

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
Valéria Vieira Melo

AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GESTORES DE EMPRESAS:
Estudo de Caso na Incubadora de Empresas INOVA-UFMG

Pedro Leopoldo/MG
2014

Valéria Vieira Melo

AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GESTORES DE EMPRESAS:

Estudo de Caso na Incubadora de Empresas INOVA-UFMG

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações

Orientadora: Profa. Dra. Eloísa Helena Guimarães

**Pedro Leopoldo
2014**

658.4234 M528c	<p>MELO, Valéria Vieira As competências empreendedoras dos gestores de empresas : estudo de caso na Incubadora de Empresas INOVA-UFGM / Valéria Vieira Melo.</p>
	<p>- Pedro Leopoldo: FPL, 2014.</p>
	<p>78 p.</p>
	<p>Dissertação Mestrado Profissional em Administração. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL , Pedro Leopoldo, 2014.</p>
	<p>Orientador^a: Prof^a. Dr^a. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães</p>
	<p>1. Empreendedorismo. 2. Incubadora de Empresas. 3. Competência Empreendedora. I. GUIMARÃES, Eloisa Helena Rodrigues, orient. II. Título.</p>
	<p>658.4234</p>

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: "AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GESTORES DE EMPRESAS: Estudo de caso na Incubadora de Empresas INOVA-UFMG".

Nome da Aluna: VALERIA VIEIRA MELO

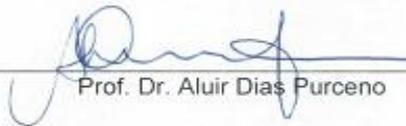
Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Eloisa Helena Rodrigues Guimarães - Orientadora



Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos



Prof. Dr. Aluir Dias Purceno

Pedro Leopoldo (MG), 20 de maio de 2014.

AGRADECIMENTO

Como não entoar Teu louvor?
Como deixar de proclamar, Teu amor tão singular?
Como não Te exaltar, meu Senhor?
Se existe em meu coração, a canção de eterna gratidão.

Sempre elevarei meu olhar ao céu, pois tu és a minha paz.

Por onde quer que eu for,

Espalharei Senhor,

O canto que me dás!

Como não entoar Teu louvor?
Como deixar de proclamar, Teu amor tão singular?
Como não Te exaltar, meu Senhor?
Se existe no meu coração, a canção de eterna gratidão.

Cantarei quando a dor chegar... Quando sorrir.

Cantarei quando eu vacilar... Cantarei só a Ti.

Cantarei, pois me erguerás com Tua mão.

Cantarei pois me escutarás indo a Ti em oração.

Cantarei lá na glória uma canção...

Ao redor do teu trono em perfeita adoração.

Como não entoar Teu louvor?
Como deixar de proclamar, Teu amor tão singular?
Como não Te exaltar, meu Senhor?
Se existe no meu coração, a canção de eterna
Se há no meu coração a canção eterna
Se há no meu coração a canção de eterna gratidão.

RESUMO

O empreendedorismo, nas últimas décadas, tem sido considerado cultura indispensável para o crescimento econômico mundial, uma vez que promove a inovação, mudanças na ordem econômica e no estilo de vida das pessoas. Inerentes ao empreendedorismo, as competências empreendedoras são características fundamentais a um gestor de empresa que almeja o sucesso empresarial. Em decorrência disso, a proposta desta pesquisa foi identificar, em um estudo de caso, as competências empreendedoras de gestores de empresas em processo de incubação, na Incubadora de Empresas INOVA/UFMG, com base na Teoria Visionária de Fillion. Para isso, foi utilizada pesquisa descritiva pela qual se realizou uma análise das competências empreendedoras desses empreendedores, envolvendo uma abordagem qualitativa, com a aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado para 15 empreendedores. O resultado do estudo mostrou que os empreendedores possuem algumas das competências empreendedoras que foram abordadas no referencial teórico. Constatou-se, ainda, que o processo visionário de Fillion foi identificado, com algumas ressalvas, nos empresários que possuem empresas inseridas na categoria incubação da INOVA-UFMG.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Incubadora de Empresas. Competência Empreendedora.

ABSTRACT

The entrepreneurship has been considered a needful culture for the growth of the world economy in the last decades, since it promotes innovation and changes in the economic order and people lifestyle. Inherent with entrepreneurship, entrepreneurial skills are basal characteristics for a manager that aims business success. Considering this fact, this research proposal was to identify, in a case study, entrepreneurial skills of managers running companies in incubation process at the Business Incubator INOVA/UFGM, basing ourselves on Filion's Visionary Theory. To reach this goal, we used descriptive research in which it was accomplished an entrepreneurial skills analysis of those managers, investing a qualitative approach and using a semi-structured interview schedule for 15 entrepreneurs. The study results revealed that the managers have some of the entrepreneurial skills addressed in the theoretical framework. We also found that Filion's visionary process was identified, with some reservation, in entrepreneurs that own companies in INOVA's incubation category.

Keywords: Entrepreneurship. Business Incubator. Entrepreneurial Skills.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 01 – Etapas do processo visionário	35
---	----

QUADROS

QUADRO 1- Evolução do Empreendedorismo no mundo	16
QUADRO 2- Classificação das incubadoras de empresas	23
QUADRO 3- As noções de qualificação e competências e as características principais dos respectivos contextos	25
QUADRO 4- Competências para o Profissional	26
QUADRO 5-O conceito de competência para diferentes autores	27
QUADRO 6-Perguntas do roteiro de entrevista e a Teoria de Filion.....	44
QUADRO 7-Estratégia de Análise de Dado	45
QUADRO 8- Ações da INOVA	47

TABELAS

TABELA 1 – Faixa etária dos empreendedores	49
TABELA 2 – Escolaridade dos empreendedores	49
TABELA 3 - Competências comuns aos empreendedores.....	50
TABELA 4 - Competências comuns aos empreendedores.....	51
TABELA 5- Competências comuns aos empreendedores.....	52
TABELA 6- Competências comuns aos empreendedores.....	53
TABELA 7 - Competências comuns aos empreendedores.....	53
TABELA 8 - Tipologias dos empreendedores.....	54
TABELA 9- Visão Emergente	57
TABELA 10 - Visão Central	58
TABELA 11 - Visão Complementar.....	59
TABELA 12 - Conceito de Si.....	60
TABELA 13 – Energia.....	61
TABELA 14 - Liderança	62
TABELA 15 - Competências comuns aos empreendedores.....	64

LISTA DE SIGLAS

INOVA- UFMG Incubadora de Empresas da Universidade Federal de Minas Gerais

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

GEM – Global Entrepreneurschip Monitor

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos

Inovadores

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 EMPREENDEDORISMO – EVOLUÇÃO DO TEMA	15
2.2 EMPREENDEDORISMO NO ATUAL MOMENTO	19
2.3 ORIGEM E DEFINIÇÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS	21
2.3.1 <i>Incubação de empresas - Processo</i>	23
2.4 COMPETÊNCIA: DEFINIÇÃO E TIPOLOGIA.....	24
CONCEITO	27
2.5 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	29
2.6 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS – FILION	33
2.7 CONTRIBUIÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO PARA A PESQUISA DE CAMPO	38
3 METODOLOGIA	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E OBSERVAÇÃO	41
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	42
3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS	45
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
4.1 BREVE HISTÓRICO	46
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	49
4.4 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	50
4.5 TIPOLOGIA EMPREENDEDORA.....	54
4.6 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS – BASE DA TEORIA DE FILION.....	56
4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
5 CONCLUSÃO	66
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	68
5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	69
5.3 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA	69
REFERÊNCIAS	71
ANEXOS	74

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm sido palco de inúmeras mudanças na economia mundial e a atenção dos grandes líderes tem se voltado para os fenômenos que provocam essas mudanças e promovem o crescimento econômico. Atualmente, o empreendedorismo tem sido a alternativa ideal para promover esse crescimento, pois se trata de uma teoria que prioriza o desenvolvimento da economia, a inclusão social, a inovação, agrega valores e traz novas oportunidades ao gerar emprego e renda.

De acordo com pesquisas realizadas por Dornelas (2005), o Brasil, nos últimos anos, tem aumentado consideravelmente a atividade empreendedora, tanto por parte dos micros empresários quanto de grandes empresas dos mais diversos segmentos, que contribuem expressivamente para o crescimento e mudanças na economia brasileira. Isso tem atraído diversos olhares e expandido consideravelmente estudos acerca do empreendedorismo. Hoje, o empreendedor possui um papel de grande importância para o crescimento empresarial no País e pode ser considerado como alavanca para a competitividade.

Mas afinal o que vem despertando e seduzindo tantos brasileiros a se aventurar em seu próprio negócio? De acordo com Dolabela (1999, p. 29),

Pesquisas indicam que o empreendedorismo oferece graus elevados de realização pessoal. Por ser a exteriorização do que se passa no âmago de uma pessoa, e por receber o empreendedor com todas as suas características pessoais, a atividade empreendedora faz com que trabalho e prazer andem juntos.

Além disso, o desemprego e os baixos salários também podem contribuir para o surgimento de novos empreendedores. Outros fatores devem ser considerados como, por exemplo, as grandes mudanças ocorridas nas últimas décadas, quando o Estado e as grandes empresas eram considerados os únicos suportes econômicos relevantes para a sociedade, afirma Dolabela (1999). Assim, diante deste cenário surgiu um novo perfil de empresários e empreendedores que vêm preenchendo esta lacuna na economia brasileira.

Os empreendedores são pessoas proativas, que empenham toda a sua energia na inovação e no crescimento, e isso se manifesta de duas maneiras: criando sua empresa ou desenvolvendo um produto ou serviço completamente novo em uma empresa já existente. São pessoas que demonstram atitudes empreendedoras dentro de qualquer ambiente organizacional ou fora dele, afirma Fillion (1999). O autor ainda acrescenta que todo indivíduo pode agir como empreendedor dentro da organização que trabalha e não lhe pertence, são os chamados intraempreendedores, que atualmente são bem requisitados nas empresas.

Para muitos autores e estudiosos do tema, a Teoria Visionária de Fillion (1991 e 1993) marcou os estudos acerca do empreendedorismo no mundo, pois ela vem contribuindo significativamente para o entendimento de como se forma a visão da empresa e quais são as características e habilidades da personalidade dos empreendedores que a sustentam. Diversos autores, que estudam o tema, tais como, Dolabela (1999), Fillion (1991 e 1993), Hisrich e Peters (2004), entre outros, afirmam que essa teoria funciona como roteiro para entender o caminho percorrido por um empreendedor.

As incubadoras de empresas, que são ambientes construídos para oferecer inteligência estrutural, *network* e capacitação profissional às novas empresas, também têm contribuído de forma significativa para o crescimento do empreendedorismo no mundo. De acordo com Ruas *et al.* (2005), desde meados do século XX, quando surgiu a primeira incubadora nos Estados Unidos, na região do Vale do Silício, os novos empreendedores puderam contar com o conhecimento técnico e apoio especializado. A partir daí as incubadoras se espalharam por diversos países e hoje exercem um papel fundamental para os novos empreendedores, que buscam condições para se consolidarem nos negócios.

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – Anprotec (2013), o Brasil tem 384 incubadoras em operação, que abrigam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que hoje faturam R\$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas.

Hoje, capital e bom investimento não garante mais o sucesso empreendedor, e sim boas ideias, iniciativa, inovação, liderança, que são competências que devem fazer parte da vida de um empreendedor bem sucedido. Pesquisas realizadas por diversos autores que estudam o empreendedorismo, tais como Fillion (1991), Dolabela (1999), Ruas *et al.* (2005), entre outros, demonstram que os empreendedores de sucesso possuem diversas competências empreendedoras que os diferenciam dos demais trabalhadores. Essas competências muitos já nascem com elas, mas, de acordo com os autores citados acima, as mesmas podem ser adquiridas ou desenvolvidas por meio de orientação e treinamento, que hoje são oferecidos por instituições, universidades e incubadoras de empresas.

Na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Incubadora de Empresas - INOVA foi criada para desenvolver e aprimorar essas competências empreendedoras dos novos empresários. Seu Programa de Incubação potencializa a criação e a consolidação de empresas emergentes, fortalecendo a relação da universidade com a comunidade e a empresa. De acordo com a Instituição, sua principal função é a de incubar empresas e projetos inovadores até que estejam fortalecidos para atuar em um cenário empresarial cada vez mais competitivo. Para isso, disponibiliza uma infraestrutura física, de serviços e de treinamento a fim de facilitar o caminho a ser percorrido pelos novos empreendedores, que muitas vezes, por falta de orientação, estão fadados ao insucesso.

De acordo com pesquisadores do tema, o sucesso pode vir de várias maneiras. Para tanto, a Teoria Visionária de Fillion (1991 e 1993), que foi desenvolvida a partir de estudos com pequenos empresários finlandeses bem-sucedidos, servirá de base para esta pesquisa. Dos estudos foram extraídos quatro elementos básicos (conceito de si, energia, liderança e relações), que podem influenciar a realização com sucesso ou fracasso da visão do empreendedor.

Entretanto, poucas pesquisas foram identificadas na literatura acerca das competências empreendedoras de gestores de empresas em processo de incubação. Nessa perspectiva, identificar essas competências empreendedoras é essencial para o sucesso dos novos empreendedores. Diante disso, a questão que norteia o presente estudo é: **Quais são as competências empreendedoras**

identificadas nos gestores das empresas vinculadas ao Programa de Incubação da INOVA-UFMG?

1.1 Objetivos

De forma a buscar resposta para a questão norteadora, o estudo tem os seguintes objetivos:

Geral

Identificar as competências empreendedoras dos gestores das empresas vinculadas ao Programa de Incubação, na categoria incubação da INOVA-UFMG.

Específicos

- Identificar as principais concepções sobre empreendedorismo e competência na literatura;
- Identificar a percepção dos gestores, cujas empresas encontram-se vinculadas ao Programa de Incubação, sobre as suas competências empreendedoras;
- Identificar as tipologias de empreendedorismo apresentadas pelos respondentes;
- Verificar a existência das competências empreendedoras propostas por Filion (1991 e 1993) nos gestores das empresas que participam do Programa de Incubação.

1.2 Justificativa

O tema proposto destaca-se por se tratar de um assunto atual e pertinente ao momento, pois o Brasil encontra-se em um cenário de mudanças econômicas, cujo universo de oportunidades é amplo e variado, proporcionando aos empreendedores grandes chances de se estabelecerem em novos empreendimentos e iniciativas.

De acordo com a Pesquisa GEM, no Brasil, em 2012, estima-se que 36 milhões de brasileiros de 18 a 64 anos estão envolvidos na criação ou administração de algum tipo de negócio. Isso significa que mais de 30% da população brasileira, nessa faixa

etária, está envolvida com empreendedorismo, demonstrando a importância econômica e social do tema e a necessidade de ações governamentais ou não governamentais para sua consolidação e aprimoramento das competências empreendedoras.

A INOVA tem chamado atenção de muitos pesquisadores da área, mas em especial da autora, uma vez que o conhecimento adquirido com o estudo poderá ser aplicado em novas pesquisas, o que poderá acrescentar muito ao currículo e, principalmente, ao meio acadêmico, visto que há pouca literatura técnica sobre o assunto,.

O tema é instigante e de considerável relevância social e de acordo com os representantes da Incubadora, a procura por seus serviços é grande e a satisfação dos usuários é notória.

Para o meio acadêmico o estudo acrescentará um conjunto de conhecimentos específicos para a área do empreendedorismo, visto que, pesquisar as competências empreendedoras de gestores de empresas em processo de incubação é inédito na UFMG e a utilidade do estudo na incubadora é assegurada pela expectativa dos resultados da pesquisa.

A escolha da INOVA-UFMG para a pesquisa se deve à importância que a mesma representa para a Universidade e para a comunidade. Hoje, dentre as empresas que já participaram do Programa, seis são casos de sucesso do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE- e o índice de êxito das empresas consolidadas é de 90%, além da criação de 1.500 novos postos de trabalhos (INOVA, 2014).

Outro aspecto relevante é que para a Universidade será interessante ter um estudo das competências dos empresários das empresas às quais ela oferece suporte técnico. Vale ressaltar, também, que os resultados da pesquisa poderão identificar potenciais problemas enfrentados pelos empreendedores, possibilitando a criação de um plano para capacitação antes mesmo de suas empresas serem graduadas pela Incubadora.

As dificuldades e os problemas enfrentados pelos novos empreendedores são muitos e já levaram muitas empresas ao insucesso, na maioria, em seu primeiro ano de vida. Mas atualmente, com o apoio das incubadoras de empresas e de outros programas do governo, este cenário vem se modificando. De acordo com o SEBRAE, uma pesquisa realizada em 2011 mostra que as taxas de sobrevivência dos novos empreendimentos estão aumentando: a cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade.

As pesquisas do SEBRAE (2013) destacam, também, que estas transformações podem ser atribuídas às mudanças que o País tem vivenciado no contexto das políticas em favor dos pequenos negócios. Isso tem proporcionado uma verdadeira revolução no ambiente desses empreendimentos.

O crescimento do número de novas empresas, se associado à melhora na competitividade, tende a gerar impactos expressivos na economia brasileira, seja em termos de maior oferta de empregos, melhores salários, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, a melhor distribuição de renda e o aumento do bem-estar social (SEBRAE, 2013).

Por isso, é fundamental priorizar estudos acerca do empreendedorismo e das competências empreendedoras, devido à dimensão e a importância alcançadas nas últimas décadas.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro, a Introdução apresentou-se o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos geral e específicos. A seguir, no capítulo 2, apresenta-se o Referencial Teórico que serviu de base para o estudo proposto. No capítulo 3, apresentou-se a Metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, o capítulo 4 com as Análises e discussão dos Resultados e, por fim, no capítulo 5, a Conclusão da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como sustentação para o desenvolvimento da pesquisa e alcance dos objetivos propostos, serão discutidas as principais teorias acerca dos tópicos relevantes e os autores a eles relacionados, no intuito de Identificar as competências empreendedoras dos gestores das empresas vinculadas ao Programa de Incubação da INOVA-UFMG.

Inicialmente serão apresentadas as concepções sobre o termo empreendedorismo sob a ótica de diversos autores, mostrando a evolução dos estudos sobre esse tema. A seguir, será apresentado um panorama histórico sobre o surgimento e desenvolvimento das Incubadoras de Empresas no Brasil, sua classificação e a descrição do processo de incubação. Finalmente, o foco recairá sobre o termo competência, com uma discussão sobre a definição do termo e suas tipologias para, a seguir, proceder-se a uma discussão sobre as competências empreendedoras.

2.1 Empreendedorismo – Evolução do Tema

De acordo com a literatura, o termo empreendedorismo é uma palavra francesa utilizada desde o século XVIII para se referir àquelas pessoas ousadas que estimulavam o progresso econômico mediante novas formas de agir. Na história, o registro mais antigo de um empreendedor que se tem é o de Marco Polo, que tentou estabelecer rotas de comércio. “O termo *entrepreneur* vem do Francês e significa o que está no meio ou entre compradores” (RUAS *et al.*, 2005, p. 171).

No Quadro 1 é possível observar o desenvolvimento histórico da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor na concepção de vários pesquisadores em diferentes momentos históricos.

Quadro 1 - Evolução do Empreendedorismo no mundo

Período	Autor/Definição
Idade Média	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucros (ou prejuízo) em contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon - pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say - lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter - o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland - o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker - o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Alberth Shapero - o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper - o empreendedor é visto de modo diferente pelos economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot - o intra-empendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich - o empreendedorismo é um processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.
1999	Fernando Dolabela – o empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade.
2007	José Carlos de Assis Dornelas – o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.

Fonte: Adaptado de (HISRICH; PETERS, 2004, p. 27).

Dessa forma, compreende-se que a figura do empreendedor sempre esteve presente na sociedade em diferentes épocas da história, pois suas atitudes inovadoras foram destaques e consagraram o termo, que despertou grande interesse na literatura atual.

Hoje, o empreendedorismo tem adquirido destaque nas diversas áreas do conhecimento devido à expansão do tema e o que ele representa para o crescimento do País. Com isso, o empreendedorismo deixa de estar associado apenas à economia e às áreas de negócios e passa a receber fortes contribuições das áreas que estudam comportamento, como a psicologia e a sociologia. Isso

provocou diferentes definições para o termo e, como consequência, variações em seu conteúdo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Até meados do século XX, Schumpeter foi o principal responsável pela projeção do tema nos aspectos econômicos e da inovação, pois “Dentre todos os grandes economistas, somente Schumpeter abordou o empreendedor e seu impacto sobre a economia” (DRUCKER, 1987, p. 18). Drucker ressalta ainda que os eventos que explicam o surgimento do espírito empreendedor não são especificamente econômicos, e sim as mudanças em valores, percepções e atitudes, pois o autor trata o surgimento da economia empreendedora como um evento cultural, psicológico, econômico e tecnológico.

Estudos de diversos autores, tais como Hisrich (2004), Dolabela (1999) e Fillion (1991), comprovam que o conceito de inovação e novidade é parte integrante do empreendedorismo. Hisrich e Peters (2004) ressaltam que o empreendedor é alguém com capacidade inovadora e que desenvolve algo único, além de criar, gerar riquezas e correr riscos. Para esses autores,

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um modo tecnológico não experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova (HISRICH e PETERS, 2004, p.28).

Nessa mesma abordagem, Fillion (1991) também associa o empreendedor à inovação, já que o empreendedor é aquele que imagina suas inovações, através de visões, e as desenvolvem e realizam. Para o autor, a visão é um conjunto de ideias e objetivos que se pretendem atingir no futuro.

Dolabela (1999) trabalha com o mesmo enfoque; ele se refere ao empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões e ainda acrescenta que “[...] além de definir visões, uma das particularidades do empreendedor é sua habilidade de gerar relacionamento (o famoso *network*) – o que exige um bom domínio de comunicação” (DOLABELA, 1999, p. 22). Ele aponta ainda que a criatividade é geradora de ideias e responsável pela criação de soluções para problemas eventuais, levando ao aprendizado através dos erros e acertos.

Uma forte contribuição para a teoria do empreendedorismo é acrescentada por Filion (1991), que considera os aspectos familiares e sociais ao afirmar que o empreendedor é alguém que exerce controle em uma produção que não seja somente para seu consumo, ou seja, levando em consideração a sociedade. Adicionalmente Dolabela (2006) comenta que:

Empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza. Não é um fenômeno individual, não é um dom que poucos têm (DOLABELA 2006, p.25).

Outro aspecto relevante é apresentado por Dornelas (2005). Para ele os empreendedores são pessoas diferenciadas e apaixonadas pelo que fazem, que buscam reconhecimento pelo que realizam. “Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos” (DORNELAS, 2005, p. 21).

Segundo Dornelas (2007), sob a mesma óptica, o empreendedor é uma pessoa que coloca no seu trabalho a sua realização pessoal, pois ele tem a necessidade de reconhecimento de seus trabalhos, como se fosse a razão da sua realização, não abrindo mão das iniciativas e inovações, do trabalho em grupo, compartilhando os resultados, sem deixar de transparecer a satisfação pelos elogios.

Ruas *et al.* (2005) também concordam com a ideia acima, pois afirmam que “[...] a ação empreendedora seria encontrada em indivíduos com alto grau de necessidade de realização, independência e com capacidade e vontade de assumir riscos” (Ruas *et al.*, 2005 p. 171).

Dornelas (2005) afirma que em todas as definições do termo empreendedorismo encontram-se aspectos referentes ao empreendedor, como por exemplo, a iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz, a utilização de recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive, a aceitação em assumir os riscos calculados e possibilidades de fracassar.

Adicionalmente Hisrich (2004) afirma que o empreendedor é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem.

Portanto, conclui-se que a existência de indivíduos que estão dispostos aos riscos de empreender é um dos grandes pilares para o desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade, uma vez que a criação de novos negócios é uma das causas da prosperidade de um país, afirma Ferreira *et al.*, (2010). Assim, analisar e estudar o fenômeno do empreendedorismo é fundamental para desenvolver ações de progresso e a promoção do bem-estar.

Para compreender o atual momento do empreendedorismo, o próximo tópico deste capítulo traz informações abordadas na literatura por diversos autores e importantes publicações de alguns dos principais sites de divulgação do empreendedorismo.

2.2 Empreendedorismo no atual momento

Diante das crescentes oscilações econômicas vivenciadas na atualidade, “acredita-se que o empreendedorismo irá, cada vez mais, mudar a forma de se fazer negócios no mundo”, afirmam Ruas *et al.* (2005), pois estudos revelam que a cultura empreendedora vem-se consolidando rapidamente nos últimos anos. Dornelas (2005) também afirma isso ao dizer que:

[...] o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando as barreiras comerciais e culturais, encurtando distancias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade (DORNELAS, 2005, p. 22).

O empreendedorismo começou a ficar conhecido em todo o mundo na década de 1990. De acordo com a pesquisa internacional - Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que mede a evolução do empreendedorismo em dezenas de países, a iniciativa empreendedora está associada à programas de incentivo e de políticas públicas, que foram implementados pelos governos e pelas organizações. Segundo Dornelas (2005), nessa mesma década no Brasil, o empreendedorismo se tornou evidente com o desenvolvimento de ações para a capacitação do empreendedor como os programas Jovem Empreendedor e Desafio Sebrae de Empreendedorismo, criados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas - SEBRAE. Isso gerou uma

cultura empreendedora nas organizações e provocou uma evolução econômica no País.

O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. Por esse motivo, a capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, haja vista a crescente preocupação das escolas e universidades a respeito do assunto, por meio da criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo (DORNELAS, 2007, p. 9).

Para Dornelas (2005), o mundo atual vive na era do empreendedorismo, da inovação e da criatividade e, principalmente, no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que trouxeram grandes mudanças no estilo de vida das pessoas, revolucionando serviços e produtos e, também, a maneira de agir e de pensar da sociedade. Hoje, as pessoas estão mais exigentes, querem mais comodidade e buscam novidades em seu cotidiano. Nessa mesma linha de pensamento é possível acrescentar a ideia de Dolabela (1999):

O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo interativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão etc. (DOLABELA, 1999, p. 45).

No Brasil, pesquisas recentes divulgadas pelo SEBRAE (2013) revelam que a proporção dos brasileiros que desejam ter o próprio negócio é superior a dos que desejam fazer carreira em empresas. Em uma lista de 67 países, o Brasil aparece em quarto lugar em termos de número de empreendedores. A pesquisa ainda revelou que 37 milhões de pessoas já possuem um negócio ou realizaram alguma ação nos últimos meses, visando ter um negócio próprio. Em 2012, cerca de 30 % da população adulta estava envolvida na criação ou administração de um negócio. Entre 2002 e 2012, essa taxa apresentou um aumento de 44%.

Outro dado relevante divulgado pela GEM (2012) merece destaque; a pesquisa mostrou que cerca de 40 % das pessoas possuem o sonho de ter um negócio próprio, esse dado superou em muito o desejo de ter uma carreira em uma empresa, que foi de 24,7%. Os autores Hisrich e Peters (2004) ressaltam que nunca antes os empreendedores foram tão reverenciados pela população em geral.

[...] o futuro do empreendedorismo parece brilhante. Estamos vivendo na era do empreendedor, com o empreendedorismo sendo endossado por instituições educacionais, unidades governamentais, sociedade e corporações (HISRICH; PETERS, 2004, p. 41).

Diante dessa realidade, em que o empreendedorismo cresce aceleradamente no País e no mundo, também é possível perceber que as incubadoras de empresas, que vieram para oferecer suporte aos novos empreendedores, têm aumentado significativamente nos últimos anos. O próximo tópico traz a trajetória dessa iniciativa.

2.3 Origem e definição das Incubadoras de Empresas

Nos últimos anos, o aumento acelerado do empreendedorismo no mundo, e também no Brasil, possibilitou o desenvolvimento das incubadoras de empresas em um curto espaço de tempo, pois elas surgiram para suprir as dificuldades encontradas pelos novos empreendedores ao gerirem seus negócios. Segundo Dornelas (2002), “Atualmente cria-se, em média, quase uma incubadora de empresas por semana no país. É importante ressaltar que essas incubadoras são de caráter bastante eclético, ou seja, podem ser tecnológicas, tradicionais ou mistas” (DORNELAS, 2002, p. 19).

Essa tendência, segundo o autor, objetiva a produção de empresas de sucesso, em constante processo de desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, pois uma incubadora de empresas é um mecanismo de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional, afirma Dornelas (2002).

O surgimento das incubadoras de empresas começou timidamente nos Estados Unidos no início de 1980, e logo no final da década seguinte já havia mais de 500 incubadoras (DORNELAS, 2005, p. 197). No Brasil, segundo estudos realizados pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de empreendimentos Inovadores - Anprotec (2013), a existência das incubadoras é recente, esse processo se iniciou em 1982 e, atualmente, são 384 incubadoras em operação registradas no País. Esse número vem aumentando de maneira significativa tanto no Brasil quanto no exterior.

A ideia surgiu a partir de uma iniciativa do CNPq, na década de 1980, quando aconteceu o primeiro Programa de Parques Tecnológicos no País. Dessa ação, veio a noção de empreendedorismo inovador no Brasil, possibilitando o surgimento de um dos maiores sistemas mundiais de incubação de empresas (ANPROTEC, 2013). A justificativa desse aumento no País, de acordo com Dornelas (2005), se deve aos financiamentos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE nacional e estadual com renovação anual dos convênios firmados, pois a maioria delas são mantidas por entidades governamentais.

Pesquisas indicam que a iniciativa tem se tornado cada vez mais evidente nos últimos anos, pois se observa que a estrutura disponibilizada aos novos empreendedores tem oferecido suporte diversificado como;

[...] assessoria na gestão técnica e empresarial da organização, além de serviços compartilhados, como laboratórios, telefone, internet, fax, telex, fotocópias, correio, luz, água, segurança, aluguel de área física e outros, é um ambiente flexível e encorajador no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos (DORNELAS, 2002, p. 21).

Pesquisadores e estudiosos compartilham a noção de incubadoras como entidades promotoras de empreendimentos inovadores, pois seu surgimento possibilitou o sucesso de muitas empresas gerando inovação, emprego e renda. De acordo com a Anprotec (2013), uma incubadora de empresas tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

Para atender a diversidade dos novos negócios, ao longo dos anos foram surgindo diferentes tipos de incubadoras de empresas, que hoje atendem a diversos segmentos de negócios. Dornelas (2002) as distribui em três modalidades de acordo com suas características principais:

Quadro 2 – Classificação das incubadoras de empresas

Incubadora de Empresas de Base Tecnológica	É a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado; Essas empresas demandam conhecimento intensivo em ciência e tecnologia e normalmente encontram-se próximas a grupos de pesquisa de excelência e seus produtos e serviços são inerentes aos direitos de propriedade.
Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais	É a incubadora que abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico empregado. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias;
Incubadora de Empresas Mista	É a incubadora que abriga empresas dos dois tipos anteriormente descritos.

Fonte: Adaptado de (DORNELAS, 2002).

Já de acordo com a metodologia da Anprotec (2013), existem também, além das tecnológicas, tradicionais e mistas, as incubadoras sociais, que têm como público-alvo cooperativas e associações populares. Essas novas modalidades surgiram a partir de 2003 no Brasil e vêm ganhando destaque ao longo dos anos. O próximo tópico mostra como participar dos benefícios de uma incubadora de empresas.

2.3.1 Incubação de empresas - Processo

Para se ter acesso aos serviços ofertados por uma incubadora, as empresas precisam passar por um processo seletivo, cujas regras variam de acordo com cada incubadora. Na maioria dos casos, pode-se dizer que o pré-requisito mais importante é a inovação. De acordo com o estudo realizado em 2011 pela Anprotec, em parceria com o Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), 98% das empresas incubadas inovam, sendo que 15% em nível internacional, 55% em âmbito nacional e 28% localmente (ANPROTEC, 2013).

Pesquisas demonstram que o processo de incubação se configura em um dos mecanismos mais eficazes de formação e desenvolvimento de empresas sólidas. Segundo o MCT, as empresas que passam pelo processo de incubação têm a taxa de mortalidade reduzida de 70% para 20% em estatísticas americanas e europeias e, no Brasil, as estimativas indicam taxas semelhantes.

De acordo com a Anprotec (2013), o tempo médio de incubação de uma empresa é de três anos, podendo variar de acordo com as características do empreendimento. Durante o processo de incubação, as incubadoras realizam acompanhamentos periódicos para avaliar o nível de desenvolvimento das empresas. Após esse processo, as empresas se tornam graduadas e podem continuar associadas à incubadora, mas não podem mais residir no espaço físico da instituição.

O próximo tópico relata brevemente o histórico do termo competência no âmbito empresarial e individual mostrando que a discussão do termo baseava-se no indivíduo e na organização. Recentemente, agregou-se ao indivíduo a competência empreendedora, que será o foco deste trabalho a ser abordado em outro tópico.

2.4 Competência: definição e tipologia

O conceito de competência no ambiente organizacional foi muito explorado nas últimas décadas por se tratar de um tema que é referência para os princípios de práticas e gestão empresarial no Brasil. A literatura o tem abordado no sentido mais estratégico (competências organizacionais, competências essenciais), ou sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas: seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências (RUAS *et al.*, 2005).

Nas décadas de 60 a 80 o termo era mais discutido no aspecto individual, quando era associado à noção de qualificação. “Entretanto esse debate precedente é contextualizado num ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis [...]” afirma Ruas *et al.* (2005, p.36).

O Quadro 3 demonstra uma comparação de qualificação e competência e as características evidenciadas nos dois conceitos.

Quadro 3 – As noções de qualificação e competências e as características principais dos respectivos contextos

QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIAS: AS CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DOS CONTEXTOS	
Qualificação	Competência
<ul style="list-style-type: none"> • Relativa estabilidade da atividade econômica • Concorrência localizada • Lógica predominante: indústria (padrões) • Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas • Foco no processo • Baixa aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa previsibilidade de negócios e atividades • Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência • Lógica predominante: serviços (eventos) • Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade • Foco em resultados • Alta aprendizagem

Fonte: (RUAS *et al.*, 2005, p.37)

De acordo com Ruas *et al.* (2005) a partir da década de 90 a emergência do conceito de competência tem sido resultado de outro contexto, no qual se destacam a “aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades, e, por fim a crise nas associações sindicais dos trabalhadores [...]”(RUAS *et al.*, 2005, p.36).

Segundo Fleury e Fleury (2007), Richard Boyatzis realizou um levantamento de estudos sobre as competências gerenciais na década de 80, elaborado por diversos autores, dentre eles Spencer e Spencer (1993); Mclagan (1996); Mirabile (1997). O trabalho desses pesquisadores marcou significativamente a literatura americana sobre o tema e a partir daí o conceito de competências foi pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Nesta perspectiva, considera-se, então, a competência como um estoque de recursos que o indivíduo detém, mas Fleury e Fleury (2007) chamam a atenção para que o conceito seja aprendido no contexto de transformações do mundo do trabalho. Assim, para os autores, a melhor definição de competência seria “(...) um saber agir responsável, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY 2007, p.30).

O Quadro 4 organizado por Fleury e Fleury (2007), a partir da obra de Le Boterf (2003), apresenta algumas definições de competências do profissional e o significado das expressões verbais que são utilizadas nas definições do termo.

Quadro 4: Competências para o Profissional

Saber agir ⇒	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar ⇒	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar ⇒	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender ⇒	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se e propiciar-se o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se ⇒	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades ⇒	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica ⇒	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: (FLEURY; FLEURY, 2007, p. 31)

Diante disso, é possível perceber que o “conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas” (FLEURY; FLEURY, 2007, p. 28).

A contribuição de Zarifian, na definição de competência também é relevante e contribui neste mesmo contexto do autor acima: “[...] a competência é “o tomar iniciativas” e “o assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2011, p. 68).

Diante das contribuições de diversos autores a respeito do tema, Barbosa (2002) elaborou o Quadro 5 com significativas definições de competência registrado na literatura:

Quadro 5 – O conceito de competência para diferentes autores

AUTOR(ES)	CONCEITO
GALLART & JACINTO (1995)	Indissociação entre competência e ação, com exigência de um determinado conhecimento que oriente essa ação.
BARATO (1998)	“saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinado desempenho, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”.
Ministério de Educação e Desporto	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.
KUBR & ABELL (1998)	Identificação do tipo de competência e o nível requerido para cada uma delas.
BARR (s.r.)	Conceito de competência tem <i>parêntesis</i> antropológico que explica o homem como ser incompleto e por isso deve transformar a natureza em meio de vida.
ZARIFIAN (1999)	Análise de competência por diversos ângulos: instituições de formação profissional, Ministério do Trabalho, empresas e sindicatos.
ARRUDA (2000)	Evolução do conceito de qualificação para o conceito de competência. Remuneração não pelo cargo ocupado, mas pela capacidade e desempenho.
SANDBERG (1996)	Competência como vantagem competitiva.
LEIBA O’SULLIVAN (1999)	Competências dinâmicas e estáveis. Descreve as competências denominadas <i>cross cultural</i> .
ALMADA (2000)	Definição de programas de capacitação flexíveis e modulares, e não somente com carreira em especialidades em disciplinas.
Sence (Chile)	Competência é definida como ação
PUJOL (1999)	Conhecimentos destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos.
BITTENCOURT (2001)	Competência compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos (conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade).
DUTRA, HIPÓLITO & SILVA (2000)	Conceito é o mesmo da Hay do Brasil: conjunto de qualificações ou características preconizáveis, que permitem a uma pessoa ter desempenho superior em certo trabalho ou situação.
BALADI (1999)	Práticas globais de gerenciamento, incluindo a gestão de competência.
PRAHALAD & HAMEL (1995)	Competências essenciais concentradas nas unidades estratégicas do negócio.
BRANDÃO & AQUINO (2001)	Gestão de Competência e Gestão de Desempenho como instrumentos de um mesmo movimento

Fonte: Barbosa (2002)

Além das definições do termo competência, a literatura aborda a competência no âmbito organizacional e individual. “Há, pois, relação íntima entre competências organizacionais e individuais” (DUTRA, 2012, p. 24). Dutra afirma ainda que todo o processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que mantêm relações de trabalho com a organização.

Em 1973, McClend publicou o artigo “Testing for competence rather than intelligence” que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Dessa maneira, o termo competência no conceito organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo, afirmam Fleury; Fleury (2007).

No entanto, “a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica” (RUAS *et al.*, 2005 p. 43). Outro aspecto importante citado pelos autores é que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa.

Assim, as competências organizacionais “são as competências coletivas associadas às atividades-meios e as atividades afins” da organização (FLEURY; FLEURY, 2007, p. 34). E cada uma dessas atividades são específicas e vitais a diferentes áreas da empresa, como produção, vendas, desenvolvimento, entre outros.

Já as competências individuais são consideradas por diversos autores extremamente ricas e complexas, pois são resultantes do aprendizado recebido pela pessoa e da experiência acumulada por cada indivíduo a partir dos desafios pessoais e profissionais no decorrer de sua vida, assim descreve Le Boterf, (2003).

Seguindo a mesma lógica de Le Boterf, Zarifian (2001, p.56), ressalta que a competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens:

Aprendizagens sociais e de comunicações que a nutrem de todos os lados: a montante, na formação do indivíduo e no preparo coletivo das situações de trabalho; no imediato nas redes de comunicação que o indivíduo pode mobilizar para enfrentar uma situação algo complexa [...].

Dessa forma, de acordo com Fleury; Fleury (2007), a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *Know-how*, ela é o resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional.

Além das competências abordadas acima, diversos autores, como por exemplo, Dornelas (2005), Ruas *et al.* (2005), Birley e Muzyka (2001) retratam as competências empreendedoras como fator principal de sucesso aos negócios. O termo ganhou destaque na literatura, pois passou a ser pesquisado e estudado nas últimas décadas com grande intensidade. Essas competências serão analisadas e expostas no próximo tópico.

2.5 Competências Empreendedoras

Como foi visto no tópico anterior, a definição de competência proposta pelos autores citados está relacionada à capacidade de o indivíduo agregar algum valor econômico à organização e ao valor social do indivíduo. “Ser empreendedor significa mais do que um conjunto de qualidades, ter a capacidade de aprender o que for necessário para desenvolver e realizar uma visão”, afirma Ruas *et al.* (2005, p. 172). Nesse contexto Ruas *et al.* relaciona ainda a obra de Filion:

O trabalho de Filion (1999) permite que seja inferida uma relação entre o estudo de empreendedorismo e o conceito de competência apresentado por Le Boterf (1998), ao apontar a perspectiva dinâmica de que se reveste a ação empreendedora que, ao fazer frente às mudanças e novos desafios precisa ser constantemente revista e adaptada, novos papéis surgindo com a evolução dos seus negócios (RUAS *et al.*, 2005, p. 172).

Muito se tem falado e publicado a respeito do empreendedor de sucesso e o que é necessário para isso ocorrer. Na literatura, diversos autores tais como Dolabela (1999) e Filion (1991) discorrem sobre o assunto defendendo a necessidade de o candidato a empreendedor possuir inúmeras habilidades indispensáveis para conseguir um lugar em um meio tão competitivo.

No passado, pensava-se que as pessoas nasciam com esse dom, mas a literatura atual tem demonstrado que não. “Até alguns anos atrás acreditava-se que o empreendedor era inato, que nascia com um diferencial e era predestinado ao

sucesso nos negócios” (DORNELAS, 2005, p.40). Isso fez com que muitas pessoas desistissem dos seus sonhos, por acreditarem que o aprendizado não era possível.

Hoje, a literatura aceita a existência de alguns que nascem com maior facilidade aos negócios, “[...] sem dúvida existem pessoas com talento nato para empreender [...]” (DORNELAS, 2005, p.15). E quando não existe o talento, é possível o aprendizado, que pode ser adquirido nas escolas, nas universidades e nas instituições, pois o ensino ao empreendedorismo tem se tornado muito comum e favorável neste momento.

Em muitos países, e principalmente no Brasil, a capacitação de candidatos ao empreendedorismo, tem sido notória e prioritária por meio de criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo, com uma alternativa aos jovens que se graduam anualmente nos ensinos técnicos e universitários brasileiros, afirma Dornelas (2005).

De acordo com Ruas *et al.*, “[...] a postura empreendedora é muito mais em função de aprendizado do que propriamente uma característica inata, o que leva a noção de que pode ser uma competência a ser desenvolvida” (RUAS *et al.*, 2005, p. 171). Adicionalmente, Dornelas (2005) afirma que o ensino do empreendedorismo pode contribuir com a formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riquezas para o País.

Dornelas (2005) ressalta que no ensino do empreendedorismo é importante focar na identificação das habilidades do candidato a empreendedor. Para ele, as habilidades mais importantes podem ser classificadas em três áreas: características pessoais, técnicas e gerenciais. As características pessoais incluem ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário.

Já as habilidades técnicas estão relacionadas ao saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir *Know-how* técnico na sua área de atuação. As habilidades gerenciais incluem áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e

gerenciamento de uma nova empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador, afirma Dornelas (2005).

Na mesma direção Birley e Muzyka (2001) definem a capacidade empreendedora como a exploração de oportunidades independentes dos recursos que se tem à mão. Os autores ressaltam que a descrição acima está relacionada a seis dimensões críticas da prática de negócios: orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade, comprometimento com recursos, controle dos recursos, estrutura administrativa e filosofia das recompensas, que são examinadas de acordo com o comportamento do empreendedor.

Dornelas (2005) também apresenta o empreendedorismo de oportunidade, que é o empreendedor visionário, que sabe aonde quer chegar e ainda acrescenta o empreendedorismo de necessidade, que é o empresário que se aventura por falta de opção.

No mesmo sentido, Hisrich e Peter (2004) definem que o processo empreendedor possui quatro fases distintas: identificação e avaliação de oportunidades; desenvolvimento do plano de negócio; determinação dos recursos necessários e administração da empresa resultante. O autor afirma que, no processo da atividade empreendedora, o empreendedor deve encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem a criação de algo.

Em quase todas as definições de empreendedorismo há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, (3) aceitar riscos ou fracassos (HISRICH; PETERS, 2004, p. 33).

Dornelas (2005) ainda ressalta que os empreendedores são visionários; indivíduos que fazem a diferença; determinados e dinâmicos; dedicados; otimistas e apaixonados pelo que fazem; independentes e constroem o próprio destino; líderes; bem relacionados e organizados. Além dessas definições, o autor também acrescenta que os empreendedores são pessoas que percebem uma oportunidade e sabem como aproveitá-las. Essa oportunidade pode ser relacionada à sorte ou

aquela chance que se você deixar passar não surgirá outra igual nunca e os empreendedores sabem disso. “A percepção e o aproveitamento de oportunidades são características marcantes do empreendedor de sucesso”, afirma Dornelas (2007, p. 27).

De acordo com o que já foi abordado neste trabalho, observou-se que os empreendedores possuem uma variedade de competências importantes, mas, além disso, Dornelas (2007) ressalta que a maneira que cada um surge e se inicia nos negócios é diferente e merece destaque; por isso o autor chama atenção para as tipologias de empreendedores, conforme listadas abaixo:

Tipo 1 – Empreendedor Nato (Mitológico)

Geralmente são os mais conhecidos e aclamados. Suas histórias são brilhantes e, muitas vezes, começam do nada e criam grandes impérios. Começam a trabalhar muito jovens e adquirem habilidade de negociação e de vendas.

Tipo 2 – O Empreendedor que Aprende (inesperado)

É normalmente uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio.

Tipo 3 – O Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios)

O Empreendedor serial é aquele apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação.

Tipo 04 – O Empreendedor Corporativo

O Empreendedor Corporativo tem ficado mais em evidência nos últimos anos, devido à necessidade das grandes organizações de se renovar, inovar e criar novos negócios. Trabalham de olho nos resultados para crescer no mundo corporativo.

Tipo 05 – Empreendedor Social

O empreendedor social tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas.

Tipo 06 – O Empreendedor por Necessidade

O empreendedor por necessidade cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido.

Tipo 07 – O empreendedor Herdeiro (Sucessão Familiar)

O empreendedor herdeiro recebe logo cedo a missão de levar à frente o legado de sua família.

Tipo 08 – O Empreendedor Normal (Planejado)

Toda teoria sobre empreendedorismo de sucesso sempre apresenta o planejamento como uma das mais importantes atividades desenvolvidas pelos empreendedores. (DORNELAS, 2007, p.11-14)

Compactuando com as definições e tipologias do empreendedor acima, Filion (2000) afirma que “O que os empreendedores fazem está intimamente ligado à maneira como interpretam o que está ocorrendo em um setor em particular do meio”, assim, o tipo de empreendedorismo depende também da interpretação do mercado feita pelo empreendedor e pelo seu estilo pessoal.

O próximo tópico traz uma abordagem particular neste aspecto, pois trata de um estudo baseado nas obras de Filion (1991, 1993, 1999), o qual se denominou Teoria Visionária.

2.6 Competências Empreendedoras – FILION

O trabalho de Filion (1991), que resultou na Teoria Visionária, tem contribuído para o entendimento das ações empreendedoras e de sua importância na atualidade. Sua teoria permite ao empreendedor visualizar seu negócio ou projeto no futuro, pois trata de um estudo baseado na construção da visão do empreendedor a partir de sua visão emergente, visão central e visão complementar, como descreve o modelo de Filion.

Diversos autores que estudam o empreendedorismo abordam as pesquisas de Filion e os aspectos positivos de sua obra:

A importância dos estudos de Filion decorre do fato de que, além de conceituar com simplicidade e profundidade o que é empreendedor, ele se preocupa com seu sistema de atividades, estudando como o empreendedor desenvolve seu trabalho (DOLABELA, 1999, p. 75).

A base da teoria de Filion parte da definição do conceito de empreendedor. Para ele, o empreendedor é “[...] alguém que concebe, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1991, p. 64). Ele afirma, também, que visão é uma imagem projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo.

Uma imagem projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. Também, uma imagem do tipo da empresa necessária para alcançar esse objetivo. Em suma, visão refere-se a onde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento (FILION, 1993, p.52).

Para o autor, essa visão se baseia em três categorias: a visão emergente, a visão central e a visão complementar. A visão emergente é a ideia dos produtos ou de serviços que se desejam lançar; são formadas em torno de ideias e conceitos de produtos e/ou serviços imaginados pelo empreendedor, que, frequentemente, antes de lançar em um empreendimento, pondera várias alternativas de produtos ou serviços (FILION, 1993, p.53).

Adicionalmente Dolabela (1999) afirma:

No decorrer do tempo, as pessoas motivadas a abrir uma empresa vão criando, baseadas na sua experiência, ideias de produtos. Tais ideias, a princípio, emergem em estado bruto e refletem uma vontade ainda não bem definida. Ou seja, ainda não sofreram um processo de validação, podem ainda não representar uma oportunidade concreta (DOLABELA, 1999, p. 82).

A visão central, resultado de uma ou mais visões emergentes, que se divide em visão externa, ela se refere ao lugar onde se quer ver ocupado pelo produto ou serviço no mercado e a visão interna que refere ao tipo de organização do qual se tem necessidade para alcançá-lo. Filion (1993) comenta: “[...] ao longo de sua vida, um empreendedor deve continuar a avaliar, selecionar e integrar novas visões emergentes à sua visão central” (FILION, 1993, p. 53).

A visão complementar, que são as atividades de gestão definidas para sustentar a realização da visão central, “[...] consiste num conjunto de atividades gerenciais, que precisam ser realizadas, caso se queira o progresso da visão central” (FILION, 1993, p. 55). No entanto, as visões complementares devem servir como apoio para o desenvolvimento da visão central. “O empreendedor se transforma numa espécie de ativador de visões complementares, que lhe permitem desenvolver os componentes da sua visão central” (FILION, 1993, p.55).

Segundo Filion (1993), “Para evoluir de uma categoria para outra, o empreendedor precisa de um alto nível de articulação pessoal, coerência e tenacidade, todos eles

importantes fatores para o sucesso ou o fracasso de sua estratégia” (FILION, 1993, p.56).

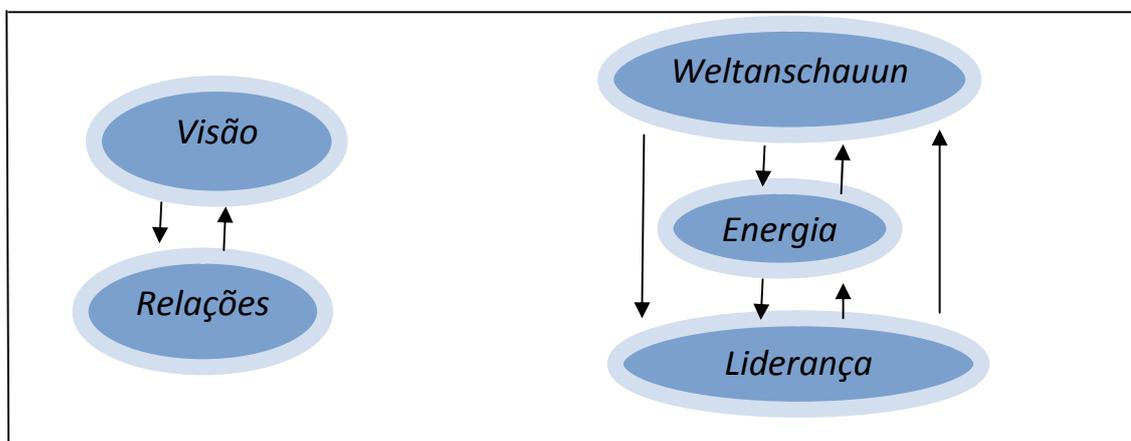
O empreendedor que possui uma visão (*entrepreneur visionary*) atua como um dínamo, ou um catalisador que ativa um conjunto de atividades gerenciais indefinidas. Estas últimas, quando conduzidas por alguém com a experiência necessária, capacitam-no, não somente a realizar a visão, mas também a levar seu empreendimento muito além do que havia imaginado (FILION, 1993, p. 55).

O autor ainda acrescenta que a visão é formada a partir de elementos que a sustentam e se relacionam mutuamente. A partir do conhecimento da visão, Filion (1993) criou um metamodelo do processo de pensar através de uma visão.

O metamodelo do processo de pensar por uma visão é resultado de uma pesquisa realizada por Filion com doze pequenos empreendedores finlandeses bem-sucedidos, da qual foram extraídos quatro elementos básicos que podem influenciar a realização, com sucesso ou fracasso, da visão do empreendedor; são eles: Conceito de si (ou o *Weltanschauung* – W), energia, liderança e relações (FILION, 1993, p.56).

Este processo visionário contém elementos extremamente articulados e interdependentes, sendo que o sistema de relações, após a visão, representa papel preponderante sobre os demais. E ainda, o desenvolvimento da visão, bem como sua viabilização, depende do sistema de relações, como mostra a FIG. 1.

FIGURA 1 - Etapas do processo visionário



Fonte: Filion (1991)

2.6.1 Elementos de suporte do processo visionário

O conceito de si é a autoimagem, ou seja, a imagem que tem de si mesmo e a forma como se relaciona com o mundo real. Para Filion (1991), a visão de mundo e de si é base sobre a qual se desenvolve o processo de estabelecimento da visão do empreendedor e ainda acrescenta:

Ele inclui valores: é o que é notado como significativo quando a realidade ao redor é filtrada através de valores, atitudes, humor e intenções. Assim como valores, não é fixo, sendo continuamente reformulado à luz do contexto em que o indivíduo opera ou decide operar (FILION, p.56, 1991).

Dolabela (1999) afirma que a autoimagem, ou conceito de si, é a principal fonte de criação, pois as pessoas só realizam algo quando se julgam capazes de fazê-lo. Para o autor, um dos primeiros exercícios para o desenvolvimento da visão consiste numa revisão das variáveis que estão por trás do modelo utilizado para a percepção de si e do mundo real. De forma que, “o conceito de si influencia e condiciona o processo visionário. Projetamos o futuro com base no que somos” (DOLABELA, 1999, p. 78). Assim, “O que é relevante não é o que de fato há no mundo real, e sim o que o empreendedor pensa que há ali” (FILION, 1991, p.65). Diante disso, conhecer-se profundamente, determinará o jeito de ser do indivíduo e influenciará significativamente a sua empresa.

O próximo elemento de sustentação, a Energia, Filion (1991) conceitua como “o tempo alocado para atividades profissionais e a intensidade com que elas são executadas”. E Dolabela (1999) acrescenta: “A energia decorre da adequação entre o conceito de si e da visão”. Segundo o autor, esta energia é o combustível necessário para o empreendedor conhecer bem o seu setor de atividades, desenvolver visões, estabelecer as relações necessárias, inovar, organizar e controlar suas atividades. Assim, Filion (1991) afirma que “[...] quanto mais tempo e energia o empreendedor despender no desenvolvimento da sua visão, mais lucro receberá, porque as diretrizes que vier a desenvolver vão gerar motivação e energia naqueles que o cercam”.

No entanto, para Filion (1991) é necessário considerar que,

A energia despendida na criação e na manutenção de relacionamentos é compensadora, porque um empreendedor que esteja bem situado num sistema de relações beneficiar-se-á de um fluxo constante de informações, que lhe permitirá reajustamentos continuados (FILION, 1991, p. 65).

Em se tratando de Liderança, Filion (1993) afirma que essa característica é resultante do conceito de si e da visão de mundo, da energia, da compreensão do setor, da visão e das relações e são e são influenciados reciprocamente sobre esses fatores. “A liderança afeta seu desejo de realizar, isto é, por sua vez, determina, em grande parte, o alcance de sua visão” (FILION, 1993, p. 58). A capacidade de ocupar e manter-se na posição de líder afeta o desejo de realizar e determina a amplitude da visão do empreendedor. Sendo um elemento influenciador e influenciável, portanto dependente do meio e das circunstâncias, a liderança é mutável e parece surgir da evolução gradual do indivíduo e da empresa. Ela requer a aquisição de competências adequadas ao setor da atividade.

Adicionalmente Dolabela (1999) afirma que,

[...] no processo empreendedor, podemos dizer que a liderança decorre principalmente da visão e da capacidade de sua realização, apoiada pelo conhecimento do setor, das relações estabelecidas, e alimentada pela energia empregada nesses processos (DOLABELA, 1999, p. 79).

O elemento compreensão do setor, segundo Dolabela (1999), refere-se ao conhecimento do setor, que é condição indispensável para perceber uma oportunidade e desenvolver uma visão. Esse conhecimento envolve saber como se estruturam e funcionam as empresas daquele setor, quem são e como agem seus clientes, concorrentes e fornecedores, quais os pontos críticos de sucesso, quais as barreiras à entrada, e ainda o que acontece no mundo quanto as tendências e o funcionamento do mercado concorrente. Novamente observam-se elementos influenciadores e influenciados:

O conceito de si, a energia, a liderança, as relações são elementos que contribuem fundamentalmente para a compreensão do setor. Por outro lado, a compreensão do setor irá fortalecer o conceito de si, permitirá que a energia seja empregada naquilo que dá melhores resultados [...] (DOLABELA, 1999, p. 79).

O sistema de relações, para Filion (1991), aparentemente, é o elemento mais influente para explicar a evolução da visão. A família, sistema básico de relações de um empreendedor, certamente moldará os tipos de visão inicial que possa ter. O

sistema básico e a primeira motivação empreendedorial são consequências das relações do empreendedor com a família. Ela representa o que Dolabela (1999) chama de “círculo de relações primárias” e exerce grande influência sobre os tipos de visão que o empreendedor venha a desenvolver. Para Fillion, enquanto as relações já existentes são revisitadas, outras são estabelecidas com os vários objetos sociais necessários à estruturação do processo visionário em suas diversas etapas.

Dolabela (1999) enfatiza que a gestão do sistema de relações parece ser uma das condições determinantes para a formação de uma visão central coerente. E exemplifica: “Para chegar onde eu queria, eu tinha necessidade de aprender esta ou aquela coisa, era por isso que eu queria mudar de emprego ou ir estudar neste ou naquele lugar” (DOLABELA, 1999, p. 25).

2.7 Contribuição do Referencial Teórico para a Pesquisa de Campo

No decorrer desse capítulo, foram analisados os conceitos de empreendedorismo, incubadora de empresa, as competências do profissional, as competências empreendedoras e os tipos de empreendedor. No entanto, esta parte do trabalho tem como objetivo explicitar, diante de toda literatura consultada, quais autores e conceitos serão utilizados como suporte teórico ao objetivo principal do estudo.

O marco teórico utilizado na pesquisa bibliográfica para dar sustentação à pesquisa de campo foi composto, principalmente, por Fillion (1991,1993 e 1999) e Dolabela (1999), ambos discorrem sobre o empreendedorismo e competências empreendedoras, pois realizaram importantes estudos e pesquisas na área do empreendedorismo. A Teoria Visionária de Fillion (1991) foi o aporte principal desta pesquisa, visto que possibilitou o estudo acerca das competências empreendedoras dos gestores das empresas incubadas colaborando, assim, para os resultados que se pretendeu chegar.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia utilizada neste trabalho, ressaltando-se os aspectos teóricos que possibilitaram a formatação do modelo de pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentadas a caracterização da pesquisa quanto aos fins e meios, como ocorrerá a coleta de dados, a unidade de análise da pesquisa e a unidade de observação e a estratégia e análise de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto aos fins, a proposta para este estudo é uma pesquisa descritiva, porque se propõe a descrever fenômenos e identificar as competências dos empreendedores que estão iniciando seus negócios. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 24), a pesquisa descritiva “[...] descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”. Gil (2007) complementa ainda que uma das peculiaridades da pesquisa descritiva é a padronização na utilização de técnica de coleta de dados, como a entrevista e o questionário.

Quanto aos meios, a pesquisa em questão pode ser classificada como estudo de caso e pesquisa de campo. Para Yin (2001), o estudo de caso utiliza métodos múltiplos para coletar dados que podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos. Estudo de caso é um método que possibilita a organização de dados, preservando o caráter singular do objeto a ser pesquisado. De modo específico, Yin (2001) afirma que este método é adequado para responder “como” e “porque” buscando explicar as relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo. O autor acrescenta ainda que o estudo de caso apresenta um conjunto de procedimentos pré-especificados e que a articulação desses procedimentos deve ser considerada.

De acordo com Yin (2001), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações às quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo de caso se caracteriza pela “[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 27).

De forma resumida, Yin (2001) apresenta quatro aplicações para método do Estudo de Caso:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos surveys ou pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Sendo assim, para alcançar os objetivos propostos, será utilizado o método de estudo de caso associado à pesquisa descritiva e qualitativa. O método qualitativo, “[...] é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas” (COLLIS E HUSSEY, 2005, p. 26). O autor ainda explica que “os métodos qualitativos correspondem a uma série de técnicas interpretativas que visam descrever, traduzir e entender o significado e não a frequência de determinados fenômenos” (COLLIS e HUSSEY, 2005, p.145).

3.2 Unidade de Análise e Observação

A unidade de análise será a Incubadora de Empresas – INOVA-UFMG, e a unidade de observação serão os gestores das empresas em processo de incubação.

O grupo entrevistado integrou 15 gestores, que foram os representantes legais de cada uma das empresas vinculadas à Incubadora no Programa de Incubação no ano de 2013/2014. Esse Programa abre oportunidades para a consolidação e inserção de Empresas e Projetos de base tecnológica e inovação no mercado de trabalho.

A INOVA-UFMG foi criada oficialmente em 2003. Ela é resultante da união de dois projetos pioneiros dentro da UFMG, o Centro de Inovação Multidisciplinar (CIM) e o Centro Empreendedor de Inovação Tecnológica da UFMG (INOVATEC). O CIM criado em 1996, tinha o *Know-how* na promoção de empreendimentos inovadores. O Centro INOVATEC, inaugurado em 2002, era o que detinha a estrutura física mais condizente a uma incubadora de empresas, então, aliando a experiência em projetos de um, com a estrutura física do outro, surgiu a incubadora.

A junção desses dois centros partiu da necessidade de a UFMG redefinir seu plano de ação, a fim de reforçar ainda mais a proposta de conduzir a pesquisa científica rumo ao setor industrial e de serviços, como forma de corroborar a política desenvolvimentista do País, na geração de emprego e melhoria na qualidade de vida.

Além de oferecer espaço físico, realização de cursos, palestras, treinamentos, serviços de orientação gerencial (consultorias e assessorias), acesso a uma rede de contatos privilegiada, a INOVA possibilita às empresas e projetos aumentarem sua capacidade competitiva por meio do desenvolvimento da maturidade e aceleração comercial, bem como, da sua consolidação e solidificação mercadológicas. Nesse aspecto, a Incubadora é considerada um laboratório onde se cria e desenvolve projetos e empresas.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, seguindo um roteiro semiestruturado. Para Manzini (2003) a entrevista semiestruturada é uma das formas para coletar dados e pode ser concebida como um processo de interação social, verbal e não verbal, que ocorre face a face, entre um pesquisador, que tem um objetivo previamente definido, e um entrevistado que, supostamente, possui a informação que possibilita estudar o fenômeno em pauta, e cuja mediação ocorre, principalmente, por meio da linguagem. Segundo o autor, a entrevista é um processo de interação social com os dados de natureza social, e isso precisa ser levado em conta na interpretação dos resultados. Assim, para a coleta de dados, foram utilizadas fontes primárias que são os dados coletados junto à fonte.

Dessa forma, um dos primeiros passos foi a adequação do roteiro de entrevista como forma de o pesquisador se preparar, organizar e tomar ciência deste processo de coleta de informações. O roteiro foi adaptado de Diello (2012), que foi elaborado a partir do modelo proposto pela Teoria Visionária de Fillion (1991) e (1993), no qual o autor aborda os elementos para um metamodelo empreendedor e o planejamento do sistema de aprendizagem empresarial, baseando-se no sistema de relações do empreendedor.

As entrevistas aconteceram na INOVA com todos os gestores vinculados ao Programa em 2013/2014.

O Quadro 06 apresenta as questões aplicadas para a identificação das Competências empreendedoras:

Quadro 6 - Perguntas do roteiro de entrevista e os objetivos

ROTEIRO DE PERGUNTAS	OBJETIVO
1 – Qual a sua atividade empresarial?	Característica da empresa
2 – Há quanto tempo você se formalizou como empresa?	Característica da empresa
3 – Qual a sua idade?	Perfil dos entrevistados
4 – Qual a sua escolaridade?	Perfil dos entrevistados
5 – Quando abriu a sua empresa, você já tinha experiência no ramo?	Perfil dos entrevistados
6 – Na sua empresa, você elabora um plano de negócios formal ou informal?	Perfil dos entrevistados
7-Das competências listadas abaixo, marque àquelas que você possui.	Perfil empreendedor dos entrevistados
8 - Das tipologias de empreendedores listadas abaixo, com qual delas você se identifica?	Tipologia de Empreendedor
09 - Por que você se considera um empreendedor?	Conceito de si
10 – Quando foi abrir a sua empresa, qual o motivo inicial?	Visão emergente
11 – Em relação ao seu negócio, você tem um sonho?	Visão Emergente
12 – Você fez um estudo de mercado para ver a viabilidade do seu negócio?	Visão Central
13 – A certeza de qual ramo de atividade escolher ocorreu quando?	Visão Central
14– O que você pretende no seu futuro profissional e em relação a sua empresa?	Visão Complementar
15– Quantas horas você trabalha por dia?	Energia
16 - Fora do horário de trabalho você realiza outras atividades relacionadas ao seu negócio?	Energia
17 - Quando foi abrir seu negócio você teve acesso a orientação estratégica?	Capacidade empreendedora
18 – Você se considera um líder?	Liderança
19-Na sua empresa você cumpre o papel de líder?	Liderança
20- No tocante as diretrizes para seu negócio, você sempre:	Liderança
21 – No tocante à busca pela aprendizagem contínua, você sempre:	Reciclagem do conhecimento
22 – Como você poderia avaliar a sua relação com seus familiares e amigos?	Relacionamento
23 – Como é a sua relação dentro do ambiente organizacional?	Relacionamento
24 - Você faz novos relacionamentos com frequência?	Relacionamento

Fonte: Adaptado de (DIELLO, 2012)

3.4 Estratégia de Análise de Dados

O Quadro 7 apresenta uma relação entre os objetivos específicos, os principais autores utilizados, que deram sustentação teórica para o assunto abordado e os instrumentos de coleta de dados correspondentes. As questões de 01 a 06 foram inseridas no roteiro para apurar as características dos entrevistados, quanto à faixa etária, escolaridade e a experiência no ramo. As demais questões estão especificadas no Quadro 07.

Quadro 7 – Estratégia de Análise de Dados

Objetivos específicos	Autores	Instrumento de coleta de dados	Fonte de dados
Identificar as principais concepções sobre empreendedorismo e competência na literatura;	Dolabela (2006), Dornelas (2007), Filion (1999), Fleury e Fleury (2007), Zarifian (2001), Dutra (2004), Ruas <i>et al</i> (2005).	Pesquisa Bibliográfica	Referencial Teórico
Identificar a percepção dos gestores, cujas empresas encontram-se vinculadas ao Programa de Incubação, sobre as suas competências empreendedoras;	Filion (1991), (1993) e (1999), Dornelas (2007), Dolabela (2001), Birley e Mizuka (2001)	Entrevista Pesquisa de campo	Entrevista com os gestores (ANEXO B) Questão 07
Identificar tipologias de empreendedorismo dos respondentes;	Dornelas (2007)	Entrevista Pesquisa de campo	(ANEXO B) Questão 08
Verificar a existência das competências empreendedoras proposta por Filion (1991) e (1993) nos gestores das empresas em processo de incubação.	Filion (1991), (1993), (2000),	Pesquisa Bibliográfica e Entrevista Pesquisa de campo	Entrevista com os gestores (ANEXO B) Questões 09 a 24

Fonte: Elaborado pela autora

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Identificar as competências empreendedoras de gestores de empresas incubadas foi o foco principal desse estudo, que buscou responder questões relacionadas à percepção dos empreendedores quanto as suas competências empreendedoras, as tipologias empreendedoras e, também, procurou identificar as competências empreendedoras propostas por Fillion (1991 e 1993), em sua Teoria Visionária. Os empreendedores envolvidos na pesquisa foram todos os que possuem empresas incubadas na Incubadora INOVA-UFMG, em 2013/14.

4.1 Breve Histórico

A Incubadora de Empresa INOVA-UFMG foi o ambiente adequado para o estudo, pois a Instituição exerce um papel fundamental para a Universidade. Além da atividade de incubação, a Incubadora participa ativamente na disseminação e no fortalecimento da cultura empreendedora entre os diversos setores acadêmicos e grupos sociais. Promove, também, uma estrutura favorável à criação e ao desenvolvimento de projetos inovadores, além de contribuir de maneira concreta para a formação de líderes empreendedores.

A principal ação da INOVA é o Programa de Incubação, composto pela categoria Incubação. Desde a sua inauguração, em 2003, 56 empresas já foram graduadas e, atualmente, possui 9 em processo de incubação. Além disso, o processo de incubação viabiliza a busca de conexões e parcerias estratégicas para complementar e aperfeiçoar os recursos direcionados a projetos inovadores e desenvolve outros trabalhos de estímulo ao empreendedorismo.

Dessa forma, o Programa de Incubação abre oportunidades para a consolidação e inserção de empresas e projetos de base tecnológica e inovação no mercado de trabalho, atua de forma integrada e objetiva, por meio da incubação de empresas, da capacitação aos novos empreendedores, da busca de parcerias estratégicas. De acordo com a Instituição, os principais objetivos da Incubadora são:

- Consolidar a formação empreendedora, promovendo um ambiente para inovação produtiva;
- Apoiar a trajetória de projetos tecnológicos;
- Facilitar o start-up de negócios inovadores;
- Estimular spin-offs no âmbito da UFMG;
- Assistir as empresas incubadas, diminuindo os custos na fase inicial;
- Ampliar a interface entre Universidade e o Mercado;
- Reforçar a competitividade das indústrias da região;
- Renovar o tecido empresarial local.

O Quadro 8 apresenta a contribuição da Incubadora no processo de inovação e no desenvolvimento regional.

Quadro 8 – Ações da INOVA

64 empresas e projetos apoiados	21 empresas atendidas pelo Núcleo de Planejamento Tecnológico	56 projetos SEBRAETEC (Inovação Tecnológica)
1.500 postos de trabalhos gerados	89,6% índice de sucesso das incubadas até 2011	20 PII Projetos selecionados
01 Patente Internacional	Incubação 220 projetos submetidos (2003-2010)	06 empresas são casos de sucesso do SEBRAE
560 visitantes por ano		
08 Patentes Nacionais	8 milhões captados pelas empresas	Mais de 1.500 acesso/mês ao site da INOVA-UFMG

Fonte: INOVA 2014

O ingresso na INOVA-UFMG é por meio de processo seletivo e edital público. A seleção ocorre quando identificada a saída de uma empresa/projeto e/ou surgimento de novo espaço físico. O candidato pode ser tanto empresa já constituída ou um Projeto em desenvolvimento, desde que o mesmo seja de Base Tecnológica Inovadora, ou seja, que tenha como objetivo principal o desenvolvimento de produtos, processos e/ou serviços a partir de novas tecnologias (INOVA 2014).

Portanto, de acordo com os resultados alcançados, entende-se que a INOVA-UFMG foi o ambiente adequado para o estudo, conforme apresentação da análise dos resultados, a seguir.

4.2 Análise dos Resultados

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa, a partir dos dados expressos nas entrevistas. Como já explicitado na descrição da metodologia da pesquisa, essas entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, construído a partir do quadro teórico que sustenta essa pesquisa. Partiu-se, especialmente, do modelo proposto pela Teoria Visionária de Filion (1991 e 1993), mas foram utilizados também os conceitos de Dolabela (1999 e 2001), Dornelas (2002 e 2007), Birley e Mizuka (2001), entre outros.

O roteiro semiestruturado, com 24 questões, foi aplicado no mês de março de 2014 na INOVA-UFMG, para todas as empresas incubadas (nove) e para as empresas graduadas (cinco), totalizando 39 empreendedores de diversas atividades empresariais.

Para melhor interação com os empresários, foram realizadas duas visitas à Incubadora, o que possibilitou um contato mais próximo e a certificação da disposição dos respondentes em colaborar. Nessas visitas, os sujeitos se prontificaram a responder por e-mail e/ou pessoalmente. Mas, mesmo com esses cuidados, não foi possível obter as respostas de todos. Dos 39 empreendedores, apenas 15 das empresas incubadas devolveram o roteiro respondido e em relação aos empresários das empresas graduadas, o número de respondentes não foi satisfatório, o que impossibilitou a execução de um dos objetivos específicos, que era: fazer uma relação comparativa das competências empreendedoras dos gestores na categoria incubação e os gestores das empresas já graduadas.

Portanto, os resultados apresentados neste capítulo estão baseados nas respostas de um grupo de 15 empreendedores das empresas incubadas.

4.3 Caracterização dos Respondentes

A caracterização dos respondentes foi realizada com base no roteiro semiestruturado respondido, no formato digital ou impresso, de acordo com a disponibilidade de cada um dos respondentes. No intuito de assegurar o sigilo das informações e preservar a identidade dos envolvidos na pesquisa, foram utilizados os termos *respondentes* e *empreendedores*.

Os dados demográficos da pesquisa, que caracterizam o perfil dos respondentes, os classificam quanto à faixa etária, à escolaridade e ao grau de experiência como empreendedores, antes de iniciarem as atividades. O perfil dos respondentes quanto à faixa etária está apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Faixa etária dos empreendedores

Faixa etária	18 a 24 anos	25 a 29 anos	30 a 34 anos
Empreendedores	04	01	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode observar, duas faixas etárias predominam entre os empreendedores das empresas incubadas: a faixa de 30 a 34 anos, com maior frequência, e a de 18 a 24 anos. De uma maneira geral, percebe-se um perfil relativamente jovem dos empreendedores que responderam à pesquisa, já que não foi identificado empreendedor acima de 35 anos.

Quanto à escolaridade, observou-se que 8 empreendedores possuem nível superior e 7 deles estão em andamento, conforme mostrado na Tabela 2:

Tabela 2 – Escolaridade dos empreendedores

Escolaridade	Superior incompleto	Superior completo	Pós-Graduação
Empreendedores	07	05	03

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi perguntado também se os entrevistados já tinham experiência no ramo de atividade que escolheram, quando abriram as suas empresas, e a pesquisa mostrou que entre as empresas incubadas 11 deles não possuíam experiência no ramo, e

apenas 4 possuíam. Isso mostra que a maioria deles se tornaram empresários devido às circunstâncias e sem planejamento.

4.4 Competências Empreendedoras

Este item apresenta a percepção dos respondentes quanto às principais competências empreendedoras por eles praticadas, ou seja, a percepção dos empreendedores quanto as suas competências empreendedoras, conforme o segundo objetivo específico. Para isso, foi apresentada aos respondentes uma lista com 22 opções de competências empreendedoras, elaborada de acordo com os seguintes autores: Dornelas (2007), Fillion (1991 e 1993), Dolabela (2001), Birley e Mizuka (2001), Hisrich, Peters e Shepherd (2009), conforme consta no Referencial Teórico.

Para facilitar a análise deste objetivo, foram elaboradas tabelas, a seguir, com a lista das competências presentes nos respondentes, conforme a entrevista, organizada em ordem decrescente e agrupadas de acordo com as repetições, conforme Tabelas 3, 4, 5, 6 e 7.

De acordo com a TAB. 3, é possível perceber que a iniciativa e criatividade foram as competências mais presentes nos empreendedores, pois foram identificadas em 12 dos 15 gestores entrevistados.

Tabela 3 - Competências comuns aos empreendedores

Grupo 1	Iniciativa	12 empreendedores	80%
	Criatividade		

Fonte: Dados da Pesquisa

Esse foi um resultado interessante, já que apenas 20% dos empreendedores não possuem essas duas competências. A iniciativa é uma das competências marcantes nos empreendedores bem sucedidos, pois antes de serem questionados ou solicitados para fazer algo, eles já avaliam, selecionam e utilizam várias estratégias e formas para resolver problemas e buscar os objetivos, ou seja, atua de forma proativa, em vez de esperar por instruções ou solicitações.

A criatividade é uma característica importante, pois remete às novas ideias, à criação de novos processos e métodos, mesmo diante das possíveis resistências. Saber que a maioria deles possui tais competências já é considerado um ponto positivo para o alcance do sucesso e de uma empresa consolidada.

No segundo grupo, conforme TAB. 4, estão as competências identificadas em 60% dos entrevistados, sendo 9 respondentes. Dentre elas destacam-se a liderança e a inovação.

Tabela 4 - Competências comuns aos empreendedores

Grupo 2	Habilidade na utilização de recursos	9 empreendedores	60%
	Habilidade para enfrentar desafios		
	Orientação para resultados		
	Inovação		
	Autoconfiança		
	Liderança		
	Bom relacionamento		
	Influencia e motiva outras pessoas		
	Autorrealização		

Fonte: Dados da Pesquisa

A liderança é a habilidade necessária para orientar a ação de grupos em uma direção determinada, inspirando valores e antecipando cenários de desenvolvimento. É também a capacidade de estabelecer diretrizes claras, fixar objetivos e definir prioridades. Revela energia e a transmite aos outros, inspirando confiança. É um número relevante e vale ressaltar que a inovação e a liderança são competências indispensáveis aos empreendedores, que buscam lucros.

A inovação para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) é parte integrante do empreendedorismo. Os autores afirmam que inovar é o ato de lançar algo novo e é uma das mais difíceis tarefas para o empreendedor. Essa dificuldade vem da exigência não só de criar e conceber, mas de compreender todas as forças que agem no ambiente. A novidade pode ser desde um novo produto até um método para desenvolver uma nova organização. Baseando-se nas definições dos autores, observa-se que a ausência dessas competências pode, sim, comprometer o sucesso nos negócios. Assim, os seis empreendedores que não possuem essas características podem apresentar dificuldades futuras em seus negócios.

Ainda neste grupo é importante mencionar a autorrealização, que é uma necessidade de o indivíduo empreendedor em maximizar seu potencial, fazendo com que aumente sua autoconfiança e as demais competências. Segundo Dornelas (2001), o empreendedor tem a necessidade de reconhecimento de seus trabalhos, como se fosse a razão da sua realização, não abrindo mão das iniciativas e inovações, do trabalho em grupo, compartilhando os resultados, sem deixar de transparecer a satisfação pelos elogios.

O bom relacionamento também é essencial e facilita o *net work*. De acordo com Dolabela (2001) o ideal seria contemplar 100% dos empreendedores.

Já o terceiro grupo, conforme TAB.5, corresponde às competências que estão presentes em 54% dos respondentes, são elas: assume riscos controlados, planeja e controla suas tarefas, tem foco e habilidade de comunicação.

Tabela 5 - Competências comuns aos empreendedores

Grupo 3	Assume riscos controlados	8 empreendedores	54%
	Planejamento e controle de tarefas		
	Foco/centrado		
	Habilidade de comunicação		

Fonte: Dados da Pesquisa

Não é uma média desejável, já que, para os autores mencionados, o empreendedor precisa assumir os riscos de insucesso do empreendimento, sejam eles riscos financeiros, sociais ou psicológicos. O empreendedor não pode ser um aventureiro, mas precisa gostar do risco e fazer tudo para amenizá-lo. Ele é capaz de arriscar, pois confia em sua capacidade de solucionar os problemas que surgem.

Ter foco também é importante. Dornelas (2001) destaca que o empreendedor foca no que quer desenvolver e alavancar. Consegue escolher dentre várias opções e não fica pensando naquela não escolhida. Isso contribui para o alcance dos resultados, assim como o planejamento que é o estabelecimento de planos de ação, a fim de atingir os objetivos.

Na TAB. 6, flexibilidade às mudanças, disciplina, desejo de reconhecimento e de independência estão presentes em apenas 47% dos empreendedores, ou seja, em 7 deles.

Tabela 6 - Competências comuns aos empreendedores

Grupo 4	Flexibilidade às mudanças	7 empreendedores	47%
	Disciplina		
	Desejo de reconhecimento		
	Desejo de independência		

Fonte: Dados da Pesquisa

É considerável o número de empreendedores que não possuem tais competências, pois essas são significativas. Dornelas (2001) defende a inserção da flexibilidade como uma das características fundamentais de um empreendedor. O autor afirma que o empreendedor tem sempre uma visão de vários cenários pela frente e diversas alternativas disponíveis, eles não só possuem gama de ideias e oportunidades, perseguidas com grande disciplina, mas agem sobre elas de forma firme e necessária.

Já as competências praticadas em menor índice, encontram-se a percepção de oportunidade, o desejo de responsabilidade, poder e ambição, estão presentes em menos de 40% dos empreendedores, conforme TAB.7.

Tabela 7 - Competências comuns aos empreendedores

Grupo 5	Percepção de oportunidade	6 empreendedores	40%
	Desejo de responsabilidade		
Grupo 6	Poder, ambição	5 empreendedores	33%

Fonte: Dados da Pesquisa

Mesmo com pouca presença nos empreendedores, essas são competências necessárias e inerentes aos empreendedores de sucesso. Segundo Fillion (1999), a capacidade de identificar e aproveitar uma oportunidade são essenciais ao empreendedor para transformá-la em um negócio rentável e de sucesso. O autor afirma que algumas pessoas têm muitas ideias, mas não conseguem perceber oportunidades de negócios e outras têm poucas ideias, mas em compensação

descobrem oportunidades fabulosas. Assim, pode-se dizer que a maioria dos empreendedores que não possui tais competências podem apresentar algumas falhas futuras na continuidade de seu empreendimento. Nesse caso acredita-se que essas competências precisam ser desenvolvidas.

4.5 Tipologia Empreendedora

Este objetivo específico da pesquisa se propôs a identificar as tipologias de empreendedores apresentadas pelos respondentes, o que pode ser percebido pelas respostas da questão 8 do questionário de acordo com a teoria de Dornelas (2007). Os dados da pesquisa revelaram que os tipos predominantes de empreendedores, entre os sujeitos pesquisados, concentram-se, principalmente, no empreendedor que aprende (40%) e empreendedor por necessidade (27%), juntos, esses dois tipos somam 67%, conforme representado na Tabela 8.

Tabela 8 - Tipologias dos empreendedores

Empreendedores das empresas Incubadas	Que aprende	Por Necessidade	Nato	Serial
	06	04	03	02

Fonte: Dados da pesquisa.

O empreendedor que aprende atualmente é muito comum, é aquela pessoa que nunca pensou em ser empreendedor, mas que aproveitou uma oportunidade e foi bem sucedido. São pessoas que pensam muito no futuro e, mesmo achando que não gostam de correr riscos, elas optam pelo novo empreendimento e se surpreendem.

Confirmou-se isso, nos diálogos informais, quando alguns responderam que receberam o convite de amigos para contribuir com conhecimento ou capital. Isso ocorre muito entre os empreendedores, visto que um completa a visão do outro. Às vezes, falta um conhecimento específico, que só aquele amigo tem, ou um espaço excelente que daria certo para um negócio, e assim surgem as oportunidades.

Já o empreendedor por necessidade, com 27%, é aquele que cria o próprio negócio porque não tem alternativa, não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido. “Fugir dos trabalhos convencionais e buscar formas diferentes de lidar com o

trabalho.” Essa foi uma das falas de um entrevistado, que se mostrou bem satisfeito com seu novo empreendimento. Dornelas (2007) afirma que essas iniciativas empreendedoras são simples e pouco inovadoras e, inicialmente, começam na informalidade, trabalham arduamente até se estabelecerem no mercado. Muitos se acomodam e permanecem nessa situação por muitos anos, mas outros procuram melhorar, se reciclando e procurando ações governamentais ou instituições, como esses que procuraram a incubadora no intuito de se formalizarem e se atualizarem no mercado.

Boa parte dos negócios iniciados no Brasil ocorre por esse tipo de empreendedorismo, quando a renda no mercado não é suficiente ou a inserção ao mercado de trabalho apresenta empecilho, afirma Dornelas (2007). Esse fato merece atenção, pois 27% dessa amostra revelam que são empreendedores por necessidade. Acredita-se que esse alto índice pode estar relacionado à faixa etária dos empresários, pois os empreendedores são relativamente jovens e metade deles ainda não concluiu o curso superior.

Outras tipologias, que também foram mencionadas, com menor destaque foram os empreendedores natos, 20% e serial, 13%. O empreendedor nato, mais conhecido e aclamado na história, por ser tratar de pessoas que do nada criaram grandes impérios. “Do zero criei algo inovador, e estou bem empolgado com os resultados, afirmou um dos entrevistados”. Hoje, esses empreendedores existem, mas segundo Dornelas (2007) eles são raros e mitológicos, como por exemplo, Bill Gates, Sílvio Santos e outros.

O empreendedor serial, 13%, cria a empresa e a faz crescer e, então, segue para um novo projeto. Também é um tipo raro de empreendedor, que não se contenta em permanecer com um único negócio, mesmo que esteja crescendo e dando lucros. Dornelas (2007) afirma que esse é o empreendedor mais talentoso e mais raro das tipologias. Uma das falas do respondente confirma exatamente isso, “Pretendo continuar como diretor por um tempo e depois vendo a empresa para realizar outro projeto”.

Outras tipologias apresentadas aos empreendedores não foram identificadas por eles, tais como o empreendedor herdeiro, o social, o normal e o corporativo.

4.6 Competências Empreendedoras – Base da Teoria de Filion

Nesta seção será apresentado o quarto objetivo específico desta pesquisa, que foi identificar as competências empreendedoras de acordo com a Teoria Visionária de Filion (1991e 1993).

A proposta da Teoria Visionaria de Filion é conhecer, através da visão do empreendedor, se o mesmo possui os elementos essenciais para se ter um negócio viável e de sucesso, ou seja, se ele possui a visão de seu negócio no futuro. A Teoria é uma proposta para que o empreendedor consiga desenvolver suas competências e saiba como proceder diante de diversas situações, pois a mesma foi desenvolvida a partir de experiências de um grupo de empresários bem sucedidos, o que resultou no desenvolvimento de três categorias da visão.

A primeira categoria dessa Teoria trata-se da visão emergente, que diz respeito ao momento em que o indivíduo tem a ideia de abrir a empresa, mas ainda não tem uma vontade bem definida. Para identificar a visão emergente foram elaboradas duas questões: na primeira foi perguntado ao empreendedor qual foi o motivo inicial para a abertura da empresa e a segunda foi questionado se em relação ao negócio, se o respondente possuía um sonho e a certeza de sua realização. Na TAB. 9 estão apresentadas as duas perguntas com as respectivas respostas.

Tabela 9 - Visão Emergente

a) Qual foi o motivo inicial para a abertura da empresa?
Respostas dos empreendedores (respostas similares não foram relacionadas)
Vontade de fazer diferente e melhor
Vontade de ser bem sucedido
Vontade de inovar
Visualização de uma necessidade do mercado
Criar algo que ocasionasse impacto social
Executar planos que não seriam possíveis em uma empresa pública ou privada
Executar planos que não teria como realizar como funcionário na iniciativa privada e/ou pública.
Buscar independência financeira.
Falta de laboratório no mercado que realize as análises propostas
Por em prática todos os conhecimentos e aprendizados que tive em outras empresas em um negócio próprio
Meio alternativo de investir o meu dinheiro.
b) Você tem um sonho e se tem a certeza de sua realização?
Todos responderam sim, mas em relação a realização do sonho um deles não tem a certeza.

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a primeira pergunta pode se observar que todas as respostas demonstraram que os empreendedores têm uma visão emergente, mas essa visão precisa ser trabalhada para que se transforme em algo concreto. “Vontade de ser bem sucedido”, “criar algo que fosse impacto social”, “buscar independência financeira”, são alguns exemplos da visão emergente identificados conforme as respostas dos respondentes.

Na segunda pergunta, todos responderam que têm um sonho e apenas um deles não tem a certeza se vai realizá-lo ou não, mas os demais têm a certeza da realização. Para Filion (1993) “as visões emergentes são formadas em torno de ideias e conceitos de produtos e/ou serviços imaginados pelo empreendedor, que, frequentemente, antes de se lançar em um empreendimento, pondera várias alternativas de produtos ou serviços” (FILION, 1993, p.53). As respostas

apresentadas na Tabela 9 confirma tudo isso, pois em todas as falas relacionadas, os empreendedores se mostraram bem definidos em seus objetivos.

A segunda categoria está relacionada à visão central, que é a escolha do negócio a ser desenvolvido. Para esta questão também foram elaboradas duas perguntas: A primeira pergunta foi se eles fizeram um estudo de mercado para comprovar a viabilidade do negócio. As respostas foram unânimes; todos disseram ter feito o estudo. Para a segunda pergunta, que era: a certeza de qual ramo de atividade escolher ocorreu quando? Foram disponibilizados três opções de respostas, conforme TAB. 10.

Tabela 10 - Visão Central

Respostas	N° respondentes
Muito antes de abrir a empresa	7
um pouco antes de abrir a empresa	6
Quase no momento de abrir a empresa	2

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com as respostas, o número de empreendedores inseguros, 8, chama atenção, pois nota-se que mais da metade do grupo abriu seu negócio sem a certeza do que seria, ou seja, eles não possuíam a visão central, que é a certeza do seu produto e se arriscaram.

A terceira e última categoria da Teoria de Fillion é a visão complementar, que está relacionada ao “querer” proporcionar o crescimento da empresa. Para isso, foi perguntado ao empreendedor o que ele pretendia para o seu futuro profissional e em relação a sua empresa. De acordo com a TAB. 11, constatou-se as seguintes respostas:

Tabela 11 - Visão Complementar

Respostas dos empreendedores
(respostas similares não foram relacionadas)
Que seu produto fosse referencia no Brasil
Buscar novos mercados e soluções
Continuar na direção da empresa
Crescer
Realizar um sonho
Seguir expandindo os negócios
Realizando a visão
Seguir expandindo os negócios e realizando a visão
Pretendo fazer com que a empresa se torne uma referência no seu ramo e com isso ser um executivo empreendedor.
Caso a empresa cresça bastante, a ideia é ficar por conta da mesma.
Acredito que só estarei satisfeito e considerarei minhas atividades reconhecidas como de sucesso, quando estiver em pelo menos 2 ramos distintos de negócio
Ser um Diretor e atuar somente na parte estratégica e gerencial
Desejo que tenha não somente a unidade em Belo Horizonte, mas em outras cidades ou estados do Brasil
Com isso possibilitando que meus retornos financeiros estejam distribuídos em nichos diferentes
Assim pretendo alavancar os ganhos da empresa atual para poder sustentar novos projetos empreendedores.

Fonte: Dados da Pesquisa

Com essas respostas, foi possível analisar se o empreendedor possuía o “desejo” de crescer profissionalmente, se estava satisfeito com suas conquistas até o presente momento ou se havia alguma insatisfação. As falas demonstraram grande satisfação entre os respondentes, pois todos responderam positivamente acerca do futuro profissional. “Seguir expandindo os negócios”, “Realizar um sonho”, “Buscar novos mercados e soluções”, afirmaram alguns respondentes. Através da visão complementar é que será criada a estrutura para que o produto seja vendido aos clientes, de forma eficaz, gerando os resultados esperados: viabilidade, consolidação do projeto, crescimento e altos lucros.

Por fim, analisou os elementos que serviram de suporte ao processo visionário da Teoria, sendo o primeiro deles o conceito de si, que é a imagem que o indivíduo tem

de si. O fato de conhecer-se profundamente determinará o jeito de ser do indivíduo e influenciará significativamente a sua empresa. Para tanto foi perguntado: Por que você se considera um empreendedor? As respostas estão representadas na TAB. 12.

Tabela 12 - Conceito de Si

Respostas dos empreendedores (Respostas similares não foram relacionadas)
Do zero criou algo inovador
Sair da rotina dos empregos convencionais
Possui objetivo claro de onde quer chegar
Por tirar do papel e trabalhar nas ideias
Fazer algo que não foi feito
Reúno recursos necessários para executar meu projeto
Tenho uma visão, reúno os recursos necessários para realiza-la, e executo a visão
A vontade de fazer diferente e buscar minha independência financeira, satisfação pessoal com a conquistas de desafios.
Não posso afirmar que sou um empreendedor nato, pois estou iniciando nessa “empreitada” que ainda julgo como um plano B na minha vida.
Na minha concepção o perfil empreendedor está ligado diretamente a pessoas que não temem desafios, pelo contrário, buscam sempre desafios durante a vida, acumulando sucessos e aprendendo com as derrotas. E é assim que me vejo perante a todos os projetos que já me submeti a realizar.
Pois consigo enxergar oportunidade em realidade.
Porque constitui uma empresa e preciso estar sempre me adaptando às realidades do mercado e buscando coisas novas

Fonte: Dados da Pesquisa

As respostas apresentadas demonstram que os empreendedores se conhecem bem e sabem onde querem chegar. “A vontade de fazer diferente e buscar minha independência financeira”, “satisfação pessoal com as conquistas de desafios”, “Pois consigo enxergar oportunidade em realidade”. Essas respostas identificam bem a visão de si desses empreendedores e mostraram que eles se conhecem bem.

Outro elemento necessário abordado por Fillion é acerca da Energia; que trata do tempo dedicado à execução das atividades profissionais. De acordo com a TAB. 13, duas questões foram elaboradas: Quantas horas você trabalha por dia e se fora do horário de trabalho você realiza outras atividades relacionadas ao seu negócio?

Tabela 13 – Energia

a) Quantas horas você trabalha por dia e se fora do horário de trabalho	Respondentes
Até 06 horas por dia	03
De 06 a 08 horas por dia	04
De 08 a 10 horas por dia	03
Mais de 10 horas por dia	05
b) você realiza outras atividades relacionadas ao seu negócio?	Respondentes
Leitura e pesquisa de temas relacionados aos negócios	07
Pratica o <i>network</i>	09
Faz cursos na área de atuação	09
Frequenta feiras e eventos relacionados ao seu negócio	09

Fonte: Dados da Pesquisa

Observou-se que 10 deles trabalham entre 6 e 10 horas por dia e apenas 5 deles trabalham mais de 10 horas diárias. Mas em compensação, todos estão envolvidos em eventos e leituras relacionados aos negócios e ainda participam de feiras e eventos. Ao obter tais informações, o empreendedor vai alterando a sua ideia inicial, agregando novas características, mudando algo, descobrindo ou inventando novos processos.

Filion (1993) também cita a liderança como parte essencial para o desenvolvimento da visão. Para ele, a liderança auxilia no desenvolvimento da visão empreendedora, visto que a principal característica de um líder é saber conduzir pessoas e ter um bom relacionamento com elas. Por isso, para avaliar a liderança dos empreendedores, duas questões abertas e uma fechada foram apresentadas aos respondentes: Você se considera um líder, por quê? E Na sua empresa você cumpre o papel de líder? Para essas perguntas todas as respostas foram positivas, mas os motivos foram variados, conforme TAB. 14.

Tabela 14 - Liderança

a) Você se considera um líder, por quê?	
Respostas dos empreendedores (respostas similares não foram relacionadas)	
Sou capaz de influenciar outros e motivá-los na realização de uma visão.	
Por incentivar as pessoas a desenvolverem seu potencial e gostar de liderar projetos e iniciativas	
Porque sei organizar a equipe, procuro entender as limitações e adversidades que inerentemente surgem, de modo a encontrar o melhor caminho para um melhor resultado; minimizando perdas e desgaste da equipe.	
Tenho perfil participativo e de liderança, e com muita facilidade de trabalhar em equipe e de lidar bem com situações de decisões. E sempre em todos os projetos e atividades que participei acabei abraçando a liderança como forma de conduzir tudo com as diretrizes que acredito serem corretas.	
Sou capaz de administrar bem uma equipe.	
Porque preciso estar sempre à frente das situações da empresa para que os planos e projetos se tornem realidade	
b) No tocante as diretrizes para seu negócio, você sempre:	Nº respondentes
Fixa objetivos	09
Define prioridades	09
Lidera as pessoas e gerencia os conflitos	07

Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando as respostas, acredita-se que todos os empreendedores são líderes, em seu ambiente de trabalho. Filion (1993) afirma que o empreendedor deve ser uma pessoa com autonomia, autoconfiança, ele tem que acreditar que pode mudar as coisas, pois ele é capaz de convencer as pessoas que sua ideia é ótima e de que todos vão beneficiar-se dela.

Para analisar a compreensão do setor, que é o conhecimento que o empreendedor possui acerca do seu produto, foi perguntado: Quando abriu a sua empresa, você já tinha experiência no ramo? A resposta chamou atenção; dos 15 empreendedores apenas 04 possuíam experiência no ramo. É uma informação preocupante, porque para Filion (1993), a compreensão do setor é um conhecimento indispensável para perceber uma oportunidade e desenvolver uma visão.

E para finalizar, o último elemento da Teoria de Filion analisado foi o relacionamento do empreendedor com os amigos e familiares e o ambiente de trabalho. Para tanto, foram realizadas três perguntas: Como você poderia avaliar a sua relação com seus

familiares e amigos? Como é a sua relação dentro do ambiente organizacional? e Você faz novos relacionamentos com frequência?

Para as duas primeiras perguntas as respostas ficaram entre ótima e boa e para a terceira pergunta, apenas duas pessoas não fazem novos relacionamentos com frequência, os demais procuram sempre novos relacionamentos. Filion (1993) explica que fazer novos relacionamentos é um processo contínuo de conquistas de novas relações. E esse processo é circular, na medida em que tais relações irão contribuir de alguma forma, com o empreendimento.

4.7 Discussão dos Resultados

A partir das análises, percebeu-se que os empreendedores analisados são jovens, pois estão na faixa dos 18 a 34 anos de idade e a metade deles ainda são estudantes da graduação. Observou-se também que todos, antes de abrirem suas empresas, fizeram o estudo de mercado para analisar a viabilidade do negócio.

No segundo objetivo, observou-se, entre os respondentes, a existência das competências empreendedoras necessárias a um empreendedor de sucesso. Destacou-se, em 80% do grupo, a “iniciativa” e a “criatividade” com forte presença nos empreendedores. Em seguida, com 60 %, a liderança, a autoconfiança, a habilidade na utilização de recursos, a habilidade para enfrentar desafios, a orientação para resultados, a inovação. Já entre as competências menos identificadas, com 54%, estão o assumir riscos controlados, planejamento e controle de tarefas, foco/centrado e habilidade de comunicação, conforme demonstrativo na Tabela 15.

Tabela 15 - Competências comuns aos empreendedores

CARACTERÍSTICAS COMUNS AOS EMPREENDEDORES			
		Número de vezes mencionadas	
		(considerando 15 respondentes)	%
Grupo1	Iniciativa Criatividade	12	80%
Grupo2	Habilidade na utilização de recursos Habilidade para enfrentar desafios Orientação para resultados Inovação Autoconfiança Liderança Bom relacionamento Influencia e motiva outras pessoas Autorrealização	9	60%
Grupo 3	Assume riscos controlados Planejamento e controle de tarefas Foco/centrado Habilidade de comunicação	8	54%
Grupo 4	Flexibilidade à mudanças Disciplina Desejo de reconhecimento	7	47%
Grupo 5	Desejo de independência Percepção de oportunidade Desejo de responsabilidade	6	40%
Grupo 6	Poder, ambição	5	33%

Fonte: Dados da Pesquisa

Outro aspecto analisado foi a tipologia empreendedora apresentado por Dornelas (2007). No grupo duas tipologias predominaram, sendo elas: o empreendedor que aprende e o empreendedor por necessidade. Segundo o autor, o empreendedor que aprende é um tipo comum de empreendedor e hoje tem se destacado em seus negócios, já o empreendedor por necessidade não tem sido visto com bons olhos pelos governantes, pois se tratam de empresários que muitas vezes estão na informalidade. Mas esse não é o caso desses empreendedores, pois ao se vincularem na Incubadora são orientados a se formalizarem.

Posteriormente, analisou-se, baseando-se na Teoria Visionaria de Filion, a visão de futuro dos empreendedores. Para Filion, visualizar a empresa ou o projeto no futuro

é o exercício ideal para o empreendedor perceber falhas futuras e corrigi-las no presente. Para tanto, foram analisados, no grupo, os elementos principais para o desenvolvimento dessa visão.

De acordo com Filion, os elementos para o desenvolvimento da visão são: visão emergente, visão central e visão complementar. A visão emergente é a ideia de produto ou serviço que se deseja lançar, a visão central é o lugar aonde se quer chegar e a visão complementar, são as atividades de gestão definidas para o alcance da visão central. Nesse aspecto, identificou-se nos gestores das empresas incubadas, a presença das três visões propostas por Filion. Mas, em relação a visão central merece atenção, já que pelas respostas foi constatado que 53% dos empreendedores estavam com dúvidas em relação ao tipo de negócio, pois disseram que a certeza de qual ramo de atividade escolher surgiu quase no momento de abertura da empresa e apenas 04 deles possuíam experiência no ramo.

Quanto aos elementos de sustentação da visão propostos por Filion: Conceito de Si (autoimagem), Liderança (ser um líder), Energia (dedicação ao negócio), compreensão do setor (conhecer o setor) e o sistema de relacionamento (círculos de relações), identificou-se a ausência da compreensão do setor, mas os demais elementos foram identificados nos respondentes.

Esse resultado negativo, em relação ao conhecimento do setor, pode ser explicado e entendido por meio de duas questões apresentadas anteriormente. Uma refere-se à tipologia de empreendedor identificado, que foram o empreendedor que aprende e o empreendedor por necessidade. Ambos não conhecem o setor, diferentes dos que são natos ou herdeiros, eles precisarão muito do suporte oferecido pela Incubadora para adquirir esse conhecimento. A outra se refere à experiência no ramo, pois foi identificado que 73% dos empreendedores não possuíam experiência no ramo.

5 CONCLUSÃO

As competências empreendedoras são características fundamentais para se ter um empreendimento de sucesso, mas algumas questões sobre isso têm sido discutidas nos últimos anos, como por exemplo, se essas competências podem ser desenvolvidas e aprimoradas, se as pessoas podem se tornar empreendedoras a partir do seu desenvolvimento pessoal e profissional, se podem ser influenciadas pelo meio em que vivem, ou ainda, se nascem com elas.

Nos últimos anos, muitos estudiosos têm buscado essas respostas. Dornelas (2007), Dolabela (2001), Fillion (1991), entre outros afirmam que os empreendedores são produtos do meio em que vivem. “(...) a postura empreendedora é muito mais em função do aprendizado, do que propriamente uma característica inata, o que leva a noção de que pode ser uma competência a ser desenvolvida”. Afirmam Ruas *et al.* (2005, p. 37).

Nesse aspecto, o presente estudo objetivou-se na realização de um estudo de caso referente às competências empreendedoras dos empresários de empresas incubadas na INOVA-UFMG. Para isso, foram apresentados alguns conceitos sobre empreendedorismo, competência, competência empreendedora, incubadora de empresas e, posteriormente, foi relatado sobre a Teoria Visionária de Fillion (1991 e 1993). E, por fim, foi aplicado um roteiro de entrevista com 24 questões acerca das competências empreendedoras, conforme apresentados por diversos autores, dentre eles: Dornelas (2007), Fillion (1991 e 1993), Dolabela (2001), Birley e Mizuka (2001), Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

O estudo foi realizado utilizando a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Para isso, foram analisados 15 roteiros de entrevistas respondidos por 15 gestores das empresas incubadas na Incubadora de Empresas – INOVA/UFMG. O roteiro possibilitou, por meio de análise qualitativa, a resposta da pergunta que norteou esta pesquisa: identificar as competências empreendedoras de gestores de empresas incubadas.

Portanto, baseando-se na percepção dos empreendedores, percebeu-se que a competência “Iniciativa” e “Criatividade” foram as que mais se destacaram, sendo as únicas com presença em 80% dos respondentes.

Em seguida, a pesquisa mostrou, ainda, as competências praticadas com menor frequência. Sendo as praticadas em 60%, 54%, 47%, 40% e por fim, 33%. Poder e ambição foram as competências menos praticadas no grupo. Acredita-se esse resultado se deve ao significado negativo que a palavra poder e ambição carregam, sendo assim, suprimidos pela maioria. Vale ressaltar que todas essas competências relacionadas na Tabela fazem parte das competências básicas abordadas pelos principais autores mencionados no Referencial Teórico. No entanto, a ausência delas pode muito comprometer o sucesso dos empreendedores nos negócios.

O importante é saber que tais características podem ser desenvolvidas por todos, e tendo desenvolvido o autoconhecimento, a compreensão do setor de atuação e as competências necessárias, é possível construir complementaridades, buscando outros que tenham as qualidades que faltam, ou seja, o empreendedor pode atrair colaboradores ou parceiros que possam contribuir para a composição de um conjunto empreendedor. Assim, acredita-se que as pessoas podem formar equipes para que se completem ao máximo as competências necessárias para conquistar um empreendimento de sucesso.

Percebe-se dessa maneira, que são inúmeras as competências empreendedoras que podem ser desenvolvidas pelo ser humano, mas raramente serão encontradas pessoas que as possuem por completo. Porém, para que sejam desenvolvidas, as mesmas necessitam de um ambiente propício, onde as pessoas sejam estimuladas a desenvolvê-las e a Incubadora de Empresa INOVA pode ser o local ideal para isso.

A pesquisa abordou, também, as tipologias empreendedoras, mencionadas por Dornelas (2007) e apontou que duas tipologias são predominantes entre os respondentes: o empreendedor que aprende e o empreendedor por necessidade. Ambas muito diferentes uma da outra. O empreendedor que aprende é um tipo interessante para a economia. Já a tipologia serial; é a mais interessante para

economia, porque sempre criam novos empreendimentos, foi a menos identificada no grupo. Apenas um deles é empreendedor serial.

O empreendedor serial é aquele apaixonado pelo ato de empreender e está sempre criando algo novo. Contudo, acredita-se que a tipologia empreendedora não deve ser tão importante, o fato de ser empreendedor já é um mérito, pois a ação empreendedora possibilita às pessoas intervirem, inovando e criando, avançando na busca de novos patamares de produção, de melhores níveis de qualidade de vida. Os novos empreendedores têm importância vital para a sociedade. De acordo com Dolabela (1999), o desenvolvimento econômico de uma região tende a estar diretamente relacionado com o grau de empreendedorismo de uma comunidade.

Para finalizar, em relação aos elementos de sustentação da visão, que podem influenciar no sucesso ou fracasso da organização, conceito de si, energia, liderança e relações, foi constatado que os empreendedores possuem esses elementos. No que se refere ao conceito de si, acreditam que são empreendedores; em relação à energia, eles são muito dedicados à execução da sua atividade profissional; sobre a liderança, a maioria afirma que são líderes, e, no tocante às relações, todos disseram que têm boas relações tanto no ambiente organizacional quanto no ambiente familiar.

Portanto, conclui-se que os resultados obtidos foram satisfatórios, visto que possibilitarão novas ações, na INOVA, relacionadas às ausências de competências empreendedoras indicadas na pesquisa, conforme os dados analisados.

5.1 Limitações da Pesquisa

Embora esta pesquisa tenha sido desenvolvida e concluída de forma a atingir os objetivos inicialmente propostos, algumas considerações e recomendações devem ser feitas sobre suas limitações. A princípio, um objetivo específico foi excluído devido às dificuldades encontradas para obter as respostas dos empresários das empresas já graduadas, pois eles não possuíam mais o vínculo na Incubadora e

seus contatos na INOVA não estavam atualizados, além da falta de interesse dos mesmos em participar da pesquisa.

Em relação aos procedimentos metodológicos seria muito interessante fazer, além do roteiro semiestruturado, uma entrevista aberta com todos os empresários vinculados a INOVA e também os já graduados. Essa ação possibilitaria entender todas as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores não só em relação às competências empreendedoras, mas também em relação às outras limitações que existem no meio empresarial. Isso facilitaria uma ação mais eficaz da Incubadora evitando a desistência de muitos nesse ramo de atividades.

5.2 Sugestões para Futuras Pesquisas

Diante dos resultados obtidos, entende-se que o estudo pode servir de referência para outras pesquisas relacionadas ao empreendedorismo e incubadoras de empresas. Vale ressaltar que este trabalho limitou-se apenas nas empresas incubadas, no entanto, recomenda-se uma pesquisa mais detalhada às empresas já graduadas desde a abertura da INOVA. A ideia é que seja feito um acompanhamento individualizado das empresas para que se saiba a situação atual, se elas sobreviveram, se estão em dificuldades ou se estão estabelecidas no mercado.

Sugere-se também uma pesquisa com uma amostragem maior e mais abrangente, o que permitiria conhecer profundamente esta classe, talvez uma pesquisa nas incubadoras de empresas existentes em Belo Horizonte.

5.3 Contribuição da Pesquisa

Considera-se relevante contribuição deste estudo para a academia, na medida em que os resultados subsidiarão novas pesquisas. Essa contribuição se estende também para a Instituição, que conseqüentemente terá uma análise detalhada dos atuais empreendedores a ela vinculados e a partir delas, a INOVA poderá criar e planejar novas ações e intervenções que possibilitarão novos ganhos para os atuais empreendedores e também para os que virão.

Para a autora, o estudo proporcionou ampla visão do tema e novas possibilidades de crescimento pessoal, social e profissional, pois o empreendedorismo não deve ser visto apenas como fonte de renda, mas sim como algo que agrega valor às pessoas e a sociedade, como um todo.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de empreendimentos Inovadores. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 27 jun. 2013.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. *Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas*. Disponível em: <http://www.cepead.face.ufmg.br/nucleos/nigone/competencias/Frames%201-6%20Workshop.htm#_ftn1>. Acesso em: 09 set. 2013.

BIRLEY, S; MUZYKA, D. F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.

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

DIELLO, Claudia Campos Leite. *Competência Empreendedora: Estudo de múltiplos casos com empreendedores individuais da cidade de Barra do Garças - MT*. Dissertação. 2012

DOLABELA, F. C. A. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. *O Segredo de Luísa*. 30.ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Planejando Incubadoras de Empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras de empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Transformando idéias em negócios*. São Paulo: Campus, 2005.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; RIBEIRO, Fernando A. *Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa*. São Paulo: Saraiva, 2010.

FILION, Louis Jacques. *O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações*. Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, v. 31, n. 3. 1991.

FILION, Louis Jacques. *Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor*. Revista de Administração de Empresas – RAE, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v.33, n.6, p.50-61, nov./dez. 1993.

FILION, Louis Jacques. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração de Empresas – RAE, v.34, n.2, p.5-28, abril./junho 1999.

FILION, Louis Jacques; CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. *Boa idéia! E agora?* São Paulo: Cultura Editora Associadas, 2000.

FILION, Louis Jacques. *Empreendedorismo e gerenciamento: Processos distintos, porém complementares*. RAE Light, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Brasil, v.40, n.3, p.2-7, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR- GEM_2008. *Empreendedorismo no Brasil*. SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/GEM_> Acesso em: 05 set. 2013.

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

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. *Empreendedorismo*. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

INOVA-UFMG. Incubadora de Empresas. Disponível em: <<http://www.inova.ufmg.br/index.php/inova-ufmg/programas-da-inova>>. Acesso em: 25 de abr. 2014.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Tradução: Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MANZINI, E.J. *Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada*. In: MARQUEZINE, Maria Cristina; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, Sadao. (Orgs.) *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: EdUEL, 2003. V.1.

McClelland, D.C. *A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1973.

SEBRAE. *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>>. Acesso em: 02 jul. 2013.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo Competência: Por uma nova Lógica*. Trad. Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001

ANEXOS

ANEXO A

Belo Horizonte, março de 2014.

Prezado (a) Senhor (a),

Sou aluna do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo e estou realizando uma pesquisa intitulada **AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GESTORES DE EMPRESAS**: Estudo de Caso na incubadora de empresas – INOVA-UFMG, sob a orientação da Prof. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães.

Para a consecução do trabalho, faz-se necessária uma pesquisa de campo e, para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, recebendo-me para uma entrevista sobre o assunto.

Agradeço pela contribuição e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários no e-mail: xxxxxxxxxxx ou por telefone: xxxxxxxxxxx.

A identificação dos respondentes não é obrigatória e os dados considerados confidenciais não serão divulgados.

O tempo de resposta é aproximadamente cinco minutos.

Atenciosamente,

Valéria Vieira Melo

Mestranda em Administração

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Características da Empresa:

- 1 – Qual a sua atividade empresarial?
- 2 – Há quanto tempo você formalizou sua empresa?
- Até 6 meses
- De 6 meses a 01 ano
- De 01 ano a 02 anos
- Mais de 02 anos

Característica do empresário:

- 3 – Qual a sua idade?
- 18 a 24 25 a 29 30 a 34 35 a 40 40 a 50 acima de 50 anos
- 4 – Qual a sua escolaridade?
- Ensino fundamental
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-graduação
- 5 - Quando abriu a sua empresa, você já tinha experiência no ramo?
- Sim Não
- 6 - Na sua empresa, você elabora um plano de negócios formal ou informal?
- Formal (escrito)
- Informal (só ideias)
- 7-Das competências listadas abaixo, marque àquelas que você possui.
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Assumir riscos; | <input type="checkbox"/> Foco/centrado; |
| <input type="checkbox"/> Inovador; | <input type="checkbox"/> Habilidade de comunicação; |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa; | <input type="checkbox"/> Conhecimento; percepção de |
| <input type="checkbox"/> Desejo de responsabilidade; | oportunidade; |
| <input type="checkbox"/> Necessidade de realização; | <input type="checkbox"/> Criatividade; |
| satisfação e prazer pelo que faz; | <input type="checkbox"/> Liderança; |
| <input type="checkbox"/> Bom relacionamento; | <input type="checkbox"/> Desejo de reconhecimento; |
| <input type="checkbox"/> Autoconfiança; autocontrole; | <input type="checkbox"/> Poder, ambição; |

- () Desejo de independência; () Influencia e motiva outras
 () Flexibilidade à mudanças. pessoas.

() Disciplina;

08- Você se considera que tipo de empreendedor?

- () Nato (começou do nada e hoje é bem sucedido)
 () Que aprende a empreender (inesperado)
 () Serial (Sempre cria novos negócios)
 () Corporativo (trabalha de olho nos resultados)
 () Social (cria oportunidades para os não empreendedores)
 () Herdeiro (dar continuidade a um empreendimento familiar)
 () Normal (planeja antes de empreender)
 () Por necessidade (Emprende por não ter outra alternativa profissional)

Questões relacionadas às Competências Empreendedoras:

09-Por que você se considera um empreendedor?

10 – Quando foi abrir a sua empresa, qual foi o motivo inicial?

11- Em relação ao seu negócio, você tem um sonho? _____

Se sim marque a alternativa abaixo:

- () Deseja realizá-lo
 () É apenas um sonho
 () Vai realizá-lo

12 – Você fez um estudo de mercado para analisar a viabilidade do seu negócio?

- () Sim () Não

13 – A certeza de qual ramo de atividade escolher ocorreu quando?

- () Muito antes de abrir a empresa
 () Um pouco antes de abrir a empresa
 () Quase no momento de abrir a empresa

14 – O que você pretende no seu futuro profissional em relação a sua empresa? _____

15 - Quantas horas você trabalha por dia?

- Até 06 horas por dia;
- De 06 a 08 horas por dia
- De 08 a 10 horas por dia
- Mais de 10 horas por dia

16 - Fora do horário de trabalho você realiza outras atividades relacionadas ao seu negócio? _____ Se sim marque a (s) alternativa (s) abaixo:

- Leitura e pesquisa de temas relacionados aos negócios
- Pratica o *network*
- faz cursos na área de atuação
- frequenta feiras e eventos relacionados ao seu negócio

17 - Quando foi abrir seu negócio você teve acesso e/ou orientação sobre:

- Estratégias Empresariais
- Uma oportunidade
- Disponibilidade de recursos
- Estrutura administrativa
- Não teve acesso a nenhuma das alternativas acima

18 – Você se considera um líder? _____ Por quê? _____

19- Na sua empresa você cumpre o papel de líder? _____

20- No tocante as diretrizes para seu negócio, você sempre:

- Fixa objetivos
- Define prioridades
- Lidera as pessoas e gerencia os conflitos

21 - No tocante à busca pela aprendizagem contínua, você sempre:

- Busca aprender por meio de palestras e cursos na área
- Envia somente o funcionário para fazer os cursos
- Preocupa-se somente com o seu serviço e não procura reciclar seus conhecimentos.

22- Como você poderia avaliar a sua relação com seus familiares e amigos:

() Ótima () Boa () Regular () Ruim

23 – Como é a sua relação dentro do ambiente organizacional?

() Ótima () Boa () Regular () Ruim

24 - Você faz novos relacionamentos com frequência?

Muito obrigada pela sua participação.

Cordialmente,

VALÉRIA VIEIRA MELO

Mestranda em Administração