parede. Me parece que é uma ferramenta que eles usam mais, por todas essas características, e assim, você bate o olho ali e já vê, já vê que que é sua proposta de valor, já vê que que é seu cliente, você não se perde e, se tiver que mudar, faz uma reuniãozinha alí, na hora, decide e muda (E10)

Dando sequência às mudanças que foram identificadas como desaprendizagem organizacional, também foi constatado que, ao descarte da rotina de desenvolvimento de *softwares*, pela GRADUADA E, não foi seguida aprendizagem de nova rotina. Conforme exposto anteriormente, a rotina de oferta de consultorias já estava sendo realizada concomitantemente pela empresa, que, nesse momento, possuía dois negócios complementares. Explicando que o descarte da rotina de desenvolvimento não tinha se dado à medida que se adquiriria a nova rotina, o empreendedor da GRADUADA E mencionou: “Foi radical [...]” (E6).

A última rotina identificada como desaprendizagem organizacional relaciona-se à rotina de realização de ações de treinamento e desenvolvimento, com a interrupção de investimentos em cursos externos e estruturação de treinamentos internos para a equipe de desenvolvimento, na GRADUADA F. Mais uma vez o descarte foi justificado, pelo empreendedor, por se considerar que a rotina era desnecessária, pois o perfil do desenvolvedor contratado permitia que se mantivesse apenas a disponibilização de documentação para consulta. Seguem os comentários do empreendedor da GRADUADA F, que sustentam essas afirmações: “[...] a gente acha desnecessário pro tipo de desenvolvedor que a gente contrata [...] a gente parou de fazer isso [...] achou desnecessário [...]” (E7).

Como todas as ocorrências de desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas investigadas nesta pesquisa foram classificadas como desaprendizagem organizacional isolada, não foram encontrados exemplos que ilustrassem os tipos de interação: a desaprendizagem

organizacional precedendo a aprendizagem organizacional e a desaprendizagem organizacional simultânea à aprendizagem organizacional.

Quanto à interação em que a desaprendizagem precede a aprendizagem, conforme os exemplos anteriores, nenhuma das interrupções identificadas apresentou elementos que indicassem a necessidade de que a organização primeiro desaprendesse, como foi defendido por Akgün et al. (2007), para permitir a receptividade a novas informações no mercado e de tecnologia. Tampouco foram observadas situações em que a desaprendizagem se constituísse uma pré-condição para a aprendizagem, conforme sustentam Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011), para o contexto das multinacionais emergentes. Dessa forma, os resultados encontrados, nesta pesquisa, para as empresas graduadas diferem do trabalho de Müller et al. (2012) que, no estudo com empresas do setor calçadista, afirmaram que, normalmente, a aprendizagem ocorreu após a desaprendizagem.

Já no que concerne à interação em que a desaprendizagem organizacional ocorre de forma simultânea à aprendizagem organizacional, é indicado por Tsang e Zahra (2008) ser frequente em mudanças organizacionais, principalmente contínuas, com a atualização gradual das rotinas. Porém, conforme foi argumentado no item 5.3: Ocorrência de desaprendizagem organizacional em empresas graduadas, as situações identificadas estavam mais próximas de mudanças episódicas. Entretanto, Feldman (2000) destaca o alto potencial para mudanças contínuas nas mudanças do tipo expansão e esforço.

Tendo sido identificadas mudanças desses dois tipos nas empresas graduadas, como pode ser observado no Quadro 34 (apresentado na folha 111), permite-se pressupor que elas possam apresentar o caráter de atualização gradual, associado por Tsang e Zahra (2008), à interação do tipo desaprendizagem organizacional simultânea à aprendizagem organizacional. Com base no exposto, é formulada a seguinte proposição:

*P8: a interação do tipo desaprendizagem organizacional simultânea à aprendizagem organizacional pode ocorrer em mudanças nas rotinas das empresas graduadas caracterizadas como expansão ou esforço.*

Todavia, recomenda-se cautela nessa consideração, uma vez que as rotinas analisadas nesta pesquisa se mostraram fortemente relacionadas umas com as outras. Destarte, como exemplo, o compartilhamento de conhecimentos por meio da oferta de treinamentos (rotina de acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos anteriormente classificada como aprendizagem organizacional) está intrinsecamente ligada à mudança do tipo “expansão” que ocorreu na rotina, com a percepção da oportunidade de que os treinamentos

passassem a ser parte do negócio da empresa, que, por sua vez, levou à aprendizagem isolada da rotina de oferta de treinamentos como parte da rotina de desenvolvimento de produto ou serviço da empresa graduada.

Por fim, no que tange ao tipo de interação reaprendizagem, verificou-se se ocorreu a aprendizagem de alguma rotina que havia sido anteriormente descartada, seguindo definição de Tsang e Zahra (2008). Para tanto, recorreu-se novamente às situações identificadas como ocorrência de desaprendizagem organizacional, conforme exposto no Quadro 35 (apresentado na folha 125), para averiguar se as rotinas descartadas foram retomadas novamente pelas empresas graduadas.

Não houve nenhuma menção, por parte do empreendedor da GRADUADA E, com relação à nova aquisição da rotina de aporte de recursos próprios dos empreendedores. Pelo contrário, ele indicou que o fluxo de caixa estável não exigia que a empresa realizasse captação de recursos financeiros. No caso do empreendedor da GRADUADA F, também não houve comentários quanto à retomada de apoio para cursos externos e estruturação de treinamentos internos para a equipe de desenvolvimento.

Da mesma forma não ocorreu reaprendizagem da rotina de desenvolvimento de *softwares* pela GRADUADA E. Quando questionado se, em algum momento, a empresa havia novamente realizado desenvolvimento de *softwares*, o empreendedor esclareceu que não seria possível, devido à ausência da equipe voltada ao desenvolvimento: “Não. Não, até porque não tinha nem gente aqui pra fazer isso.” (E6). Esse comentário ilustra um outro tipo de interação que Tsang e Zahra (2008) recomendam para estudos futuros: a interação entre desaprendizagem individual e desaprendizagem organizacional.

O empreendedor da GRADUADA E sustentou que, a partir do descarte da rotina, as pessoas que realizavam o desenvolvimento de *softwares* não tiveram interesse em se envolver com outra rotina de desenvolvimento de produto ou serviço da empresa. Isso pode ser observado nos seguintes comentários:

[...] a gente fez uma oferta pra que elas continuassem na empresa, porque, como elas entendiam muito de processo, porque o *software* era de processo, a gente iria capacitá-las pra que elas virassem consultor, analista, consultor. Então, foi feita essa sugestão pras pessoas e até começamos isso. Mas, com muito pouco tempo, elas pediram pra sair, porque elas entenderam que o negócio delas não era processo, era *software*. Por mais que elas conhecessem de processo. E, aí, naturalmente, as pessoas que eram mais técnicas deixaram a empresa. Nós não mandamos embora, a gente tentou, dentro de um trabalho, aproveitá-las, mas, aí, elas saíram. [...] (E6).

Já quanto à rotina de elaboração ou atualização de plano de negócios, sua reaprendizagem foi identificada nas empresas GRADUADA C e GRADUADA F. Assim, mais uma vez os resultados diferem dos do trabalho de Müller et al. (2012), que não constataram essa situação de reincorporação de uma rotina. Esse fato foi identificado com base nos comentários dos empreendedores. O empreendedor da GRADUADA C, quando questionado se, após a interrupção da rotina, em algum momento, a empresa havia novamente realizado a elaboração ou atualização do plano, confirmou a reaprendizagem:

pra nova empresa, pra entrar de novo sim. A gente teve que fazer um novo plano de negócio pra poder passar. E eu já propus pra [GERENTE DA INCUBADORA] já, que o próximo, a próxima seleção, a gente tentasse mudar o processo de seleção, porque se a incubadora se propõe a criar produtos inovadores, o que eu acabei de falar, pode ser que faça muito mais sentido do que você ter um plano de negócios [...] (E4)

Desse modo, o empreendedor atribuiu a retomada da rotina de elaboração ou atualização de plano de negócios à utilização do documento para processo de seleção de uma *spin-off* da GRADUADA C ao programa de incubação. Já o empreendedor da GRADUADA F relacionou a reaprendizagem da rotina à necessidade de apresentação a investidores em situações de busca de captação de recursos financeiros. Ele explica: “A gente, sempre que a gente vai buscar investidor, a gente faz um plano de negócio pra apresentar ele pro investidor, porque é o único jeito que você consegue conversar com ele, ‘ó, isso aqui é onde a gente pretende chegar” (E7).

Essas explicações mais uma vez podem remeter aos comentários de Karlsson e Honig (2009), sobre a exigência do ambiente externo como razão para a escrita dos planos de negócio. Considerando-se essa afirmação e o fato de que a única reaprendizagem constatada nas empresas graduadas investigadas nesta pesquisa consistir na reincorporação da elaboração ou atualização de plano de negócios, é formulada a seguinte proposição:

*P9: a reaprendizagem tende a ocorrer em rotinas que foram restabelecidas devido a exigências do ambiente externo às empresas graduadas.*

Com a verificação das situações de desaprendizagem organizacional que havia sido realizada anteriormente, foram identificados os tipos de interação entre aprendizagem e desaprendizagem organizacional nas empresas graduadas. Uma síntese da ocorrência dessas interações encontra-se exposta no Quadro 36 (apresentado na folha 136). Como pode ser observado, foi possível evidenciar a ocorrência das interações do tipo aprendizagem organizacional isolada, desaprendizagem organizacional isolada e reaprendizagem. Quanto aos

tipos desaprendizagem organizacional precedendo aprendizagem organizacional e desaprendizagem organizacional simultânea à aprendizagem organizacional, não foram encontradas evidências, no âmbito desta pesquisa, de sua ocorrência.

A constatação de que nas empresas graduadas estudadas houve aprendizagem e desaprendizagem organizacional de forma isolada corrobora a distinção entre os dois processos, defendida por Tsang e Zahra (2008) e seguida por Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011), que alertam para a exigência de distintas habilidades para os processos. Assim, é percebido desacordo com o posicionamento de Akgün et al. (2007), da desaprendizagem organizacional como subprocesso da aprendizagem, pois os exemplos de desaprendizagem organizacional, analisados nesta pesquisa, não se caracterizaram como parte de um processo de aprendizagem.

**Quadro 36 – Tipos de interação entre aprendizagem e desaprendizagem organizacional verificados nas empresas graduadas**

<b>Tipo de interação</b>	<b>Rotina em que foi verificada</b>	<b>Resumo</b>	<b>Caso</b>	
Aprendizagem organizacional isolada	Captação de recursos financeiros	Aquisição da rotina de submissão de projetos para captação de recursos	GRADUADA A GRADUADA D	
	Acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos	Aquisição da rotina de compartilhamento de conhecimento por meio da oferta de treinamentos	GRADUADA E	
	Elaboração ou atualização de plano de negócios	Aquisição da rotina de elaboração ou atualização de plano de negócios	GRADUADA A	
	Desenvolvimento de produto ou serviço		Aquisição da rotina de oferta de consultorias	GRADUADA E
			Aquisição da rotina de oferta de treinamentos	GRADUADA E
			Aquisição da rotina de aluguel de equipamentos	GRADUADA F
Realização de ações de treinamento e desenvolvimento		Aquisição da rotina de treinamento da equipe de aluguel de equipamentos	GRADUADA F	
Desaprendizagem organizacional isolada	Captação de recursos financeiros	Descarte da rotina de aporte de recursos próprios dos empreendedores	GRADUADA E	

	Elaboração ou atualização de plano de negócios	Descarte da rotina de elaboração ou atualização do plano de negócios	GRADUADA A GRADUADA C GRADUADA E GRADUADA F
	Desenvolvimento de produto ou serviço	Descarte da rotina de desenvolvimento de <i>softwares</i>	GRADUADA E
	Realização de ações de treinamento e desenvolvimento	Descarte da rotina de apoio a cursos externos e estruturação de treinamentos internos para equipe de desenvolvimento	GRADUADA F
Reaprendizagem	Elaboração ou atualização de plano de negócios	Nova aquisição da rotina de elaboração ou atualização do plano de negócios	GRADUADA C GRADUADA F
Desaprendizagem organizacional precedendo aprendizagem organizacional	Não foi verificada nas empresas graduadas analisadas		
Desaprendizagem organizacional simultânea à aprendizagem organizacional	Não foi verificada nas empresas graduadas analisadas		

Fonte: dados da pesquisa

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, foi analisado como ocorre a desaprendizagem organizacional de empresas que foram graduadas após processo de incubação. Consiste em um estudo exploratório, com emprego de abordagem qualitativa, abrangendo horizonte temporal longitudinal retrospectivo, desde a constituição das empresas até o momento atual de cada uma. Foi adotada a estratégia de estudo de casos múltiplos, tendo sido selecionados seis casos.

Com base na fundamentação teórica do estudo, foi construído um quadro de análise para a análise da desaprendizagem organizacional em empresas graduadas após processo de incubação, que especificou abordagens teóricas para os temas relacionados ao contexto, à desaprendizagem organizacional, às rotinas organizacionais e às possíveis rotinas organizacionais dos novos negócios. A análise permitiu o alcance dos objetivos da pesquisa e a formulação de proposições.

Primeiramente, foi examinado como o contexto organizacional das empresas graduadas pode influenciar a desaprendizagem organizacional. Os elementos analisados caracterizaram esse contexto. Todas as empresas analisadas tiveram vínculo com uma mesma incubadora, que se constitui do tipo Incubadora de Empresa de Universidade e atua no setor de tecnologia. Destaca-se que as empresas foram inseridas, durante o período de incubação, em ambiente de incentivo ao empreendedorismo. Puderam ainda usufruir de serviços prestados pela incubadora, ressaltando-se, por exemplo, a disponibilidade de acesso a redes profissionais e acadêmicas. Constatou-se, também, que a assistência da incubadora é oferecida em diferentes fases do desenvolvimento dos empreendimentos.

Verificou-se intenso envolvimento da equipe gerencial com as empresas incubadas. Entretanto, foi percebido que a intensidade e frequência do vínculo com a incubadora, quando ocorre, são reduzidas após a graduação das empresas. Além disso, embora haja grande número de empresas incubadas e graduadas, foi observada pouca interação entre elas, desde o período de incubação.

Sobressai-se, ainda, a grande incidência de mudanças pelas quais as empresas passaram. Salientam-se a ampliação de mercado de atuação, alterações nas áreas de atuação e modificações na constituição da equipe empreendedora.

Foram, a seguir, descritas mudanças que ocorreram nas rotinas das empresas graduadas ao longo do tempo. Cabe esclarecer que foram selecionadas cinco atividades do processo de criação e desenvolvimento de empresas, que apresentaram os elementos compatíveis com a definição de rotinas organizacionais, e, portanto, puderam ser tratadas como rotinas

organizacionais de novos negócios, no decorrer deste trabalho. São elas: captação de recursos financeiros; acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos; elaboração ou atualização de plano de negócios; desenvolvimento de produto ou serviço, bem como realização de ações de treinamento e desenvolvimento.

Considerou-se o papel da incubadora com relação a cada rotina, merecendo relevo, por exemplo, a utilização do plano de negócios das empresas como instrumento de seleção e avaliação dos novos negócios, incluindo a verificação do estágio de maturidade da empresa para se determinar o momento de sua graduação. Foi enfatizado o aspecto performativo das rotinas analisadas e foram identificadas alterações na realização dessas rotinas, como adequações para fins de adaptações a procedimentos de submissão de projetos para captação de recursos financeiros; incremento do número de pessoas com as quais ocorrem interações para acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos, assim como a redução ou a não manutenção da participação em ações de treinamento e desenvolvimento promovidas pela incubadora e a ampliação das oportunidades de participação a todos os integrantes das empresas e não apenas os sócios.

No que concerne ao desenvolvimento de produto ou serviço, constatou-se que se trata da rotina que apresenta maior padronização entre as rotinas selecionadas, tendo-se verificado alteração quanto a uma maior preocupação dos empreendedores com as necessidades do mercado. Ademais, foram identificadas mudanças, nessas rotinas analisadas, que podem ser caracterizadas como dos tipos reparação, esforço e expansão.

O aprofundamento do estudo das mudanças nas rotinas das empresas graduadas investigadas permitiu que fossem averiguadas as situações em que ocorria a interrupção de uma rotina e verificar a intencionalidade desse processo. Foi possível evidenciar a ocorrência de desaprendizagem organizacional nas rotinas de captação de recursos financeiros, elaboração ou atualização de plano de negócios, desenvolvimento de produto ou serviço e realização de ações de treinamento e desenvolvimento.

Destaca-se que houve predominância de ocorrência de desaprendizagem organizacional na elaboração ou atualização de plano de negócios, prática que, em geral, havia sido estabelecida nas empresas por influência da incubadora. Além disso, importa assinalar que a única identificação de desaprendizagem organizacional verificada em uma rotina de desenvolvimento de produto ou serviço ocorreu em uma situação de mudança episódica na área de atuação da empresa graduada.

Com a identificação de situações de desaprendizagem organizacional, foi observado qual foi o tipo de interação com a aprendizagem organizacional. Para este último processo,

foram examinadas situações mencionadas pelos empreendedores das empresas graduadas investigadas nesta pesquisa, que tivessem sido tomadas como mudanças que implicaram a aquisição de uma nova rotina pela empresa graduada.

Constatou-se aprendizagem organizacional isolada nas rotinas captação de recursos financeiros, acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos, elaboração ou atualização de plano de negócios, desenvolvimento de produto ou serviço e realização de ações de treinamento e desenvolvimento. Ademais, todas as interrupções de rotina que haviam sido classificadas anteriormente como desaprendizagem organizacional foram reconhecidas como tendo ocorrido de forma isolada. Destarte, não foram verificadas situações de desaprendizagem organizacional precedendo a aprendizagem organizacional ou de desaprendizagem organizacional simultânea à aprendizagem organizacional. Por fim, dos exemplos identificados de desaprendizagem organizacional, foi constatada reaprendizagem apenas na rotina de elaboração ou atualização de plano de negócios.

No que tange às contribuições para o avanço das pesquisas sobre desaprendizagem organizacional, neste trabalho foram seguidas as direções oferecidas por Tsang e Zahra (2008), com foco na análise de contextos organizacionais e na análise do processo de desaprendizagem organizacional, verificando-se sua interação com a aprendizagem organizacional.

Quanto à contribuição resultante da análise do contexto organizacional das empresas graduadas para as pesquisas sobre desaprendizagem organizacional, neste estudo, o pressuposto inicial, de que, após a graduação do processo de incubação, as empresas passariam por mudanças, parte delas podendo caracterizar-se como desaprendizagem organizacional, foi extrapolado. Constatou-se que não somente após a graduação, mas também durante o período de incubação, o contexto dessas empresas oferece grandes oportunidades para o aprofundamento do tema de desaprendizagem organizacional.

Como uma limitação, deve-se mencionar que esta pesquisa se restringiu a empresas do setor de tecnologia e sugere-se, portanto, ampliação da caracterização de contexto organizacional para empresas graduadas que tenham tido vínculo com outros tipos de incubadora, como as sociais ou de pesquisa básica, levando-se em conta a tipologia de Aernoudt (2004). Ademais, sugere-se a realização de estudo com empresas que tenham se vinculado a diferentes incubadoras, a fim de se verificar o impacto de formas diversas de disponibilização de serviços nos processos de desaprendizagem organizacional das empresas.

No tocante à análise do processo de desaprendizagem organizacional e sua interação com a aprendizagem organizacional, cumpre ressaltar que foi possível indicar rotinas específicas em que a desaprendizagem organizacional ocorreu. Como limitação a esse respeito,

assinala-se que a pesquisa considerou apenas a abordagem orientada a rotinas, seguindo o trabalho de Tsang e Zahra (2008), que, todavia, incentivam investigações que utilizem outras perspectivas para o estudo de desaprendizagem organizacional. Dessa forma, sugere-se que trabalhos futuros adotem abordagens diversas para a análise da desaprendizagem organizacional, em especial nos novos negócios.

Foram exploradas as situações em que havia evidências claras da interrupção das rotinas, de forma que os exemplos discutidos eram mais próximos de mudanças episódicas. Isso constitui uma limitação do estudo, uma vez que Tsang e Zahra (2008) relacionam a desaprendizagem organizacional também com as mudanças contínuas. Da mesma forma, a falta de identificação de desaprendizagem organizacional em situações de mudanças contínuas relatadas pelos empreendedores comprometeu a identificação de situações em que a desaprendizagem ocorria precedendo ou simultaneamente à aprendizagem organizacional. Essas restrições podem ter decorrido das dificuldades de operacionalização de pesquisas empíricas sobre o tema, já mencionadas por Zahra, Abdegalwad e Tsang (2011).

Sugere-se, portanto, aprofundamento quanto à verificação de ocorrência de desaprendizagem organizacional relacionadas com mudanças contínuas. Aponta-se também para o emprego de observações diretas ou participantes prolongadas em estudos longitudinais prospectivos – utilizando termos diferenciados de Flick (2009) – lembrando que Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011) já assinalaram pela aplicação de métodos diversos, devido à inobservabilidade dos fenômenos tratados nesta pesquisa.

Não obstante essas limitações, com a averiguação da ocorrência isolada de aprendizagem e desaprendizagem organizacional, este trabalho corrobora a distinção entre os dois processos, defendida por Tsang e Zahra (2008). Assim, foi possível, na pesquisa, separar os dois processos, dificuldade apontada em estudos como o de Buchele et al. (2016). Além disso, divergindo do posicionamento da desaprendizagem organizacional como subprocesso de aprendizagem, é fortalecida a desvinculação entre essas literaturas, conforme já tem sido feito, de acordo com Wong e Lam (2012).

Quanto à contribuição para as pesquisas sobre incubação de empresas, este trabalho teve foco nas empresas que foram graduadas após processo de incubação, examinando em profundidade mudanças em rotinas dessas empresas. Ademais, foram tratadas rotinas específicas, a partir de atividades dos processos de criação e desenvolvimento de novos negócios, adequadas à realidade das empresas tecnológicas que passaram por processo de incubação. Sugere-se, como pesquisa futura, o aprofundamento na identificação e caracterização das rotinas organizacionais dos novos negócios.

Como limitação, cabe mencionar que esta pesquisa não fez distinção entre grupos de empresas tecnológicas (empresas de baixa tecnologia e empresas de alta tecnologia), o que é uma recomendação de Borges, Filion e Simard (2010), devido às diferenças nos modelos de criação e desenvolvimento de empresas e sua complexidade. Dessa forma, sugere-se que futuros estudos abordem as particularidades das rotinas organizacionais considerando esses grupos de empresas tecnológicas.

Além disso, nesta pesquisa, as empresas graduadas ofereceram contexto para o estudo da desaprendizagem organizacional, o que permitiu a formulação de proposições fundamentadas nas literaturas de incubação de empresas, processos de criação e desenvolvimento de novos negócios e desaprendizagem organizacional. Sugere-se que essas proposições formuladas no decorrer deste trabalho, reunidas no Quadro 37, sejam verificadas em pesquisas futuras.

#### **Quadro 37: Proposições do estudo**

*P1: a desaprendizagem organizacional pode permitir adaptações às mudanças ocorridas por influência de serviços intangíveis utilizados pelas empresas durante o período de incubação.*

*P2: a desaprendizagem organizacional pode permitir adaptações às mudanças ocorridas por influência de serviços intangíveis utilizados pelas empresas durante diferentes fases de desenvolvimento do negócio*

*P3: a desaprendizagem organizacional pode permitir adaptações às mudanças ocorridas pela alteração de status das empresas que se graduam do processo de incubação*

*P4: a desaprendizagem organizacional pode contribuir para a ampliação do mercado de atuação de empresas graduadas*

*P5: mudanças na equipe empreendedora podem requerer desaprendizagem organizacional de amplo escopo*

*P6: a desaprendizagem organizacional tende a ocorrer em rotinas que foram estabelecidas devido a exigências do ambiente externo às empresas graduadas.*

*P7: a desaprendizagem organizacional de rotinas de desenvolvimento de produto ou serviço em empresas tecnológicas graduadas resulta de mudanças episódicas.*

*P8: a interação do tipo desaprendizagem organizacional simultânea à aprendizagem organizacional pode ocorrer em mudanças nas rotinas das empresas graduadas caracterizadas como expansão ou esforço.*

*P9: a reaprendizagem tende a ocorrer em rotinas que foram restabelecidas devido a exigências do ambiente externo às empresas graduadas.*

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, no que se refere às contribuições desta pesquisa para a prática do empreendedorismo, destacam-se as relativas aos empreendedores. De forma semelhante ao afirmado no trabalho de Yildiz e Fey (2010), sobre não ser a sua intenção argumentar pelo descarte de toda a base de conhecimento anterior à aquisição (no contexto das fusões e aquisições transfronteiriças), mas apenas de partes causadoras de incompatibilidade de novo conhecimento, na presente pesquisa não se busca incentivar que haja a desaprendizagem das rotinas das empresas graduadas.

Nesse sentido, é relevante salientar que, consoante Tsang e Zahra (2008), toma-se, como característica-chave da desaprendizagem organizacional, o fato de não necessariamente melhorar o desempenho organizacional, podendo até serem constatados efeitos negativos. Todavia, analisando-se como ocorre esse processo nas empresas graduadas, incluindo a discussão sobre sua interação com o processo de aprendizagem organizacional, este trabalho pode fornecer bases para que os empreendedores dessas empresas atentem para esses processos relacionados às mudanças e que podem auxiliar nas adaptações das empresas.

Tendo sido reconhecida a distinção entre os processos de aprendizagem e desaprendizagem organizacional, cabe retomar Zahra, Abdelgawad e Tsang (2011), que alertam para a exigência de distintas habilidades. Dessa forma, esta pesquisa também pode contribuir para que os empreendedores estejam mais preparados para a gestão desses processos no contexto organizacional das empresas graduadas.

## Referências

- ABIB, G. et al. O papel construtivo das incubadoras no alinhamento estratégico e mercadológico das empresas incubadas e graduadas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 2, 2012.
- AERNOUDT, R. Incubators: Tool for Entrepreneurship? **Small Business Economics**, v. 23, p. 127-135, 2004.
- AKGÜN, A. E. et al. Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 6, p. 794-812, 2007.
- ALBORT-MORANT, G.; RIBEIRO-SORIANO, D. A bibliometric analysis of international impact of business incubators. **Journal of Business Research**, 2015. In press.
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil: relatório técnico**. Brasília: ANPROTEC, 2012.
- ANPROTEC; SEBRAE – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Tecnologias Avançadas; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Glossário dinâmico de termos na área de tecnópoles, parques tecnológicos e incubadoras de empresas**, 2002.
- AZMI, F. T. Mapping the learn-unlearn-relearn model: Imperatives for strategic management. **European Business Review**, v. 20, n. 3, p. 240-259, 2008.
- BARBERO, J. L. et al. Revisiting incubation performance. How incubator typology affects results. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 79, p. 888-902, 2012.
- BARBOSA, L. G. F.; HOFFMANN, V. E. Incubadora de empresas de base tecnológica: percepção dos empresários quanto aos apoios recebidos. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 208-229, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BORGES, C. O papel do capital social do empreendedor na criação de empresas tecnológicas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 162-181, 2011.
- BORGES, C. V.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Estudo comparativo entre o processo de criação de empresas tecnológicas e o de empresas tradicionais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 3-21, 2010.
- BRUNEEL, J. et al. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, v. 32, p. 110-121, 2012.

BUCHELE, G. T. et al. Desaprendizagem Organizacional: Um Estudo de Campo na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 1, p. 64-83, 2016.

CASEY, A. J.; OLIVERA, F. Reflections on Organizational Memory and Forgetting. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 3, p. 305-310, 2011.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; SÁNCHEZ-VIDAL, M. E; CEGARRA-LEIVA, D. Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: an empirical investigation in SMEs. **Management Decision**, v. 49, n. 7, p. 1099-1119, 2011.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; SÁNCHEZ-VIDAL, M. E; CEGARRA-LEIVA, D. Linking Unlearning with Work-Life Balance: An Initial Empirical Investigation into SMEs. **Journal of Small Business Management**, 2015.

CHAN, K. F.; LAU, T. Assessing technology incubator programs in the Science park: the good, the bad and the ugly. **Technovation**, v. 25, p. 1215-1228, 2005.

CLARYSSE, B.; MORAY, N. A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. **Journal of Business Venturing**, v. 19, p. 55-79, 2004.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Entendendo as pesquisas. In: \_\_\_\_\_. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Tradução de Lucia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 15-31.

COSTA, L. F. S.; FRANÇA, M. C. L.; TEIXEIRA, R. M. Apoio gerencial na incubação de empresas de base tecnológica: o caso da incubadora Cise. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 4, n. 1, p. 1-15, 2010.

CRESWELL, J. W. Uma estrutura para projeto. In: \_\_\_\_\_. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007. p. 21-42.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FAN, L. Approach into and Prospect of the Current Organizational Unlearning Research. In: IEEE INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY (ISMOT), 2012. **Proceedings...** Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2012. p. 486-489.

FELDMAN, M. S. Organizational Routines as a Source of Continuous Change. **Organization Science**, v. 11, n. 6, p. 611-629, 2000.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, p. 94-118, 2003.

FLICK, U. Desenhos em pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 57-73.

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

HACKETT, S. M.; DILTS, D. M. A systematic review of Business Incubation Research. **Journal of Technology Transfer**, v. 29, p. 55-82, 2004.

HISLOP, D. et al. The process of individual unlearning: A neglected topic in an under-researched field. **Management Learning**, v. 45, n. 5, p. 540-560, 2014.

HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

KARLSSON, T.; HONIG, B. Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. **Journal of Business Venturing**, v. 24, p. 27-45, 2009.

LEAL-RODRÍGUEZ, A. L. et al. Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 803-806, 2015.

McADAM, M.; McADAM, R. High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources. **Technovation**, v. 28, p. 277-290, 2008.

MARTIN DE HOLAN, P. Agency in Voluntary Organizational Forgetting. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 3, p. 317-322, 2011.

MARTIN DE HOLAN, P.; PHILLIPS, N. Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. **Management Science**, v. 50, n. 11, p. 1603-1613, 2004.

MAS-VERDU, F.; RIBEIRO-SORIANO, D.; ROIG-TIERNÓ, N. Firm revival: The role of the incubators and business characteristics. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 793-796, 2015.

MÜLLER, I. R. F. et al. Desaprendizagem Organizacional: um Estudo em Empresas Calçadistas do Vale do Rio Tijuca. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

NGANA, J-P. Management with a Frame of Mind for Systemic Thinking: A Conceptual Condition Setting Tool. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 32, p. 175-182, 2015.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Organizational routines as a unit of analysis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, p. 793-815, 2005.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 419-430, 2006.

RODRIGUES, H. G.; GODOY, A. S.; BIDO, D. S. A Visão de Gestores Sobre a Ideia de Desaprendizagem nas Organizações. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

RODRIGUES, H. G.; GODOY, A.S.; BIDO, D. S. Como os gestores compreendem o que é desaprendizagem e sua importância para as organizações. **Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 2, p. 346-368, 2015.

ROTHAERMEL, F. T.; THURSBY, M. Incubator firm failure or graduation? The role of university linkages. **Research Policy**, v. 34, p. 1076-1090, 2005.

RUBIN, T. H.; AAS, T. H.; STEAD, A. Knowledge flow in Technological Business Incubators: Evidence from Australia and Israel. **Technovation**, v. 41-42, p. 11-24, 2015.

SEBRAE/ANPROTEC – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Edital 01/2015**. Brasília, 2015.

SOBRAL, F.; PECI, A. Introdução à administração e às organizações. In: \_\_\_\_\_. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 3-43.

TSANG, E. W. K.; ZAHRA, S. A. Organizational unlearning. **Human Relations**, v. 61, n. 10, p. 1435-1462, 2008.

WONG, P. S. P. et al. The unlearning dimension of organizational learning in construction projects. **International Journal of Project Management**, v. 30, p. 94-104, 2012.

WONG, P. S. P.; LAM, K. Y. Facing Turbulence: Driving Force for Construction Organizations to Regain Unlearning and Learning Traction. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 138, p. 1202-1211, 2012.

WOSZEZENKI, C. R. et al. Desaprendizagem organizacional: uma revisão bibliométrica e analítica da literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, p. 128-147, 2013. Número Especial.

YANG, K-P; CHOU, C.; CHIU, Y-J. How unlearning affects radical innovation: The dynamics of social capital and slack resources. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 87, p. 152-163, 2014.

YILDIZ, H. E.; FEY, C. F. Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, p. 448-456, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHRA, S. A.; ABDELGAWAD, S. G.; TSANG, E. W. K. Emerging multinationals venturing into developed economies: implications for learning, unlearning, and entrepreneurial capability. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 3, p. 323-330, 2011.

ZHAO, Y.; LU, Y. WANG, X. Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamics process of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 6, p. 902-912, 2013.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Consulta aos especialistas

Especialista NOME

Escolha, dentre as 14 opções abaixo, as 5 atividades mais comuns em empresas incubadas:

- Acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos
- Aquisição de suprimentos e equipamentos
- Avaliação de desempenho de funcionários
- Captação de recursos financeiros
- Comercialização de produtos / serviços
- Construção da legitimação da empresa
- Contratação de funcionários
- Desenvolvimento de produto / serviço
- Elaboração de plano de negócios
- Realização de ações de Treinamento e Desenvolvimento
- Realização de atividades de Marketing
- Realização de controle contábil e financeiro
- Realização de pesquisa de mercado
- Remuneração e compensação de funcionários

Sua resposta foi registrada.

Obrigada pela colaboração.

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista: Empresa graduada

### PERFIL GRADUADA

Identificador: \_\_\_\_\_  
Data da entrevista: \_\_\_\_\_  
Local da entrevista: \_\_\_\_\_  
Duração da entrevista: de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Duração gravador 1: \_\_\_\_\_  
Duração gravador 2: \_\_\_\_\_  
Empresa: \_\_\_\_\_  
Empreendedor: \_\_\_\_\_  
Período de incubação: de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Data de graduação: \_\_\_\_\_  
Setor de atuação: \_\_\_\_\_

### ROTEIRO GRADUADA

- Conte um pouco sobre o seu negócio.
- Como é hoje a captação de recursos financeiros para a empresa?
  - Explique os detalhes: as ações específicas, pessoas envolvidas, onde e quando são realizadas.
  - Comente sobre as fontes dos recursos, considerando recursos próprios, da família, de amigos, de investidores de capital de risco, de financiamentos bancários, de financiamentos públicos etc.
  - Descreva uma situação recente em que a empresa captou recursos.
  - Para a captação de recursos financeiros para a empresa, há uma norma, procedimento escrito ou algo semelhante?
- Quando a empresa estava incubada, a captação de recursos financeiros já era assim?
- Descreva uma situação em que a empresa captou recursos durante o período de incubação.
- Se houve mudanças, explique os detalhes, as ações específicas, pessoas envolvidas, onde e quando eram realizadas.
  - Poderia dar exemplos?
  - Havia norma, procedimento escrito ou algo semelhante?
  - Por que ocorreram essas mudanças?
  - A forma de captação de recursos financeiros foi gradualmente atualizada ou a mudança foi uma pré-condição para a nova rotina?
  - Em algum momento, a captação de recursos financeiros voltou a ser realizada da forma como era na época da incubação?
- Como são hoje o acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos da empresa?

- Explique os detalhes: as ações específicas, pessoas envolvidas, onde e quando são realizadas.
  - Comente sobre as pessoas com quem ocorrem as interações para o acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos, considerando outros empreendedores, pesquisadores, sócios, colaboradores, fornecedores, membros de centros de pesquisa ou grupos de pesquisa etc.
  - Descreva uma situação recente em que a empresa acessou e compartilhou informações e conhecimentos tecnológicos.
  - Para o acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos da empresa, há uma norma, procedimento escrito ou algo semelhante?
- 
- Quando a empresa estava incubada, o acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos já eram assim?
  - Descreva uma situação em que a empresa acessou e compartilhou informações e conhecimentos tecnológicos durante o período de incubação.
  - Se houve mudanças, explique os detalhes, as ações específicas, pessoas envolvidas, onde e quando eram realizadas.
    - Poderia dar exemplos?
    - Havia norma, procedimento escrito ou algo semelhante?
    - Por que ocorreram essas mudanças?
    - A forma de acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos foi gradualmente atualizada ou a mudança foi uma pré-condição para a nova rotina?
    - Em algum momento, o acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos voltaram a ser realizados da forma como era na época da incubação?
- 
- Como é hoje a elaboração/atualização de plano de negócios da empresa?
    - Explique os detalhes: as ações específicas, pessoas envolvidas, onde e quando são realizadas.
    - Comente sobre a finalidade e forma de utilização do plano de negócios.
    - Comente sobre as influências para elaboração/atualização do plano de negócios, considerando as organizações de apoio, de financiamento, os investidores, a universidade, os funcionários, clientes, a demanda interna da empresa etc.
    - Descreva uma situação recente em que a empresa atualizou o plano de negócios.
    - Para a elaboração/atualização de plano de negócios da empresa, há uma norma, procedimento escrito, modelo ou algo semelhante?
  - Quando a empresa estava incubada, a elaboração/atualização de plano de negócios já era assim?
  - Descreva uma situação em que a empresa atualizou o plano de negócios durante o período de incubação.
  - Se houve mudanças, explique os detalhes, as ações específicas, pessoas envolvidas, onde e quando eram realizadas.
    - Poderia dar exemplos?
    - Havia norma, procedimento escrito, modelo ou algo semelhante?

- Por que ocorreram essas mudanças?
- A forma de elaboração/atualização de plano de negócios foi gradualmente atualizada ou a mudança foi uma pré-condição para a nova rotina?
- Em algum momento, a elaboração/atualização de plano de negócios voltou a ser realizada da forma como era na época da incubação?
  
- Como é hoje o desenvolvimento de produto/serviço da empresa?
  - Explique os detalhes: as ações específicas, pessoas envolvidas, onde e quando são realizadas.
  - Comente sobre as instalações em que o produto/serviço é desenvolvido e sobre os equipamentos necessários.
  - Como são superadas as dificuldades técnicas no desenvolvimento do produto/serviço?
  - Descreva uma situação recente em que a empresa desenvolveu produto/serviço.
  - Para o desenvolvimento de produto/serviço da empresa, há uma norma, procedimento escrito ou algo semelhante?
  
- Quando a empresa estava incubada, o desenvolvimento de produto/serviço já era assim?
  
- Descreva uma situação em que a empresa desenvolveu produto/serviço durante o período de incubação.
  
- Se houve mudanças, explique os detalhes, as ações específicas, pessoas envolvidas, onde e quando eram realizadas.
  - Poderia dar exemplos?
  - Havia norma, procedimento escrito ou algo semelhante?
  - Por que ocorreram essas mudanças?
  - A forma de desenvolvimento de produto/serviço foi gradualmente atualizada ou a mudança foi uma pré-condição para a nova rotina?
  - Em algum momento, o desenvolvimento de produto/serviço voltou a ser realizado da forma como era na época da incubação?
  
- Como é hoje a realização de ações de Treinamento e Desenvolvimento da empresa?
  - Explique os detalhes: as ações específicas, pessoas envolvidas, onde e quando são realizadas.
  - Comente sobre os temas em que são realizadas as ações de Treinamento e Desenvolvimento.
  - Comente sobre as principais situações em que são realizadas as ações de Treinamento e Desenvolvimento, considerando cursos, seminários, encontros etc.
  - Descreva uma situação recente em que a empresa realizou ações de Treinamento e Desenvolvimento.
  - Para a realização de ações de Treinamento e Desenvolvimento da empresa, há uma norma, procedimento escrito ou algo semelhante?
  
- Quando a empresa estava incubada, a realização de ações de Treinamento e Desenvolvimento já era assim?

- Descreva uma situação em que a empresa realizou ações de Treinamento e Desenvolvimento durante o período de incubação.
- Se houve mudanças, explique os detalhes, as ações específicas, pessoas envolvidas, onde e quando eram realizadas.
  - Poderia dar exemplos?
  - Havia norma, procedimento escrito ou algo semelhante?
  - Por que ocorreram essas mudanças?
  - A forma da realização de ações de Treinamento e Desenvolvimento da empresa foi gradualmente atualizada ou a mudança foi uma pré-condição para a nova rotina?
  - Em algum momento, a realização de ações de Treinamento e Desenvolvimento da empresa voltou a ser feita da forma como era na época da incubação?
- Você gostaria de comentar sobre mais alguma mudança em rotinas da empresa?

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevista: Incubadora

### ROTEIRO INCUBADORA

- Conte um pouco sobre a incubadora.
- Como é o processo de incubação?
- Explique como é o período de incubação.
- Comente sobre a oferta de infraestrutura como espaço de escritório e compartilhamento de recursos.
- De que forma se dá o apoio como treinamento ou coaching?
- Como é a disponibilidade de acesso das empresas às redes tecnológicas?
- E quanto ao acesso às redes profissionais?
- E quanto ao acesso às redes financeiras?
- O que a incubadora faz em relação à captação de recursos financeiros para as empresas?
- E quanto ao acesso e compartilhamento de informações e conhecimentos tecnológicos proporcionados às empresas?
- E quanto à elaboração/atualização de Plano de Negócios das empresas?
- E quanto ao desenvolvimento de produto/serviço das empresas?
- E quanto à realização das ações de Treinamento e Desenvolvimento das empresas?
- Há mais algum tipo de oferta ou intermediação da incubadora para as empresas que merece destaque?
- Dê detalhes sobre o processo de graduação das empresas.
- Comente sobre a interação das empresas graduadas com a incubadora ou empresas incubadas.

### APÊNDICE D – Lista de Documentos Disponibilizados

	<b>Título do Documento</b>	<b>Local disponibilizado</b>
D1	Apresentação dos Projetos da Incubadora	Enviado por email pela Incubadora
D2	Chamada para Seleção de Empreendimentos	Site da Incubadora
D3	Regulamento [Programa de promoção do empreendedorismo em ambiente acadêmico]	Site da Incubadora
D4	Normas Internas de Funcionamento	Site da Incubadora
D5	Termo de Compromisso [Comprovante de despesa com viagem]	Site da Incubadora
D6	Solicitação de participação em cursos ou eventos	Site da Incubadora
D7	Relatório de Participação em Eventos	Site da Incubadora
D8	Solicitação de Consultoria e Assessoria	Site da Incubadora
D9	Relatório de Consultoria e Assessoria	Site da Incubadora
D10	Avaliação de Consultoria	Site da Incubadora
D11	Controle de Assessorias e Consultorias	Site da Incubadora
D12	Manual [Normas e Procedimentos]	Site da Incubadora
D13	Termo de Recebimento de Módulo Integrante do Sistema de Incubação	Site da Incubadora
D14	Avaliação de serviços prestados [segurança, limpeza, manutenção e recepção]	Site da Incubadora
D15	Solicitação de serviços operacionais	Site da Incubadora
D16	Solicitação de equipamento / infraestrutura	Site da Incubadora
D17	Solicitação de uso da Biblioteca	Site da Incubadora
D18	Termo de Responsabilidade e Compromisso [Biblioteca]	Site da Incubadora
D19	Resolução [Instrução Normativa referente à Incubadora]	Site da Incubadora
D20	Resolução [Alteração de Instrução Normativa referente à Incubadora]	Site da Incubadora
D21	2o Aditivo Edital [Processo de Seleção]	Site da Incubadora
D22	3o Aditivo Edital [Processo de Seleção]	Site da Incubadora
D23	4o Aditivo Edital [Processo de Seleção]	Site da Incubadora
D24	Aditivo Edital [Processo de Seleção]	Site da Incubadora
D25	Edital [Processo de Seleção]	Site da Incubadora
D26	Formulário de Inscrição	Site da Incubadora
D27	Formulário de Recurso	Site da Incubadora
D28	Resultado Final Pré Seleção	Site da Incubadora
D29	Resultado Final	Site da Incubadora
D30	Resultado Preliminar Pré-Seleção	Site da Incubadora
D31	Resultado Preliminar da Seleção	Site da Incubadora

## APÊNDICE E – Procedimentos operacionais de utilização do NVivo na pesquisa

Recurso	Procedimentos operacionais
Fontes	Utilizado para armazenar todo o material de consulta da pesquisa, com uso das pastas Internas, Externas e Memos. Na pasta “Internas” foram salvos: os áudios de todas as entrevistas realizadas; os documentos coletados; as digitalizações das notas de campo; a captura de tela de modelo de consulta aos especialistas e arquivo com as suas respostas; as digitalizações dos Termos de Anuência e Termos de Consentimento Livre e Esclarecido recolhidos, e os arquivos consultados como referências, como os artigos analisados para construção da Fundamentação Teórica. Na pasta “Externas”, foram registrados os materiais consultados como referência que não possibilitaram a inserção como fonte interna ao projeto, como os livros impressos ou eletrônicos que foram consultados. Na pasta “Memos” foram salvos os arquivos escritos para registros das observações diretas e registros de progresso do projeto, em que foram feitas anotações de conclusão da codificação de cada material coletado.
Nós	Criadas as pastas Temas e Casos. A Pasta “Temas” foi utilizada para organizar, de forma hierarquizada, os dados que foram codificados nas categorias analíticas e respectivos elementos de análise. A Pasta “Casos” foi utilizada para vincular o material coletado específico de cada caso e o material complementar a todos os casos, além de vincular a classificação de “Perfil dos casos” a cada um dos casos.
Classificações	Utilizadas para registrar informações com o uso das classificações de fontes e classificações de nós. Na pasta “Classificações de fontes”, foram criadas: as classificações de “Documentos”, as classificações de “Entrevistas” e as classificações de “Referências”. As classificações de “Documentos” foram utilizadas para registrar, para os documentos disponíveis nos sites ou mencionados nas entrevistas, os seguintes atributos: Título do documento e Local disponibilizado. As classificações de “Entrevistas” foram utilizadas para registrar, para cada áudio de entrevista gravado, os seguintes atributos: Organização, Entrevistado, Ocupação, Data da entrevista, Local da entrevista, Início do encontro e Término do encontro. As classificações de “Referências” foram criadas automaticamente pelo <i>software</i> , após a captura das telas dos sites que foram inseridas nas fontes internas. Na pasta “Classificações de nós”, foi criada a classificação de “Perfil dos casos”, utilizada para registrar, para cada caso, os seguintes atributos: Empresa graduada, Ano de constituição, Tamanho da equipe empreendedora, Formação da equipe empreendedora, Mudanças na equipe empreendedora, Quantidade inicial de funcionários, Quantidade atual de funcionários, Período de incubação, Tipo de incubação, Data de graduação, Vínculo atual com a incubadora, Setor econômico de atuação da empresa e Interação da empresa com outras empresas incubadas ou graduadas. Para cada classificação, foram vinculados os materiais relacionados e foram preenchidas as informações pertinentes a cada um dos atributos de cada material vinculado, com exceção das informações sobre capturas de telas que, conforme já mencionado, foi uma classificação criada automaticamente pelo <i>software</i> .
Extensão NCapture	Esta extensão foi instalada no navegador de internet utilizado para realizar consulta às páginas dos sites das empresas graduadas e da incubadora. Esse recurso permitiu a captura das telas pela opção <Web Page as PDF> e foi incluída breve descrição para reconhecimento da localização do site em que a página foi capturada. Cada captura foi posteriormente importada ao projeto que constituiu a base de dados da pesquisa.

Codificação	<p>A partir da análise de cada material coletado, os trechos referentes a cada categoria foram registrados nos nós na pasta “Temas” e “Casos”. Para a categorização temática, foram criados nós hierarquizados, nomeados de acordo com as categorias e seus respectivos elementos de análise, definidos no Quadro 20: Categorias analíticas (apresentado na folha 50). Cada material de texto teve o trecho de interesse selecionado, escolhendo-se o recurso &lt;codificar seleção&gt; e &lt;codificar seleção em nós existentes&gt;, onde o elemento de análise correspondente foi selecionado. Para os arquivos de áudio, com a ativação do Menu &lt;Ferramentas da mídia&gt;, foi iniciada a reprodução do áudio e cada trecho de interesse foi selecionado por meio das opções &lt;Iniciar seleção&gt; e &lt;Finalizar seleção&gt;. Os trechos de interesse foram então categorizados, escolhendo-se o recurso &lt;codificar seleção&gt; e &lt;codificar seleção em nós existentes&gt;, onde o elemento de análise correspondente foi selecionado. Essa opção de codificação em nó existente permitiu que cada trecho de interesse, selecionado a partir da análise de cada material coletado, fosse categorizado conforme as categorias analíticas e elementos de análise previamente definidos. Para codificação das fontes relacionadas a cada caso, os materiais referentes a cada caso foram codificados nos nós da pasta “Casos”. O material foi selecionado diretamente da pasta “Fontes Internas”, e escolhida a opção &lt;Codificar fontes&gt; e &lt;Codificar fontes em nós existentes&gt;, onde foi selecionado o nó correspondente a cada caso. Os materiais referentes à coleta de dados da incubadora e dos consultores foram codificados como material complementar a todos os casos, conforme detalhes expostos no Quadro 19 (apresentado na folha 48). Essa codificação permitiu que fossem feitas consultas, durante a análise, aos materiais associados a casos específicos.</p>
Visualização dos conteúdos dos nós	<p>Todas as fontes codificadas para cada caso puderam ser visualizadas com a seleção do nó de cada caso específico. Além disso, após a codificação de cada material coletado, o conteúdo codificado em cada elemento de análise foi visualizado para análise comparativa entre casos. Com a consulta a cada nó, visualizou-se na aba &lt;Resumo&gt; a lista de todas as fontes codificadas no nó com sua pasta de localização, quantidade de referências de codificação e a porcentagem de cobertura que representa. Também foi visualizada a aba &lt;Referência&gt;, que disponibiliza link para a fonte original, quantidade de referências codificadas e o trecho selecionado em cada referência. Por fim, as abas &lt;PDF&gt;, &lt;Texto&gt; e &lt;Audio&gt; possibilitaram a consulta a cada trecho selecionado para o nó que estava sendo analisado no momento. Especificamente quanto aos materiais em formato áudio, recorreu-se às opções disponibilizadas no Menu &lt;Ferramentas da mídia&gt;. Para transcrições dos trechos que foram selecionados para serem inseridos no texto, na Seção 5: Análise entre casos, além dos recursos de reprodução (Reproduzir / pausar, Pular para trás), foram feitas alterações no item “velocidade da reprodução”.</p>

## APÊNDICE F – Quadros-resumo dos casos

<b>Empresa:</b>	GRADUADA A	<b>Ano de constituição:</b>	2002
<b>Atuação da empresa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de <i>software</i></li> </ul>		
<b>Tamanho da equipe empreendedora:</b>	03	<b>Formação dos empreendedores:</b>	Todos graduados em Ciência da Computação
<b>Mudanças na equipe empreendedora:</b>	Houve a entrada e posterior saída de um sócio, com formação em Economia.		
<b>Quantidade inicial de funcionários:</b>	0	<b>Quantidade atual de funcionários:</b>	15 - 4 Comunicação - 4 Desenvolvimento - 3 Atendimento / Suporte - 3 Administrativo / Financeiro - 1 Comercial
<b>Período de incubação:</b>	de 01/02/2006 a 01/02/2008	<b>Data da graduação:</b>	27/08/2008
<b>Tipo de incubação:</b>	Não residente	<b>Vínculo atual com a incubadora:</b>	Empresa Associada
<b>Interação da empresa com outras empresas incubadas ou graduadas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de uma <i>spin-off</i> que foi incubada (não está atualmente ativa no mercado)</li> </ul>		

<b>Empresa:</b>	GRADUADA B	<b>Ano de constituição:</b>	2007
<b>Atuação da empresa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnologia com foco na automação de protocolos de atendimento dos profissionais da saúde e esporte</li> </ul>		
<b>Tamanho da equipe empreendedora:</b>	03	<b>Formação dos empreendedores:</b>	- Ciência da Computação - Engenharia da Computação - Educação Física
<b>Mudanças na equipe empreendedora:</b>	Saída de um empreendedor, formado em Ciência da Computação		
<b>Quantidade inicial de funcionários:</b>	0	<b>Quantidade atual de funcionários:</b>	06 - 4 Desenvolvimento - 2 Suporte
<b>Período de incubação:</b>	de 02/03/2009 a 11/11/2011	<b>Data da graduação:</b>	19/12/2011
<b>Tipo de incubação:</b>	Não residente	<b>Vínculo atual com a incubadora:</b>	Graduada
<b>Interação da empresa com outras empresas incubadas ou graduadas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há interação</li> </ul>		

<b>Empresa:</b>	GRADUADA C	<b>Ano de constituição:</b>	2012
<b>Atuação da empresa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TI na área de educação</li> </ul>		
<b>Tamanho da equipe empreendedora:</b>	03	<b>Formação dos empreendedores:</b>	Engenharia de Computação Design
<b>Mudanças na equipe empreendedora:</b>	Houve saída de um sócio		
<b>Quantidade inicial de funcionários:</b>	2 - 1 Desenvolvimento - 1 Estagiário	<b>Quantidade atual de funcionários:</b>	6 - 3 Desenvolvimento - 1 Comercial - 1 Design - 1 Pedagógica
<b>Período de incubação:</b>	de 03/09/2012 a 30/06/2015	<b>Data da graduação:</b>	26/08/2015
<b>Tipo de incubação:</b>	Pré-incubação Residente	<b>Vínculo atual com a incubadora:</b>	Empresa Associada
<b>Interação da empresa com outras empresas incubadas ou graduadas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma <i>spin-off</i> atualmente incubada</li> </ul>		

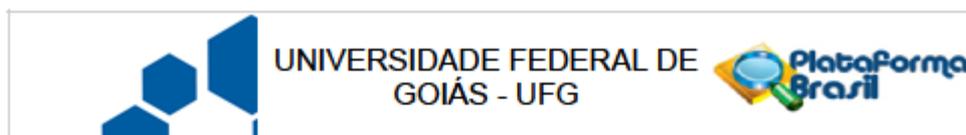
<b>Empresa:</b>	GRADUADA D	<b>Ano de constituição:</b>	2001
<b>Atuação da empresa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No início: projetos de mídia para internet</li> <li>• Atualmente: fábrica de <i>software</i> e desenvolvimento de sites com recursos de integração</li> </ul>		
<b>Tamanho da equipe empreendedora:</b>	02	<b>Formação dos empreendedores:</b>	1 – Graduação em Processamento de Dados 1 – Nível Médio
<b>Mudanças na equipe empreendedora:</b>	Saída do sócio com nível médio e entrada de sócia com Graduação em Administração de Empresas		
<b>Quantidade inicial de funcionários:</b>	0	<b>Quantidade atual de funcionários:</b>	15
<b>Período de incubação:</b>	de 22/09/2006 a 22/09/2007	<b>Data da graduação:</b>	27/08/2008
<b>Tipo de incubação:</b>	Não residente	<b>Vínculo atual com a incubadora:</b>	Graduada
<b>Interação da empresa com outras empresas incubadas ou graduadas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de empresas incubadas em recente participação de uma capacitação ofertada pela incubadora</li> </ul>		

<b>Empresa:</b>	GRADUADA E	<b>Ano de constituição:</b>	2010
<b>Atuação da empresa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No início: desenvolvimento de <i>software</i></li> <li>Atualmente: consultoria</li> </ul>		
<b>Tamanho da equipe empreendedora:</b>	04	<b>Formação dos empreendedores:</b>	1 - Graduação em Ciência da Computação 1 - Graduação em Administração 2 - Nível médio
<b>Mudanças na equipe empreendedora:</b>	Todos os sócios fundadores saíram da empresa que é comprada por um consultor que participava da gestão do negócio		
<b>Quantidade inicial de funcionários:</b>	2 - 1 Desenvolvimento - 1 Suporte	<b>Quantidade atual de funcionários:</b>	3 - 1 Administrativo / Financeiro - 2 Consultores
<b>Período de incubação:</b>	de 13/07/2012 a 13/07/2013	<b>Data da graduação:</b>	05/12/2013
<b>Tipo de incubação:</b>	Não residente	<b>Vínculo atual com a incubadora:</b>	Graduada
<b>Interação da empresa com outras empresas incubadas ou graduadas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>um contato com uma empresa incubada</li> </ul>		

<b>Empresa:</b>	GRADUADA F	<b>Ano de constituição:</b>	2006
<b>Atuação da empresa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No início: terceirização de desenvolvimento de <i>softwares</i></li> <li>Atualmente: desenvolvimento de <i>softwares</i> com criação de produtos próprios e aluguel de equipamentos</li> </ul>		
<b>Tamanho da equipe empreendedora:</b>	03	<b>Formação dos empreendedores:</b>	Ciência da Computação
<b>Mudanças na equipe empreendedora:</b>	Dois funcionários ganharam um percentual da empresa		
<b>Quantidade inicial de funcionários:</b>	6 - 4 Desenvolvimento - 1 Limpeza - 1 Administrativo	<b>Quantidade atual de funcionários:</b>	8 - 4 Desenvolvimento - 1 Designer - 1 Comercial - 1 Secretária - 1 Administrativo
<b>Período de incubação:</b>	de 01/12/2011 a 01/12/2014	<b>Data da graduação:</b>	26/08/2015
<b>Tipo de incubação:</b>	Não residente	<b>Vínculo atual com a incubadora:</b>	Graduada
<b>Interação da empresa com outras empresas incubadas ou graduadas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não mencionado</li> </ul>		

## ANEXOS

## ANEXO A – Parecer consubstanciado do CEP-UFG



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** Desaprendizagem Organizacional em Empresas Graduas

**Pesquisador:** Erica de Aguiar Botelho

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 45543115.3.0000.5083

**Instituição Proponente:** Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 1.126.368

**Data da Relatoria:** 22/08/2015

**Apresentação do Projeto:**

As empresas iniciantes, sejam startups ou não, participam de incubadoras de empresas com o objetivo de construir uma estrutura legal, contábil e administrativa capaz de deixá-las preparadas para enfrentar a concorrência no mercado. Percebe-se que muitas empresas têm excelente desempenho apenas quando estão incubadas, já que algumas empresas, depois que deixam à incubadora, têm reduções drásticas nas suas capacidades decisórias. A hipótese da pesquisadora proponente é que essas empresas passam por um processo de desaprendizagem organizacional. A pesquisa, portanto, pretende analisar como ocorre o processo de desaprendizagem organizacional de empresas graduadas após o processo de incubação.

A pesquisadora proponente é aluna da Pós-Graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE) e entrevistará 10 participantes: 08 indivíduos de empresas graduadas e 02 indivíduos de incubadoras. A etapa de entrevistas e aplicação dos questionários, de acordo com o cronograma de execução, acontecerá a partir de 01 de setembro de 2015. Os dados das entrevistas serão analisados por meio da análise de conteúdo com o uso do software NVivo. O projeto custará R\$ 2360,00 e será financiado pela pesquisadora proponente.

Endereço: Prédio da Relatoria Térreo Cx. Postal 131  
 Bairro: Campus Samambala CEP: 74.001-970  
 UF: GO Município: GOIANIA  
 Telefone: (62)3521-1215 Fax: (62)3521-1163 E-mail: cep.prpl.ufg@gmail.com