

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA GERIR E BUSCAR OPORTUNIDADES DE
NEGÓCIO: UM ESTUDO COM GESTORES DE EMPRESAS NASCENTES DE BASE
TECNOLÓGICA**

IRIS LINHARES PIMENTA GURGEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
irislpimenta@gmail.com

ANATALIA SARAIVA MARTINS RAMOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
anatalia@pq.cnpq.br

ANDRÉ MORAIS GURGEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
andmgurgel@gmail.com

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA GERIR E BUSCAR OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO: UM ESTUDO COM GESTORES DE EMPRESAS NASCENTES DE BASE TECNOLÓGICA

1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam por meio da inovação uma forma de repensar seus processos, produtos, tecnologia, relacionamento com o mercado e com os seus clientes. Schumpeter (1912) apresentou na sua teoria de desenvolvimento econômico a diferenciação entre invenção e inovação. Para ele, a invenção é uma ideia para melhorar um produto, processo ou sistema, que pode ou não ter relevância econômica. A inovação por sua vez ocorre quando essa invenção tem a capacidade de gerar riquezas, ou seja, pode se transformar em produto que será explorado economicamente.

Nesse sentido, o empreendedorismo surge como um importante fator a ser considerado no processo de buscar novas oportunidades, criação de novos negócios, competitividade e inovação. O *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2015), um dos estudos relevantes sobre empreendedorismo no mundo, apresenta que o empreendedorismo faz grande diferença para a prosperidade econômica de um país.

Com o advento das tecnologias juntamente com o maior estímulo as ações empreendedoras, surgem as chamadas *startups*¹. Segundo Bizzotto e Dalfovo (2001), após o estágio inicial de concepção do empreendimento, ou seja, o empreendedor identificou a necessidade de um mercado e decide iniciar a empresa, o mesmo passa para o segundo estágio que é chamado de empresa nascente. No estágio de empresa nascente, o empreendedor começa a estruturação da empresa, monta a equipe e inicia as primeiras alianças para desenvolvimento do produto. Ao final desse estágio a empresa deve estar juridicamente constituída, ter um protótipo sendo comercializado e já realizar vendas para os clientes.

Pela natureza de sua concepção e pela sua proposta de atuar em mercados desconhecidos com produtos inovadores, as *startups* de base tecnológica possuem diversas dificuldades para se estabelecerem no mercado. Isso é decorrente principalmente por se tratar de um produto inovador, que está em processo de amadurecimento e que desconhece o mercado que irá alcançar. Atrelado a isso, tem-se a falta de experiência dos empreendedores em compreender o mercado, os concorrentes, os marcos regulatórios do setor, além de se depararem com os altos investimentos no negócio e o pouco retorno inicial (OSTERWALDER, 2011; BLANK, 2014).

Uma estratégia para alavancar o desenvolvimento tecnológico e a inovação é por meio da incubadora de empresas. A incubadora fornece as empresas nascentes o suporte necessário para que as mesmas consigam se impulsionar e se desenvolver no mercado (WONGLIMPIYARAT, 2016).

Diante disso, os empreendedores das empresas nascentes precisam desenvolver diversas competências para a realização de suas atividades. Esses empreendedores precisam explorar as oportunidades existentes no mercado, ao passo que precisam aprimorar seus processos já existentes.

Visando o aprimoramento das ações desenvolvidas pelas incubadoras de empresas de base tecnológica, propõem-se o desenvolvimento deste estudo que tem como objetivo identificar as competências existentes nos empreendedores de empresas nascentes de base tecnológica no processo de identificação de oportunidade de negócio e de gerenciamento das principais ações dentro da empresa.

¹ As Empresas de Base Tecnológicas (EBTs) são empresas que possuem um elevado nível de capacitação tecnológica, que por meio da aplicação de conhecimentos científicos ou tecnológicos apresentam produtos ou serviços que são pioneiros no mercado (TOLEDO *et al.* 2008).

Este estudo justifica-se pelo aumento de organizações que surgem para fortalecer o ecossistema empreendedor e que necessitam conhecer em profundidade como estes empreendedores se comportam para daí então propor metodologias de desenvolvimento das competências empreendedoras.

2 COMPETÊNCIAS

O conceito de competência está relacionado como sendo uma característica do ser humano que para desenvolver com êxito uma tarefa ou função utiliza das suas capacidades cognitivas e comportamentais. A competência é uma característica implícita do ser humano que é casualmente relacionada com desempenho elevado de uma tarefa ou em determinada situação. Além das competências cognitivas referentes à leitura, escrita e cálculo, deve-se observar as competências comportamentais, relacionadas à habilidade de comunicação, paciência, estabelecimento de meta e desenvolvimento do ego (MCCLELLAND, 1973).

Segundo Fleury (2002) as práticas organizacionais podem ser direcionadas por meio da abordagem da competência, o que promove uma gestão mais efetiva, propiciando estratégia competitiva para a organização. As competências englobam diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, que podem ser influenciados pela experiência do indivíduo, sua formação educacional, história de vida e aspectos demográficos (MAN; LAU, 2000).

De forma geral, as competências são definidas como componentes de conhecimento, habilidades e atitudes, de forma que por serem mutáveis, elas podem ser aprendidas, sendo possível desenvolver competências através da experiência, formação e/ou treinamento (MAN; LAU; CHAN, 2002; VOLERY; MULLER; SIEMENS, 2015).

Outra evidência da importância dos gestores no desempenho das organizações foi verificada nos estudos de Mom, Van Den Bosh e Volberda (2015) onde se constatou que as habilidades cognitivas e comportamentais dos gestores influenciam o desempenho das organizações, assim como a capacidade de gerenciar recursos humanos (AHAMMAD *et al.* 2015), ou como formadores de cultura organizacional (LIN; MCDONOUGH, 2011).

Na década de 1980, Boyatzis (1982) apresentou os primeiros estudos na área de competências no contexto gerencial, conceituando competências como comportamentos observáveis que influenciam o retorno para a organização. Para Bayatzis (1982) características como traços de caráter, diligência, persistência, autoconfiança, atividade em grupo são competências relacionadas ao bom desenvolvimento organizacional. A perspectiva de competência para Fleury (2002) está associada às expressões como: saber agir, mobilizar recursos, reunir saberes, aprender, saber agir, se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica, gerar resultados.

É possível verificar na literatura três campos de estudo na área de competências: competências individuais (CHEETAM; CHIVERS, 1996), competências profissionais (FLEURY; FLEURY, 2001) e competências empreendedoras (HONMA; TEIXEIRA, 2007). Paiva Jr, Souza Leão e Mello *et al.* (2006) afirmam que as competências são necessárias tanto nos níveis individuais, do grupo, organizacionais e societais. Essas temáticas serão abordadas nos tópicos seguintes.

2.1 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

A competência empreendedora, área que foi desenvolvida pelo contexto da Teoria Econômica, pode ser considerada a força mais importante para as mudanças sociais e econômicas. É possível através dela desenvolver novas oportunidades de negócios, proporcionar desenvolvimento e rede de contatos. O indivíduo que possui competências

empreendedoras é inovador e tem capacidade criativa de gerenciar negócios e outras atividades (SCHUMPETER, 1982).

Feuerschutte e Alperstedt (2008) demonstram que o fenômeno ou o processo do empreendedorismo, em particular, evidencia-se como um campo aberto e rico no âmbito dos estudos organizacionais, podendo ser explorado sob a orientação de métodos interpretativos de análise da realidade, pois é produto de construção histórica, de percepções, valores e significados que os indivíduos, grupos e organizações vão estabelecendo ao longo do tempo e em resposta às pressões ambientais.

Nassif, Silva, Ono e Bontempo (2009) reforçam a ideia de Feuerschutte e Alperstedt (2008) e demonstram que a área responsável pelos estudos em empreendedor e empreendedorismo está se consolidando num movimento de busca concreta por respostas e alternativas aos problemas vinculados a esse ator social, seus comportamentos e atitudes, seu fazer e ações, bem como o impacto que propicia no contexto social e organizacional.

Competência empreendedora pode ser definida como o corpo de conhecimento, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamento, que podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e seu gerenciamento de diversas formas (HONMA; TEIXEIRA, 2007).

As competências empreendedoras consistem na união de competências e ações empreendedoras, por se tratarem de conhecimentos, motivações, atitudes ou visões que de diferentes formas contribuem para o desenvolvimento de um negócio (SNELL; LAU, 1994).

Uma vez que se pressupõe que as competências são comportamentos observáveis e refletem a capacidade pessoal de realizar atividades que aprimoram o desenvolvimento das organizações, Man e Lau (2000) apresentam que as experiências precisam ser levadas em consideração, bem como os aspectos demográficos, a educação e a história vivenciada pelo empreendedor.

As competências empreendedoras percebidas como importantes para melhorar a taxa de sucesso de empreendimento estão relacionadas à perseverança, resiliência, comprometimento, exigência de qualidade e de eficiência, planejamento e organização e liderança e relacionamento (EMPREENDEDOR 1; YOKOMIZO, 2016).

Características demográficas, psicológicas e comportamentais, bem como suas habilidades, técnicas e conhecimento são colocados como fatores que influenciam o desempenho das organizações. Existem diferentes mecanismos dos quais as competências podem afetar o desempenho: os empreendedores mais competentes optam por avaliar e explorar as oportunidades, encaram estratégias de risco, ou seja, formulam estratégias superiores para serem desenvolvidas no seu negócio (RIBEIRO, 2009; VICENZI; BULGACOV, 2013).

Para o bom desempenho da organização é necessário que diferentes atividades sejam desenvolvidas dentro da empresa. Essas atividades em grandes empresas são desenvolvidas pelos empreendedores e pelos gestores, que por sua vez possuem papéis bem definidos. Isso não costuma acontecer em empresas nascentes, pois em grande parte os empreendedores não possuem recursos para contratação de gerentes, o que faz com que os empreendedores acumulem várias funções dentro da empresa.

Do ponto de vista do processo, esse acúmulo de funções/atividades que o empreendedor acaba assumindo nos estágios iniciais da empresa requer dele diferentes competências para lidar com essa situação, caso contrário, ele estará limitando o desenvolvimento de sua empresa (BRINCKMANN, 2006).

Para Rubenson e Gupta (1997), existem três níveis de desenvolvimento de empresa que possuem implicações no processo de conduzir as atividades de um empreendimento: em primeiro lugar, a orientação das atividades para a reconhecimento das oportunidades; segundo lugar, direcionamento das competências para uma abordagem mais gerencial (objetividade); e em terceiro lugar o controle que deve ser via sistemas organizacionais.

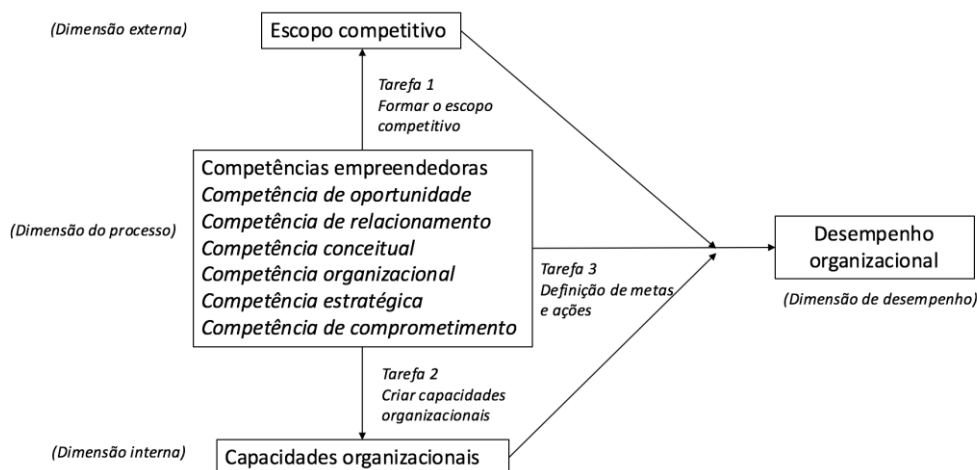
O campo de estudos das competências empreendedoras é bastante amplo, envolvendo aspectos relacionados à tomada de decisão, a capacidade de se relacionar com outras pessoas e da capacidade de gerenciamento da organização. Compreender como as competências empreendedoras dos gestores se direcionam as ações de reconhecimento e busca por oportunidade, bem como os aspectos de gerenciamento da organização ajudam a identificar pontos de melhoria na busca por um desempenho organizacional.

2.2 O ESTUDO DE MAN E LAU (2000)

A justificativa para o uso do modelo proposto por Man e Lau (2000) é que esse modelo apresenta que as competências empreendedoras podem ser relacionadas com o desempenho de pequenas e médias empresas. Nesse sentido, esse estudo pode ser aplicado para a realidade das *startups*, tendo em vista que essas empresas possuem uma estrutura reduzida e encontram-se em seus estágios iniciais de desenvolvimento.

O modelo de Man e Lau (2002) consiste em quatro dimensões: o escopo competitivo, as capacidades organizacionais, competências empreendedoras e desempenho, conforme pode ser observado na figura 01.

Figura 01- Modelo de competitividade em PME



Fonte: Man; Lau (2002). Livre tradução.

Para Man e Lau (2002) existem três tarefas empresarias que são construídas em conjunto. Em primeiro lugar, a tarefa de formar o escopo competitivo que está relacionada à capacidade do empreendedor em interpretar o ambiente através das competências de oportunidade. Por outro lado, a tarefa de criar capacidades organizacionais requer do empreendedor competências de organização, competências de relacionamento para reunir e organizar os recursos internos e externos, assim como competências conceituais para analisar e descobrir problemas da organização.

Por fim, a terceira tarefa é a definição das metas e tomada de ações para a meta através da avaliação do escopo competitivo e das capacidades organizacionais, para tal faz-se necessário obter as competências estratégicas para definir a direção da empresa, além do empreendedor possuir competência de comprometimento (MAN; LAU, 2000).

O quadro 01 apresenta em síntese as seis competências propostas no estudo de Man e Lau (2000).

Quadro 01 - As seis competências empreendedoras

ÁREA DA COMPETÊNCIA	FOCO COMPORTAMENTAL
Competência Oportunidade	Competência relacionada ao reconhecimento de oportunidade através de diversos meios.
Competência de relacionamento	Competência baseada nas interações existentes entre indivíduo-grupo de pessoas e de pessoa para pessoa.
Competência Conceitual	Competência relacionada com as diferentes capacidades conceituais refletidas no comportamento do empreendedor.
Competência Organizacional	Competência relacionada com a organização de diferentes recursos internos, entre eles: recursos financeiros, tecnológicos e humanos.
Competência Estratégica	Competência relacionada com a criação, avaliação e implementação da estratégia.
Competência de Comprometimento	Competência que conduz o empreendedor para avançar em seu negócio.

Fonte: Man; Lau (2000). Livre tradução.

A competência de oportunidade está relacionada à capacidade que o empreendedor possui em reconhecer e desenvolver oportunidade de mercado a partir da identificação de cenários favoráveis para uma nova ideia ou empresa, bem como para avaliar a viabilidade de seus projetos e buscar no mercado oportunidade que tenha alinhamento ao que foi identificado pelo empreendedor (MAN; LAU, 2000; MELLO *et al.* 2006).

O reconhecimento das oportunidades de negócios pode ser distinguido em três grupos: identificação, avaliação e a busca de oportunidades de mercado. Para o sucesso do empreendedor, é necessário que ele seja capaz de reconhecer as oportunidades presentes no mercado a partir de diversos meios, promover uma avaliação completa dessas oportunidades em potencial, além de identificar cenários favoráveis e alinhar aos objetivos organizacionais (MAN; LAU, 2000).

A competência de relacionamento refere-se à capacidade do empreendedor em se relacionar com as pessoas individualmente ou em grupos, ou seja, a capacidade de construir, manter e utilizar redes de relacionamento, confiança com os grupos de interesse da empresa, que incluem clientes, fornecedores, colaboradores, familiares, parceiros, associações (MAN; LAU, 2000).

As competências conceituais referem-se às diferentes habilidades que se refletem no comportamento dos empreendedores, tais como habilidades na tomada de decisão, na compreensão de informações complexas (MAN; LAU, 2000). Essa competência advém da capacidade que os empreendedores possuem em ignorar os passos normais e, a partir da sua visão holística, conseguem aprimorar seu processo de tomada de decisão, tendendo assim a fazer as coisas mais rapidamente e de forma intuitiva (MAN; LAU, 2000).

Competências organizacionais ou administrativas são competências relacionadas com a forma eficiente com que o empreendedor desempenha as funções gerenciais. Ou seja, o empreendedor organiza os diferentes recursos internos e externos à organização, entre eles, recursos físicos, tecnológicos e financeiros. O processo de gestão desses recursos se desdobra em planejamento, organização, comando, motivação e controle.

As competências estratégicas estão relacionadas com a capacidade do empreendedor no processo de criação, avaliação e execução das estratégias da empresa. Os empreendedores competentes não só conseguem definir as estratégias de longo prazo, mas também planejam metas realistas para serem alcançadas no médio prazo (MAN; LAU, 2000).

O perfil comportamental do empreendedor é que vai resultar na escolha e implementação das estratégias dentro da organização e, para mostrar sua habilidade em ser eficaz, esses empreendedores tendem a ter uma visão tanto a longo prazo do que pode acontecer, quanto a médio prazo, analisando quais objetivos podem ser atingidos de forma realista (MELLO *et al.* 2006).

A competência de comprometimento está ligada com a capacidade que o empreendedor possui em se dedicar ao negócio em diferentes situações. Esse compromisso pode ser compreendido pela devoção, pelo trabalho duro, pelo desejo de atingir os objetivos de longo prazo em vez de priorizar o curto prazo, bem como pela capacidade de recomeçar após um fracasso (MAN; LAU, 2000).

No início de um negócio é preciso que o empreendedor seja persistente o suficiente para enfrentar dificuldades que podem afetar o empreendimento, como por exemplo, o baixo número de clientes e fluxo de caixa desbalanceado. No estágio de desenvolvimento, podem existir crises organizacionais e ambientais, onde é necessário manter o foco no longo prazo (MAN; LAU, 2000).

As seis áreas de competência apresentadas no estudo de Man e Lau (2000) refletem as competências exigidas nas três tarefas empresariais que são a formação do escopo competitivo, criação de capacidades organizacionais e a definição de metas e tomada de decisão a partir da avaliação do escopo competitivo e das capacidades organizacionais.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como descritiva, pois tem o objetivo de descrever as características de um determinado fenômeno ou população estabelecendo assim relações entre as variáveis (VERGARA, 2011). A estratégia de investigação utilizada é a da pesquisa qualitativa, já que se tem o objetivo de compreender e aprofundar os fenômenos a partir das perspectivas dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Com relação ao horizonte temporal, esta pesquisa adotou o corte transversal, ou seja, a captura de dados junto aos sujeitos da pesquisa foi realizada apenas uma vez no período de 16 de dezembro de 2016 à 05 de janeiro de 2017.

O meio de investigação abordado é a pesquisa de campo, para Vergara (2011) trata-se de uma investigação empírica realizada no local onde o fenômeno que está sendo estudado aconteceu, dispondo assim de elementos para explicá-lo.

Com relação à abordagem de investigação (CRESWELL, 2013), trata-se de um estudo de caso. Para Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A população desta pesquisa é composta por gestores das empresas incubadas e das empresas recém-graduadas na incubadora Inova Metrópole. Em dezembro de 2016, a incubadora contava com 12 empresas na fase de incubação, quatro empresas recém-graduadas e 23 na etapa de pré-incubação. Foram escolhidas as empresas incubadas e empresas graduadas por estarem em fase de amadurecimento do negócio, onde a incubadora apoia esses empreendimentos na parte de gestão, mercado, tecnologia e jurídica.

Para a delimitação da amostra utilizou-se a amostragem teórica, que segundo Charmaz (2009) corresponde à procura de dados pertinentes para desenvolver uma teoria, tendo como objetivo principal a elaboração e o refino das categorias que constituem sua teoria, até o momento em que novas categorias não emergem.

A amostragem teórica dos dados foi utilizada como parâmetro de decisão do momento encerrar o processo de coleta dos dados. A saturação dos dados foi identificada na sexta entrevista, sendo realizada mais duas para confirmação, totalizando oito entrevistas.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, seguindo o roteiro de entrevistas semiestruturado. Inicialmente com questões de perfil (nome, idade, formação e tempo de empreendimento), depois buscando compreender a história de vida do empreendedor, suas

últimas oportunidades de negócio e como os empreendedores organizam as ações dentro da empresa.

Antes de iniciar a entrevista, foi apresentado o objetivo da pesquisa, assinatura do termo de consentimento e de autorização para gravação. Além de serem disponibilizados os termos de confidencialidade e anonimato das informações coletadas. As entrevistas foram gravadas por meio de gravador digital.

Foi realizada a transcrição das entrevistas, e iniciada o processo de análise dos dados, utilizando a técnica de análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2004). Na pré-análise todo o material era organizado em processador de texto, nesse momento foi realizado a leitura flutuantes para conhecer o texto. Após esse primeiro contato, era realizado uma pré-codificação proposta por Saldaña (2009) dando destaque as passagens que chamaram atenção da pesquisadora.

A etapa de exploração do material foi realizada exportando as entrevistas transcritas para o *software* QRS NVivo versão 11 para *Windows*, onde iniciou-se o processo de codificação com a definição das categorias. Inicialmente foi realizada uma codificação do tipo linha a linha, no segundo ciclo de codificação os códigos iniciais foram organizados a partir das categorias analíticas tendo como base na literatura. A terceira etapa da análise de conteúdo referente ao tratamento dos resultados, a inferência e interpretação dos dados se deu a partir de uma análise reflexiva do que foi criado (BARDIN, 2005). Uma síntese do número de fontes, códigos e referências textuais gerados para cada categoria analisada pode ser verificado no quadro 02.

Quadro 02 - Fontes, códigos e referências textuais das categorias

CATEGORIA	FONTES	CÓDIGOS	REFERÊNCIAS TEXTUAIS
Competência de oportunidade	22	15	267
Competência organizacional	22	19	312

Fonte: Elaboração própria (2017).

Para garantir maior rigor no processo da pesquisa qualitativa, foi aplicado critérios de qualidade e de ética. Em atendimento aos critérios de qualidade, este artigo utilizou: a triangulação para confrontar os dados a partir da coleta por meio de entrevista semiestruturada e da análise documental; comparações constantes, na perspectiva intercasos, de forma a possibilitar uma análise dos dados de forma analítica; confiabilidade uma vez que toda a transcrição e codificação passou por uma verificação de um auditor externo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES

Os entrevistados nesta pesquisa foram os empreendedores que possuem empresas incubadas ou graduadas em uma incubadora de empresas de base tecnológica. Todos os entrevistados são sócios-diretores. O quadro 03 apresenta o perfil dos entrevistados, observa-se que a maioria são homens com formação na área tecnológica e que possuem em média de 29 à 36 anos.

Quadro 03 - Perfil dos entrevistados

E*(N)	Idade	Sexo	Formação	Profissão	Tempo de Empresa
E(1)	52	Masculino	Graduação em Economia e Mestrando	Desenvolvedor	25 anos
E(2)	29	Masculino	Ensino Técnico	Desenvolvedor	6 anos
E(3)	40	Masculino	Graduação em Ciência da Computação e Mestrado	Desenvolvedor	1 ano e meio

E(4)	33	Feminino	Graduação em Comunicação Social e Especialização	Publicitária	6 anos
E(5)	36	Feminino	Graduação em Comunicação	Publicitária	3 anos
E(6)	33	Masculino	Técnico, Licenciatura em Computação e Mestrado	Desenvolvedor	5 anos
E(7)	25	Masculino	Graduação em C&T	Gestão	9 anos
E(8)	33	Masculino	Graduação em Engenharia da Computação	Desenvolvedor	6 anos

*Empreendedor (Número).

Fonte: Elaboração própria (2017).

4.2 VISÃO DA COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADE

Na categoria competência de oportunidade buscou-se analisar como os empreendedores de empresas nascentes de base tecnológica identificam, avaliam e buscam as oportunidades de mercado. O reconhecimento de oportunidade, segundo Man e Lau (2000), acontece por diversos meios: o empreendedor pode identificar uma oportunidade a partir das experiências vivenciadas por ele, pela geração de ideias e pela própria identificação de mercado.

Com relação à identificação de oportunidade a partir das experiências vivenciadas pelos empreendedores, tem-se que as principais barreiras mencionadas por eles no processo de empreender estão relacionadas à gestão de pessoas, a principal relacionada a dificuldade de gerenciar pessoas, de liderar e de encontrar profissionais qualificados. Além disso, questões financeiras associadas à perda de recurso em prol do sonho de empreender, e por fim questões de cunho governamental ligada à burocracia e aos impostos.

Segundo Sveiby (1998), a competência individual possui quatro elementos, em que observa-se que os empreendedores possuem os conhecimentos adquiridos pelas várias informações advindas da formação profissional e acadêmica, pela práticas relacionadas as experiências vivenciadas como empreendedores e pelas relações interpessoais entre os membros da equipe.

Nesse sentido, Empreendedor 1, Empreendedora 5, Empreendedora 4 e o Empreendedor 8 apresentaram as questões relacionadas às pessoas como principal barreira para empreender. Já o Empreendedor 3 e a Empreendedora 4 demonstraram questões ligadas aos aspectos governamentais. A Empreendedora 5 e o Empreendedor 6 mostraram aspectos relacionados às questões financeiras. Um posicionamento interessante que foi colocado pelo Empreendedor 7 foi com relação ao pensamento conservador dos sócios como sendo a principal barreira para empreender, o que demonstra que a falta de alinhamento entre os sócios pode gerar problemas de evolução para a empresa.

Outra questão interessante apresentada pela Empreendedora 4 e pelo Empreendedor 2 foi com relação à falta de experiência. Os empreendedores, que bem jovens iniciaram o negócio, afirmam que sofreram e tiveram que aprender muito até ajustar a empresa sendo uma barreira encontrada no início. O empreendedor 2 fala que eram “*meninos brincando de ter empresa*”, mas que os erros ajudaram a ajustar a empresa como está hoje. A empreendedora 4 apresenta que “hoje eu vejo que foi importante ter as minhas formações e tal... mas assim, o mais valioso da minha vida, eu aprendi trabalhando. Empreendendo mesmo, na prática”.

Percebe-se que as barreiras enfrentadas pelos empreendedores de empresas nascentes em sua maior parcela estão relacionadas às pessoas e a questões governamentais. Os profissionais são em sua maioria da área tecnológica e acabam tendo perfil de atuação ligado a questões de tecnologia o que gera dificuldade de operacionalização.

No que se refere às experiências profissionais vivenciadas por esses empreendedores percebe-se que todos tiveram experiências em ambientes empresariais antes de terem seu próprio negócio, em sua maioria os empreendedores trabalharam em negócios, em que a

competência central está ligada ao negócio atual do empreendedor. Somente o Empreendedor 7 que construiu suas experiências no meio acadêmico e dentro da empresa 7.

(...) chegou um momento e eu falei, peraí... aí eu tinha uma proposta pra realmente constituir meu primeiro negócio, justamente por causa do histórico de projetos desenvolvidos bem sucedidos. (Empreendedor 1).

eu vi uma oportunidade e uma coisa foi puxando a outra. E eu me achei no momento certo, porque assim... por mais que a gente aprenda todos os dias, eu sabia que naquele momento eu tinha vivido certas coisas que fazia de mim um profissional um pouco mais capacitado, do que, digamos, uns anos antes. (Empreendedora 5)

A Empreendedora 4 e a Empreendedora 5 em virtude da própria formação na área de comunicação tiveram experiências diversas em setores ligados à comunicação. O Empreendedor 6, o Empreendedor 1, o Empreendedor 2 e o Empreendedor 8 em projetos associados à desenvolvimento de *software* e em consultorias na área de TI e o Empreendedor 3 esteve em missão fora do país trabalhando em diversos segmentos distintos.

Os empreendedores apresentam que essas experiências profissionais foram importantes no processo de formação para serem donos do próprio negócio. A partir dessas experiências foi possível enriquecer seus conhecimentos como profissionais nas suas áreas de atuação, bem como ajudou a identificar lacunas existentes no mercado favorecendo o processo de identificação de oportunidades.

Com relação às fontes de inspiração mencionadas pelos empreendedores, observa-se que dos oito empreendedores entrevistados, cinco mencionam pessoas do círculo família como sendo fontes de inspiração. Para o empreendedor 2 a relação com o irmão foi essencial para inspirar as suas ações empreendedoras *“me ajudou em muito coisa, me ensinou muita coisa, com as atitudes dele que ele também aprendeu e mudou eu consegui montar as coisas de outra forma. Os erros que ele tinha cometido, quando foi na minha vez, eu não cometi”*. Segundo Basu e Goswami (1999), a influência de fatores socioeconômicos, tais como nível de escolaridade, experiência profissional na família e experiências em negócios estão relacionadas ao desempenho organizacional.

Os aspectos relacionados a formação desses empreendedores percebe-se que todos possuem nível superior (com exceção do Empreendedor 2) e apresentam a necessidade de buscar continuamente por formação.

Esta busca contínua por formação pode estar relacionada ao ramo de atuação que dos empreendedores das empresas entrevistadas, já que a tecnologia avança continuamente necessitando que o profissional busque atualização no mercado. Apesar da importância dada na formação, os empreendedores percebem a experiências vividas em outras empresas como importantes no processo de empreendedorismo.

Por fim, no processo de identificação de oportunidades por meio das experiências, observou-se que muitos entrevistados relataram experiências empreendedoras ainda na infância. Segundo Murray (1996), os antecedentes pessoais relacionados as experiências profissionais estão ligados ao desempenho organizacional. O Empreendedor 1 engraxava sapatos para ter dinheiro e comprar gibis e doces. Já o Empreendedor 2 queria dinheiro para comprar a guitarra, a Empreendedora 4 vendeu miçanga e desenhos, o Empreendedor 7 dava aulas particulares e o Empreendedor 8 trabalhava no comércio da família.

Percebe-se que o empreendedorismo começou para eles como uma possibilidade de ter recurso financeiro, desejo de independência e a possibilidade de viver experiências novas. A maioria dos empreendedores afirmaram o desejo que possuem em colocar suas ideias em práticas, em ter a possibilidade de inovar, de construir algo e de não estar preso às estruturas tradicionais de empresas.

O processo de geração de ideias surge para os empreendedores entrevistados a partir do negócio atual, das necessidades dos clientes e de outras demandas de mercado. Porém,

alguns empreendedores entrevistados não estruturam esse processo de geração de ideias como é o caso do Empreendedor 1, a Empreendedora 5 e o Empreendedor 7. Os outros empreendedores estruturam e guardam essas ideias para serem utilizadas quando possível, criam o chamado “banco de ideias”, como é o caso da Empreendedora 4 e o Empreendedor 8. Percebe-se, porém que existe a consciência dos empreendedores sobre a quantidade de oportunidades existentes nos mais diversos mercados de atuação, porém ele prioriza o negócio atual.

Esse comportamento de enxergar oportunidade e não colocá-la em prática está associado a algumas questões: as empresas são em sua maioria de pequeno porte, que ainda estão no processo de estruturação do negócio atual. Esse fator de se dedicar a uma nova ideia pode desviar a atenção do objetivo da empresa, por serem pequenas empresas, não se tem recursos financeiros e econômicos para isso. Nesse sentido, as empresas em sua maioria preferem se dedicar na consolidação para em seguida investir em novos produtos, ou seja, a atenção está voltada para a exploração.

O processo de identificação de mercado apareceu de diferentes maneiras entre os empreendedores. Para a Empreendedora 5, a identificação surgiu dentro do seu ambiente de trabalho em uma multinacional; o Empreendedor 6 percebeu quando prestava consultoria para um cliente; já a Empreendedora 4 concebeu a ideia dentro da agência de comunicação em que trabalhava; e o Empreendedor 8 percebeu o mercado por meio de um cliente específico. No geral, os empreendedores observaram o comportamento do mercado, conseguiram identificar uma lacuna existente, por meio da observação ou com ajuda do cliente, porém não realizaram uma avaliação estruturada desse mercado, ou seja, não realizaram um estudo de viabilidade de operacionalizar aquela ideia.

No que se refere à avaliação de oportunidade, a maioria dos empreendedores entrevistados se preocupam com os riscos, porém ou não avaliam de forma estruturada ou acabam avaliando somente a questão do produto em si e não do negócio. Somente as mulheres entrevistadas tiveram a preocupação de realizar uma avaliação estruturada por meio de uma avaliação financeira e por uma pesquisa de mercado.

O processo de avaliação para o desenvolvimento de produtos no geral está associado a oportunidade de negócio por meio da necessidade do cliente. Observa-se a necessidade do cliente para posteriormente desenvolver o produto. Em alguns, casos observa-se que o cliente tem um papel ativo nesse processo, pois participa juntamente com o empreendedor validando as funcionalidades do produto, por exemplo.

Com relação à avaliação do mercado, percebe-se que os empreendedores observam as oportunidades, mas não avaliam de forma estruturada, possuem dificuldades de realizar uma pesquisa de mercado, não buscam conhecer os concorrentes e nem os produtos existentes. Somente um dos empreendedores (Empreendedor 8), realiza avaliação de forma estruturada e acompanha as mudanças. No geral, os empreendedores não coletam informações de forma estruturada sobre potenciais clientes. Os mesmos até observam as tendências de mercado, mas não utilizam essas informações para decisões estratégicas na empresa.

Por fim, em sua maioria percebe-se a existência de um perfil comportamental baseado na iniciativa e na persistência. Para Boyatzis (1982), os traços de caráter, diligência, persistência, autoconfiança são competências dos empreendedores relacionadas ao bom desenvolvimento organizacional, de forma que acreditam que se essa ideia não for viável, ainda assim eles persistem em continuar empreendendo e partem para investir em outra ideia.

Percebe-se então que a maioria dos empreendedores entrevistados possuem a capacidade de identificar os aspectos potenciais de negócios, porém não realizam um estudo de viabilidade dessa oportunidade, ou seja, eles não avaliam os riscos associados nem o mercado em que está atuando o que pode levá-los a investir sem conhecer com detalhes as necessidades do cliente. Apesar de serem pessoas com visão de negócio, falta estruturar uma avaliação das

oportunidades que surgem, bem como buscar analisa-las por meio de coleta de informações sobre potenciais clientes, observando as tendências e prospectando o mercado. A maior parte dos empreendedores entrevistados mostram-se, passivos, esperam o cliente chegar, normalmente por indicação.

A partir desses aspectos podemos analisar que os empreendedores estão no primeiro nível de desenvolvimento de empresa. Segundo Rubenson e Gupta (1997), esse nível está relacionado ao processo de reconhecimento das oportunidades. Os empreendedores conseguem identificar as oportunidades, porém têm dificuldade de avaliar as tendências, observar a concorrência, e de procurar ativamente por oportunidades de negócios por meio de promoção e comercialização. Nesse sentido, percebe-se que o empreendedor, geralmente, possui esse “olhar” para as oportunidades, mas carece de estruturação de uma análise mais detalhada e de atuação dentro de uma forma mais ativa de prospecção.

4.3 VISÃO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

A visão geral da competência organizacional buscou analisar como os empreendedores desempenham as funções gerenciais de forma eficiente, ou seja, analisou-se como a estruturação da organização da empresa e como esse empreendedor trata os seus diferentes recursos. Para tal, iremos desdobrar a análise do gerenciamento desses recursos em planejamento, organização, comando, motivação e controle, segundo o estudo de Man e Lau (2000).

Na área de competência relacionada ao controlar, metade dos empreendedores (Empreendedor 1, Empreendedor 3, Empreendedor 6 e Empreendedor 8) possuem regras implícitas. Os colaboradores conhecem e respeitam as regras, mas essas são passadas de forma geral e não são disponibilizadas em um documento específico para ser consultado, ou para ser apresentado aos novos colaboradores. As mulheres (Empreendedora 5 e a Empreendedora 4), possuem documentos formais que explicitam as regras e regulamentos da empresa, reforçam a ação de apresentar esse manual para os novos colaboradores e disponibilizam para consultas. Elas comentam que esse manual apresenta regras que vão desde a cumprimento de horário até a questões de sigilo das informações dos clientes.

Observa-se que dois empreendedores, o Empreendedor 2 e o Empreendedor 7, não possuem regras e regulamentos, mas existe a noção de algumas regras de convivência e de trabalho que não são estruturadas. Uma questão interessante levantada pelo Empreendedor 8 é que, apesar da empresa dele possuir regras, ele acredita que essas limitam a equipe, pois muitos colaboradores atendem apenas ao que está previsto, impedindo assim que ele expresse ações criativas que fogem do padrão estabelecido.

Dentre os sistemas mais utilizados para apoiar o gerenciamento e o controle das atividades nas empresas, o Trello foi colocado como sendo o principal, sendo cinco empreendedores entrevistados utilizando-o como ferramenta de gerenciamento. No início de 2016, foi ofertado para os incubados e pré-incubados uma oficina de ferramentas para gerenciamento, uma delas foi a apresentação do Trello aplicado ao gerenciamento de tarefas, essa pode ser uma das razões da alta adesão desses empreendedores à essa ferramenta.

Outros sistemas mencionados por eles foram o Run.run.it utilizado pelo Empreendedor 1, o Pódio utilizado pela Empreendedora 4, e o Yammer utilizado pela Empreendedora 5 e o Slack pelo Empreendedor 8. Além disso, o Empreendedor 6 utiliza um sistema que foi desenvolvido pela própria empresa para gerenciamento de tarefas.

No que se refere ao processo de delegar responsabilidades para os colaboradores (enquanto o empreendedor cuida de decisões importantes), observa-se que a maioria dos empreendedores acredita que a descentralização é importante para o crescimento da organização e que é preciso delegar responsabilidade para crescer.

Em pequenas empresas, existe a necessidade do empreendedor realizar várias funções, porém esse acúmulo de funções não deve ser associado à centralização das tarefas e sim à limitação de recursos. Apesar disso, em três empresas observou-se o traço de centralidade no processo de gerenciamento, como é no caso dos empreendedores 1, 6 e 7. Isso pode estar associado ao perfil gerencial do empreendedor, porém pode ocasionar problemas que irão limitar o crescimento da empresa.

A área de competência ligada à liderança está relacionada aos aspectos de como o empreendedor conduz os colaboradores ajudando-os a passar pelas dificuldades e mudanças. No geral, os empreendedores se mostram atentos no processo de conduzir pessoas e em possuir um bom relacionamento com os colaboradores. Os mesmos gerenciam os colaboradores e acompanham as tarefas que estão sendo realizadas por eles por meio de reuniões periódicas. Apenas o Empreendedor 7 relata ter um bom relacionamento interpessoal com os funcionários, mas possui dificuldade de cobrar e de fazer cumprir as regras da organização. Para Freel (1999), dificuldades relacionadas à delegação inadequada, falta de suporte e descontinuidades da gestão de pessoal afetam negativamente o desempenho organizacional.

Na área de competência relacionada a motivar os colaboradores para que eles atinjam os objetivos propostos pela organização, apenas a Empreendedora 4 (empresa 4) possui um instrumento estruturado de avaliação de desempenho, aplicado mensalmente para que os colaboradores possam avaliar como foi seu desempenho e buscar compreender o que pode ser melhorado, tal como identificar os fatores que ocasionaram atrasos, por exemplo.

Os empreendedores 2, 5, 7 e 8, realizam essa avaliação de desempenho por meio das reuniões. O Empreendedor 1, 3 e 6 observam os colaboradores e dão feedbacks quando necessário, mas não realizam um acompanhamento mais próximo aos colaboradores. Sveiby (1998) aponta que um dos quatro elementos importantes relacionados à competência do indivíduo está relacionado com as habilidades interpessoais entre os membros da equipe. Chandler e Jansen (1992) acrescentam a competência humana de entender, motivar e cooperar com as outras pessoas como uma competência social essencial para o desenvolvimento de organizações.

A maioria dos empreendedores busca realizar momentos de integração com a equipe, como é o caso dos empreendedores 2, 4, 5, 6 e 8. Esses momentos são os mais diversos, além dos tradicionais eventos de final de ano, muitos se reúnem para jogos virtuais, estabelecem um dia “livre” para usar trajes mais à vontade, some-se a isto a realização de comemorações, como, por exemplo, dos aniversariantes da empresa. Contudo, o Empreendedor 7 não realiza momentos de integração. Esses aspectos relacionados à capacidade de interagir com outras pessoas foi apresentado por Chandler e Hanks (1993) como uma das três principais funções desempenhadas por empreendedores bem-sucedidos.

Com relação à adoção de sistemas de recompensas, percebe-se que quatro empreendedores adotam sistema de recompensa e, dentre essas, observa-se que existe o investimento em aprendizado, incluem alguns colaboradores como sócios da empresa e a tradicional bonificação por meta.

Os empreendedores 5 e 8 falaram do desejo de incluir um sistema de bonificação. Todavia, o Empreendedor 8 já trabalhou anteriormente com sistema de bonificação, porém não foi algo bem compreendido pelos colaboradores, que acabavam associando o bônus ao salário, como um incremento recorrente e que, na verdade, não aconteceu no seu contexto. A Empreendedora 5, por sua vez, se preocupa em adotar formas de recompensas, mas reforça que tem a ideia de apostar em recompensas que refletem a personalidade do colaborador, tal como uma viagem, um livro ou um curso. Ela não acredita em recompensas financeiras, pois para seus colaboradores são jovens, moram na casa dos pais e ganham um salário acima do mercado. Com isto, faz mais sentido apostar em outros tipos de incentivos.

A maior parte dos empreendedores apresenta a importância da equipe como diferencial para o negócio, valorizam as pessoas e as atividades por elas realizadas. Percebe-se que, em virtude do perfil gerencial centralizador de alguns gestores, a abertura para os colaboradores fica comprometida no que se refere à participação das decisões da empresa, o que pode ser um limitador de possibilidades para criação e resolução de problemas. A competência relacionada a abordagem estratégica para o desenvolvimento de recursos humanos, como também a competência para promover uma cultura de aprendizagem são características essenciais encontradas em empreendedores (SNELL; LAU, 1994).

No que tange aos aspectos ligados ao organizar, observa-se com relação a gestão de processos, que a maioria dos empreendedores (cinco deles) possuem os processos presentes na cultura da empresa, porém não existe uma estruturação desses processos.

Em contrapartida, três empreendedores, a Empreendedora 4, a Empreendedora 5 e o Empreendedor 8, apontam que os processos existem, foram mapeados e estruturados e ainda existem procedimentos que são realizados objetivando as melhorias e novas implementações nos processos existentes.

Com relação à gestão interna, existe uma definição genérica dos papéis dos sócios e dos colaboradores, percebe-se traços de centralização das atividades relacionadas à gestão interna na figura do empreendedor.

Na área da competência relacionada ao planejar, observou-se, com relação à planejar alianças de longo prazo, que os empreendedores das empresas incubadas em sua maioria estabelecem relação de aliança com parceiros, no geral com fornecedores, e com clientes. O cliente é visto por essas empresas como um importante parceiro no processo de desenvolvimento do negócio. Nos estudos realizados por Chandler e Hanks (1993), uma das funções a serem desempenhadas para que os empreendedores fossem bem-sucedidos está relacionada à competência política, que é a capacidade de estabelecer conexões de poder dentro e fora da organização. As empresas dos empreendedores 1, 6 e 8 são empresas de serviços, em que o produto é um *software*. Por isto, para o desenvolvimento desta solução, contam com o apoio dos clientes para testar os produtos, validar as funcionalidades e captar suas necessidades.

Um dos aspectos que chamou atenção foi com relação à realização de planejamento. Jiao, Orgilvie e Cui (2010) e Man e Lau (2010) apresentam como competência funcional a capacidade que os empreendedores possuem para planejar, organizar, dirigir e controlar recursos. O planejamento das operações de alocação de recursos não é realizado pela maioria das empresas incubadas. Somente a Empreendedora 4 e o Empreendedor 8 realizam planejamento e o acompanham.

Com relação ao planejamento de recursos humanos e o planejamento sistemático, a situação é semelhante. No planejamento sistemático, os empreendedores em sua maioria estabelecem metas para a equipe, porém essas metas não são estabelecidas a partir de um planejamento estratégico da organização, são gerais e muitas vezes só relacionadas ao produto.

Somente os empreendedores 4, 5 e 8 estabelecem metas estruturadas e as acompanham de forma sistemática. Embora a maioria das empresas não realiza planejamento ou estão em fases iniciais do processo de elaboração. Segundo Brinckmann (2006), o domínio empreendedor compreende não apenas a identificação e seleção de oportunidades de negócios, mas também a formulação de estratégias e metas, e atitudes em prol de inovação. Ele acrescenta que o conhecimento funcional interno relativo à tarefa de organizar e administrar os diversos recursos como importantes competências encontradas entre os empreendedores.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com relação a competência de oportunidade, tem-se que, para a identificação de oportunidade, os empreendedores contaram com suas experiências, tanto na infância quanto

experiências profissionais formais, para desenvolver a habilidade de identificar oportunidades. Associado a isso, a principal barreira para empreender estava relacionada à dificuldade de gerenciamento de pessoas, questões financeiras e burocracia. Apesar das dificuldades, os empreendedores se mostram persistentes, apresentam traços de iniciativa no processo de empreender e acreditam que a formação e a busca pela melhoria na formação são fatores essenciais para o desenvolvimento do negócio.

Apesar desse olhar atento no processo de identificação de oportunidades, observou-se que os empreendedores não realizam uma avaliação estruturada dessas oportunidades, de forma que não é realizado uma avaliação para o desenvolvimento de novos produtos nem o mercado. Por sua vez, observou-se que os empreendedores não buscam por oportunidades, analisam as tendências de forma desestruturada e não realizam ações de promoção e comercialização.

Nesse sentido, a competência de oportunidade que mais se manifestou nos empreendedores entrevistados foi a identificação de oportunidade, porém essa de forma isolada pode ser considerada limitante, uma vez que o empreendedor só enxerga a oportunidade, porém não desenvolve os meios para viabilizá-la no mercado.

Com relação à competência organizacional, o sistema de regras e regulamentos é implícito e as empresas utilizam sistemas de gerenciamento de tarefas para auxiliar o controle. No geral, exercem um estilo de gestão priorizando a delegação de responsabilidades. Possuem habilidades para conduzir pessoas, valorizam seus colaboradores e se preocupam em mantê-los motivados, apesar de não possuírem um sistema de recompensa.

A gestão interna é realizada pelos empreendedores, de forma que existe uma definição genérica dos papéis e das responsabilidades. Os processos estão definidos, porém não documentados e sem métricas o que dificulta a busca por melhoria.

Os empreendedores entrevistados, em sua maioria, possuem aliança de longo prazo com os clientes, mas possuem dificuldade de planejar as alocações de recursos (financeiros e humanos) de realizar o planejamento sistemático por meio de estabelecimento de metas e acompanhamento. A competência organizacional que mais se manifesta nos empreendedores entrevistados está relacionada ao controle, delegação, liderança e motivação, ou seja, aspectos relacionados a questões internas da organização.

Os resultados presentes nesta pesquisa possibilitam um maior entendimento das competências presentes nos empreendedores de empresas de base tecnológicas no processo de identificar oportunidades e de gerir seus negócios. Isso deve auxiliar os gestores de incubadoras na conscientização da importância em desenvolver as competências empreendedoras, incorporar nos instrumentos de monitoramento aspectos ligados ao eixo empreendedor e promover cursos e treinamentos para os empreendedores.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas à impossibilidade de coletar as informações junto à empreendedores incubados em outras incubadoras de base tecnológica em virtude da restrição de recursos. Outra limitação desta pesquisa foi com relação a escolha das competências empreendedoras que foram investigadas, já que por questões de escassez de tempo e de delimitação de escopo, foi realizado o estudo com as competências de oportunidade e organizacionais. Estas competências permitem uma perspectiva mais ampla sobre o entendimento das ações desenvolvidas pelos empreendedores, mas não abrangem as seis competências evidenciada na literatura.

Para estudos futuros pretende-se ampliar a compreensão para as demais competências propostas no modelo de Man e Lau (2010) e a ampliação da amostra para demais incubadoras de base tecnológica.

REFERÊNCIAS

- BOYATZIS, R. E. *The competent Manager*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BAMIATZI, Vassiliki; JONES, Sally; MITCHELMORE, Siwan; NIKOLOPOULOS, Konstantinos. The Role of Competencies in Shaping the Leadership Style of Female Entrepreneurs: The Case of North West of England, Yorkshire, and North Wales. **Journal of Small Business Management** 2015 53(3), p. 627-644.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70. 2004.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: Uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BEHLING, G. **A relação entre as competências empreendedoras e o comportamento estratégico dos microempreendedores individuais (MEIS) tomadores de crédito de Santa Catarina**. 2015. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Itajaí, 2015.
- BLANK, S.; DORF, B. **Startup: manual do empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- BRINCKMANN, Jan. Competence of Top Management Teams and Success of New Technology-Based Firms: **A Theoretical and Empirical Analysis Concerning Competencies of Entrepreneurial Teams and the Development of Their Ventures**. Dissertation Technische Universität Berlin, 2006.
- CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- CHANDLER, Gaylen; HANKS, Steven H. Measuring the performance of emerging businesses: a validation study. **Journal of Business Venturing**, p. 391-408, 1993.
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto*. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- EMPREENDEDOR 1, Ed de Almeida; YOKOMIZO, Cesar Akira. Competências para Empreender com Sucesso no Setor Brasileiro de Serviços: Uma Comparação entre Importância, Posse e Prática. In: XL Encontro da ANPAD, 2016. Costa do Sauípe. **Anais: XL Encontro da ANPAD**.
- FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Empreendedorismo e Competência: um Ensaio sobre a Complementaridade e a Convergência dos Construtos. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais. XXXII Encontro da ANPAD**.
- FLEURY, M.T.L., FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Ed Especial, p. 183-196, 2001.
- FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- JIAO, H.; OGILVIE, D.T.; CUI, Y. An empirical study of mechanisms to enhance entrepreneurs' capabilities through entrepreneurial learning in an emerging market. **Journal of Chinese Entrepreneurship** v. 2, n. 2, p. 196-217, 2010.
- LIN, Hsing-er; MCDONOUGH, Edward F.. Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity. **IEEE Transactions On Engineering Management**, [s.l.], v. 58, n. 3, p.497-509, ago. 2011. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE).
- MAN, T.W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competences of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analyses. **Journal of Enterprising Culture**, v.8, n.3, 2000.
- MAN, T.W.Y.; LAU, T.; CHAN, K.F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competences. **Journal of Business Venturing**, v.17, n.2, 2002.
- MCCLELLAND, David C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. **American Psychologist**. V. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- MELLO, S.C.B.; LEÃO, A.L.M.S; PAIVA Jr, F.G. **Competências empreendedoras de**

dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. Curitiba v.10, n.4, Oct./Dec. 2006.

MOM, Tom J. M.; VAN DEN BOSCH, Frans A. J.; VOLBERDA, Henk W. Managers' work Experience, ambidexterity, and performance: the contingency role of the work context. **Human Resource Management**, December 2015, Vol. 54, No. S1. Pp. S133-S153

NASSIF, Vânia Maria Jorge; SILVA, Natacha Bertoia da; ONO, Arnaldo Turuo; BONTEMPO, Paulo Cesar; Tinoco, Tatiana. Empreendedorismo: Área em Evolução? Uma Revisão dos Estudos e Artigos Publicados entre 2001 e 2008. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais.** XXXIII Encontro da ANPAD.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; SOUZA LEÃO, A. L. M. de; MELLO, S. C. B. de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

RIBEIRO, Samira de Carvalho. **Construção e validação de instrumento de pesquisa para análise das competências empreendedoras para exportação: um estudo com empreendedores de pequenas e médias empresas de Minas Gerais.** 2009. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fumec, Belo Horizonte, 2009.

RUBENSON, G.C.; GUPTA, A.K. The Initial Succession: a contingency model of founder tenure, *Entrepreneurship - Theory and Practice*, Vol. 21, n. 2, 21-35, 1997.

SALDAÑA, Johnny. **The coding manual for qualitative researchers.** SAGE, 2009

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

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: abril Cultural, 1982.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.

SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. Competence at work: models for superior performance. New York: **John Wiley and Sons**, 1993.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VICENZI, Siomara Elias; BULGACOV, Sergio. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], v. 15, n. 35, p.208-221, 3 abr. 2013. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

VOLERY, Thierry; MUELLER, Susan; VON SIEMENS, Björn. Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, [s.l.], v. 33, n. 2, p.109-129, mar. 2015. SAGE Publications.

ZAMPIER, Marcia Aparecida. **Desenvolvimento de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: estudo de casos de MPE's do setor educacional.** 2010. 297 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Ufpr, Curitiba, 2010.