

RELATÓRIO FINAL MACKPESQUISA 2016

A PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES ARGENTINOS, CHILENOS, COLOMBIANOS E BRASILEIROS QUANTO AO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETENCIAS EMPREENDEDORAS E A INFLUENCIA NOS RESULTADOS DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS

Equipe

Nelson Destro Fragoso

Gilberto Perez

Alexandre Nabil Ghobril

Adiliana dos Santos Peres

Andres Mauricio Higueta Palacio

Bezamat de Souza Neto

Mariana de Oliveira Marques Ramos

RESUMO

Estudar o desenvolvimento do empreendedorismo requer uma dedicação diferenciado pois não é um processo de aquisição de conhecimento simples, o empreendedor aprende de diversas formas, até mesmo pelo próprio convívio com outros empreendedores, tanto os mais novos quanto com os mais velhos. O desenvolvimento de competências empreendedoras é uma necessidade percebida como sendo um diferencial para um empreendedor ter sua atividade crescendo e desenvolvendo diante de outro empreendedor que não se preocupa com seu desenvolvimento. O Histórico no Brasil de empresas que não conseguem sobreviver até três anos no mercado é uma mostra da necessidade de uma preparação e um acompanhamento destes empreendedores de maneira a evitar ou diminuir o impacto dessa realidade que gera desgastes pessoais e econômicos. Nos países da América Latina essa realidade é praticamente semelhante em quase todos os países, desta maneira esta pesquisa teve como foco perceber se as competências empreendedoras que são apontadas na literatura são desenvolvidas nas incubadoras em quatro países da América Latina, Chile, Brasil, Argentina e Colômbia. Foram coletadas pesquisas por meio eletrônico com empreendedores que foram incubados nestes quatro países e o que foi percebido que de maneira geral as competências empreendedoras em sua maioria são desenvolvidas. Também foi notado um impacto relativo destas competências no desempenho da empresa, mostrando que algumas competências diferem como importantes ao comparar os dados coletados.

Palavras Chaves: Competências Empreendedoras, Desempenho organizacional, Desenvolvimento de competências empreendedoras.

1 INTRODUÇÃO

Conforme Agca e Kaya (2009), a globalização e por consequência o aumento da concorrência, fez com que a questão do empreendedorismo entrasse na agenda da União Europeia, pois ele é considerado a melhor possibilidade de geração de empregos, com isso, permitindo o crescimento econômico e a revitalização dos negócios. Esse movimento trouxe um arranjo natural onde os países passaram a criar comunidades de negócios, na América Latina o MERCOSUL surge como uma comunidade de países que tem como objetivo se apoiarem e conseguirem enfrentar outras comunidades internacionais como a União Europeia.

Segundo Nogami e Machado (2011), países que conseguiram um incremento na atividade empreendedora obtiveram um aumento significativo de crescimento econômico, para economias emergentes pode-se perceber a importância deste movimento para melhorar o desempenho destes países frente ao mercado internacional.

Os autores ainda comentam que os Países da América Latina Bolívia, Colômbia e Perú tiveram as maiores taxas de atividade empreendedora. Considerado o principal indicador que mede o empreendedorismo pelo GEM. Porém, segundo Bruneau e Machado (2006), isto não pode ser visto isoladamente como um indicador de desenvolvimento social e sustentável, este item possibilita medir a atividade empreendedora. Levando ainda como base os relatórios GEM, os países da América latina com maior expectativa nos empreendimentos são: Chile, Uruguai, Argentina. Dos países latinos indicados como principais no mundo em relação a empreendedorismo e inovação, cinco foram escolhidos para a pesquisa, Argentina, Colômbia, Chile e Peru e Brasil. Porém em virtude das dificuldades em conseguir informações referentes ao Peru, este país foi posteriormente excluído da pesquisa.

Com esse comportamento voltado ao empreendedorismo nestes quatro países, algumas práticas semelhantes ao que ocorre há muitos anos nos países europeus e nos Estados Unidos, prática esta também percebida em Países como Índia e China. As incubadoras e os Parques tecnológicos surgiram como um elo importante que junto ao governo e as instituições universitárias atuam no sentido de fomentar o empreendedorismo.

A Argentina possui uma organização chamada Associação Argentina de Incubadora de Empresas, Parque e Polos Tecnológicos (AIPyPT), presidida pelo Sr. Jorge Pablo Sela que explica em entrevista pessoal que uma empresa que passa por um processo de incubação pode

significar a diferença entre sobrevivência e a morte de uma organização. Na Argentina, conforme estimativa apresentada pelo Sr. Sela, 93% das empresas que passam pelo processo de incubação obtém sucesso no mercado.

Segundo relatório da AIPyPT de 2013, na Argentina existe atualmente 36 incubadoras e 22 parques e polos tecnológicos, sendo as principais iniciativas ligadas às instituições de ensino superior. Dentre os principais problemas no sistema, destacados por Sela, está a escassez de recursos financeiros para as incubadoras e para os empreendedores, fato este também apresentado no relatório GEM-Argentina (2011) como um gargalo ao desenvolvimento do empreendedorismo, sendo destacado também a falta de reconhecimento da importância da incubadora no desenvolvimento do empreendedorismo e por consequência no desenvolvimento regional.

Segundo o relatório GEM-Argentina (2011), alguns outros pontos aparecerem como problemas ao fomento do empreendedorismo, a falta de política de governo para esse segmento, impostos e taxas são vistos como barreira importante para o surgimento e desenvolvimento de novos negócios, os tramites burocráticos para a abertura de empresas, os programas de apoio às empresas não são efetivos, não funcionam de maneira adequada. Quando discutido no relatório sobre a formação educacional para gerar novos negócios, os sistemas de formação profissional são vistos como uma ação adequada para preparação de pessoas. As universidades são vistas parcialmente como um agente que prepara para o desenvolvimento de um negócio, porém aparecem como um agente de suma importância para o empreendedorismo.

No Chile onde o empreendedorismo aparece como um elemento de desenvolvimento importante para o País. Segundo o relatório GEM-Chile (2013), 47% da população pretende empreender nos próximos três anos e apenas 20% da população tem medo do fracasso, sendo assim 80% da população não tem aversão ao risco, índice bastante considerável. Os empreendedores entendem que são respeitados e gozam de um grande prestígio no Chile por serem empreendedores. O perfil de empreendedorismo da população segundo o relatório GEM-2013 é algo a ser observado, 24% da população adulta é envolvida com novos negócios e deste total, 11% é proprietário do negócio, sendo estes então empreendedores, a idade média é de 46 anos e cinquenta e seis por cento dos empreendedores têm o nível educacional elevado. O Chile tem, segundo o relatório GEM-Chile (2013), uma política governamental pró-empresendedor, se destacando também quando o assunto se refere a programas de governo.

Quanto à formação, nos níveis primários e secundários são eficientes, apesar de todos os índices terem evoluído nos últimos três anos, ainda há muito que avançar. Os entrevistados no relatório afirmam que a dedicação das universidades e centros de ensino para fomentar o empreendedorismo e a criação de empresas não são adequados e nem de qualidade. Estas instituições estão focadas nas questões técnicas profissionais e não na formação que fomentam o empreendedorismo. A questão do tempo para se abrir uma empresa e os impostos cobrados destes novos negócios aparecem como problema importante para o desenvolvimento destes no Chile. Quando o assunto é o apoio das incubadoras e parque tecnológicos, há uma grande dúvida do real apoio fornecido por estas instituições. Pelo menos metade dos entrevistados no Chile acredita que estes serviços não são adequados.

A Colômbia, conforme relatório GEM-Colômbia (2013), tem uma quantidade significativa de sua população voltada ao empreendedorismo. 14% de sua população adulta possuem uma empresa em fase de implantação. O dinheiro para o investimento vem em sua maioria de reservas próprias ou de parentes (67% dos empreendedores). Dentre os principais problemas para se empreender na Colômbia, o relatório indica a falta de financiamentos, falta de habilidade para se criar uma empresa como os pontos críticos no sistema. Itens como programa de governo e políticas públicas não se destacam como negativos, mas estão longe de serem apresentados como ideais assim como a educação e formação dos empreendedores, as normas sociais e a infraestrutura física do País. Alguns itens que surgem como destaques positivos estão ligados basicamente ao perfil do empreendedor colombiano, sendo estes considerados motivados para criar e que tem uma boa percepção de oportunidade.

Ao comparar os quatro países estudados, os perfis dos empreendedores são muito parecidos, nos quatro países se destacam o empreendedor por oportunidade e não por necessidade. O perfil de faixa etária é de 25 a 34 anos como prevalência. De maneira objetiva é possível diferenciar o empreendedor jovem e o mais adulto nestes quatro países de maneira similar. Os jovens dominam basicamente a tecnologia, com visão mais dinâmica e inovadora, possuem o maior nível educacional e tem mais disposição ao risco. Os mais velhos têm como diferencial importante um volume maior de contatos e uma larga experiência de mercado. Quanto à questão do gênero, no Brasil e Chile a diferença é pequena entre os empreendedores, realidade que muda bastante na Argentina e Colômbia, onde a prevalência é masculina em aproximadamente 30%.

Os problemas apresentados como sendo os mais agravantes nos quatro países são basicamente os mesmos, com índices diferentes entre eles, mas pode-se afirmar que a falta

de políticas públicas adequadas, uma legislação mais flexível e que valorizem os novos negócios, linhas de financiamento e impostos diferenciados, são os principais problemas com o projeto.

Quanto ao empreendedor, seu maior problema é na formação. Apesar dos países indicarem que os empreendedores estão enquadrados na parte da população que mais estudou o ensino formal, todos têm uma dificuldade na formação específica para o empreendedorismo. Interessante perceber que apesar das diferenças culturais entre os quatro países, diferenças de prioridades e necessidades da população, ao tratar do assunto empreendedorismo, com pequenas variações, é possível perceber que a política é similar tanto a pública quanto a da iniciativa privada e do mercado financeiro.

No Brasil, instituições públicas e privadas têm mobilizado cada vez mais recursos e criado novos projetos para incentivar o desenvolvimento do empreendedorismo de base tecnológica (BRITTO, 2003). Isso se deve ao fato de que, em um mundo altamente competitivo, os negócios baseados na inovação tornaram-se de grande relevância para a riqueza das nações. Esta afirmação pode ser direcionada sem sobra de dúvidas para Chile, Argentina e Colômbia, mas ainda é bastante distante das ações percebidas por países da Europa, América do Norte e Leste Europeu, mais precisamente Rússia.

No mundo, o foco está nos negócios inovadores, grandes empresas investem fortunas nos seus centros de pesquisa e desenvolvimento no mundo todo. A competitividade cada dia mais intensa obriga as empresas caminharem nessa direção. Nesse momento surge com muita intensidade e com muita importância no mercado as pequenas empresas inovadoras, sendo estas responsáveis em gerar mais de setenta por cento das vagas de trabalho no mundo todo. (SEBRAE 2011).

Segundo Hitt (2002), o empreendedorismo está intimamente relacionado com o desenvolvimento dos países em todos os continentes, este fator ocorre pela necessidade de buscar sempre novos mercados, de desenvolver produtos, processos e métodos de produzir.

Agca e Kaya (2009) comentam que o conceito de empreendedorismo se tornou uma área de estudo no século dezanove, porém uma maior intensidade de estudos neste tema, como pesquisa, aconteceu mesmo no último quarto do século vinte.

O cenário do empreendedorismo ganhou mais força na década de 1990, que foi a década do empreendedorismo nos EUA, devido ao “boom” da internet, do crescimento do *venture capital*, do surgimento de novos empreendedores, dos altos ganhos nas bolsas e pelo fato do

país ter passado por um longo período de crescimento econômico.

Natasa, Zekic e Kutnjak (2010) definem o empreendedorismo como um processo dinâmico de criação de riqueza, de comportamento social e econômico onde as pessoas respondem aos sinais do ambiente quanto à disponibilidade de oportunidades com forte relação da disponibilidade de recursos.

Natasa, Zekic e Kutnjak (2010) corroboram com outros autores como Chell et al. (1991) de que não há uma definição aceita por todos sobre o tema empreendedorismo. Eles afirmam que os modelos apresentados mostram uma pequena parte do processo de empreender, levando-se em consideração, geralmente, a característica mais observável, não sendo considerada a essência do processo empreendedor. Haase e Lautenschlager (2009), afirmam que o empreendedorismo é uma construção sociológica e psicológica.

Johnson (2001) comenta que empreendedorismo é muitas vezes identificado com a abertura de um negócio, um empreendimento novo, porém as ideias empreendedoras estão paulatinamente sendo implantadas nas organizações. O autor define empreendedorismo por algumas características de atuação: é um ato criativo em que algo é construído/criado e que não existia anteriormente; a criação é baseada em perceber e captar uma oportunidade que pode ser percebida no meio ambiente; a criação é motivada por oportunidades, ou seja, a oportunidade é percebida como recurso; invariavelmente envolve um grau de risco por causa da novidade e diferença que o torna difícil de calcular o valor; que resulta na criação de valor para a comunidade, indivíduo ou sociedade; frequentemente envolve uma destruição criativa.

Desta forma, o empreendedorismo, envolve a captura de ideias, transformando-as em produtos e ou serviços e construção de um empreendimento para levar o produto/serviços ao mercado. Dentro desta linha de pensamento, Rwigema e Venter (2004) definem empreendedorismo como um processo de conceituação, organização, lançamento e por meio de uma inovação, desenvolvendo uma oportunidade de negócio e transformando-o em um empreendimento.

Pihie (2009) contribui com outra forma de pensar o empreendedorismo, dividindo o conceito em real e latente. Estas são duas formas que possibilitam entender o empreendedorismo em sua magnitude. O empreendedorismo real é o empreendedorismo acontecendo, já o latente é a intenção de se aplicar os conceitos de ser empreendedor, é a intenção de ser empreendedor.

O autor acredita que sem intenção de ser empreendedor, não ocorre o empreendedorismo, exatamente o que é procurado pelas incubadoras quando geram seus processos de seleção,

pois como normalmente são empreendimentos potenciais que as procuram, a intenção empreendedora é um dos recursos individuais mais importantes. Esta ideia de perceber o estado do empreendedor quanto sua intenção de negócio tirar o foco principal da discussão geralmente aplicado até nos dias de hoje, o empreendedor sempre foi analisado ou discutido pelas suas características, sendo considerado o empreendedor de sucesso as características de pessoas denominadas empreendedoras e que seus negócios foram um sucesso. Tem-se o hábito de se destacar grandes proprietários de instituições de sucesso e nomeá-los com empreendedores, posteriormente procura-se conhecer a pessoa, uma análise aonde irá se definir se o indivíduo é empreendedor ou não, é muito raro que seja detectado num mesmo sujeito todas as dez características mencionadas por Man e Lau (2005). Isso deveria ser analisado a partir da equipe de gestão ou dos criadores da organização, procurando sim todas as características nos três ou quatro sócios fundadores desta organização.

Esta discussão não pretende chegar à conclusão de que não existe um empreendedor individual, na verdade o ideal seria identificar quantas competências das dez um sujeito precisaria ter para ser enquadrado como empreendedor. Isto ajuda a entender a dificuldade na definição do empreendedorismo e do empreendedor, tentar enquadrar todas as formas de ação de um sujeito num único termo, torna essa missão impossível. Esta mesma dificuldade é percebida ao estudar competências. São tantas as formas diferentes de agir das pessoas e tantas as necessidades do sujeito para fazê-las que fica impossível definir competências em meia dúzia de palavras.

Para que as empresas em fase de estruturação consigam sobreviver aos primeiros cinco anos de vida, período de maior mortalidade segundo SEBRAE (2011), algumas opções de gerenciamento começam então há surgir cada dia mais profissionais, sendo uma delas o processo de incubação, que tem como objetivo principal preparar estes empresários para enfrentar o mundo de negócios independente da área de atuação e formação dos sócios.

Salim e Silva (2010) listam alguns fatores importantes à preocupação por parte dos agentes envolvidos no mercado de negócios, eles colocam como algumas das principais causas da mortalidade de empresas no Brasil a concorrência muito forte, os problemas financeiros, a baixa qualificação de mão de obra, o desconhecimento do mercado e o local inadequado escolhido para o empreendimento. Estes fatores são facilmente resolvidos quando o processo de criação e desenvolvimento de um negócio novo fosse precedido de um plano de negócio estruturado.

Além do governo e das entidades empresariais, o setor educacional também tem dado sua

cota de contribuição para o desenvolvimento do empreendedorismo e de novos empreendimentos, as universidades e os centros de pesquisa são responsáveis por grande parte do conhecimento e da pesquisa que dão suporte ao desenvolvimento tecnológico.

Diversas universidades do mundo têm ampliado sua atuação institucional promovendo, além das atividades internas de ensino e pesquisa, ações para difusão do conhecimento gerado e de incentivo ao empreendedorismo. Dentre essas ações, destacam-se os programas de fomento ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores conectados às competências tecnológicas da Universidade, particularmente por meio de incubadoras de empresas.

Os países pesquisados demonstram esta preocupação, pois em todos eles as incubadoras estão vinculadas às universidades. No Brasil existe incubadora vinculada à prefeitura também, porém no Chile todas são vinculadas às instituições de ensino públicas, na Argentina existe o vínculo com instituição de ensino privada também.

Ao refletir sobre os resultados das empresas, seus gestores têm uma preocupação muito grande com o destino de seus negócios, principalmente pelo crescimento acentuado de concorrência, as falhas detectadas nas formas tradicionais de gestão e a necessidade de mudanças drásticas. (NATASA; ZEKIC; KUTNJAK, 2010). Referente a isto, Johnson (2001) comenta que muitos gestores acreditam que uma organização quando alcança um tamanho, certamente perde sua capacidade de estimular e promover a inovação perde a capacidade de agir de forma empreendedora.

Em virtude dos resultados apurados referente à necessidade de desenvolver no empreendedor capacidades e a percepção de que as incubadoras ligadas às universidades têm esse comportamento de desenvolver um perfil empreendedor e gerencial nos sócios das empresas, pode-se perceber uma discrepância deste comportamento das incubadoras com a definição apresentada pelos estudos encontrados do que é uma incubadora.

Chandra e Fealey (2009 apud NATASA; ZEKIC; KUTNJAK, 2010) para eles as incubadoras de empresas são vistas por muitos governos como ferramentas dinâmicas para fomentar novos empreendimentos, com o objetivo de alcançar desenvolvimento econômico e geração de emprego, sendo apenas então um ambiente para receber novos empreendimentos e assessorá-los para que alcance resultados positivos, não um ambiente para desenvolver pessoas, não para desenvolver competências, diferentemente da ideia dos estudos de Beuren e Raupp (2003) e de Versiane e Guimarães (2003), que mostraram quanto uma incubadora é um ambiente de desenvolvimento e aprendizagem.

Estudar incubadoras é um desafio complementar para o pesquisador pois como ele está à frente de uma incubadora realizando sua gestão, muitos desafios enfrentados neste processo parecem único, pois na Cidade de São Paulo não há outra incubadora com o mesmo perfil, todas as incubadoras são ligadas a organismos públicos e desta forma o isolamento em alguns momentos ficam claro. Copiar desenhos de países desenvolvidos e com um histórico de empreendedorismo e incubação que ultrapassam três décadas é uma tentação constante, principalmente por estas referências explicitarem conquistas ainda distante na economia brasileira. Os autores pesquisados e apresentados demonstram que a visão do que é um incubadora nos dias atuais é bem distante das definições encontradas em livros e sites.

Desta forma pode-se pensar a incubadora como um construto, ou pode-se pensar em se realizar um estudo de validação do construto incubadora. Ao buscar a definição de construto na teoria foi encontrado nos autores Hair Jr. et al. (2005), e Acevedo (2004), a definição de que construto e conceito são as mesmas coisas. Porém Freitas (1994) apresenta uma discussão de Kerlinger de 1973, onde construto e conceito são similares, porém, não a mesma coisa. Ele demonstra que o conceito é definido como uma abstração formada da generalização de particulares. O que diferencia o construto é que ele além de um conceito, tem uma significação adicional de que foi inventado ou adotado intencionalmente para um propósito científico definido. O Quadro 1 mostra estas afirmações feitas por Freitas (1994) a partir de Kerlinger (1973).

Quadro 1 – Diferenças entre conceito e constructo

Conceito	Constructo
Conceitos e constructos têm similaridade e distinções;	É um conceito inventado ou adotado intencionalmente;
É um objeto;	É observável e referível em esquemas teóricos;
É uma abstração formada de particulares.	Este relacionado a outros constructos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Freitas (1994)

Apoiado nos estudos de Freitas (1994) a partir de Kerlinger (1973) há uma possibilidade interessante de pensar a incubadora como um construto e não apenas como um local físico para receber empresas. Talvez esta ideia fique mais apropriada para os condomínios de empresas existentes nas cidades e que têm a finalidade exclusiva de receber empresas para que estas desenvolvam seus negócios sem nenhuma ingerência sobre elas que não seja de um condomínio.

Jiao, Ogilvie e Cui (2010) comentam que os atributos dos empresários afetam a “saúde” da organização, sendo assim as capacidades empreendedoras são imprescindíveis para sua sobrevivência. O desenvolvimento de competências tem sido uma significativa preocupação tanto da academia quanto das empresas.

Para o desenvolvimento de competências que permitam tornar futuros empreendedores em empresários, diversas universidades do mundo repensaram sua atuação pedagógica nos últimos anos, seu sistema de educação tradicional estava focado em transmitir conhecimentos teóricos e especializado em temas técnicos, onde o objetivo principal era preparar mão de obra para as grandes empresas, este foco está mudando e as universidades hoje procuram preparar estes alunos para o desenvolvimento de novas empresas (HAASE; LAUTENSCHALAGER, 2009).

Estas mudanças são perceptíveis com a implantação de educação empreendedora nas instituições no mundo todo, porém, Haase e Lautenschlager (2009) e Saetre et al. (2009) comentam que há poucos estudos sobre os resultados destas ações.

A ausência de estudos também é justificável, pois a implantação de ações pedagógicas tem seus reflexos ao longo dos anos, não sendo possível detectá-las num prazo tão curto de tempo. As universidades são consideradas em alguns estudos mais como uma desenvolvedora indireta de novos negócios. Seus impactos podem ser observados em diferentes frentes. Saetre et al. (2009), citam o fato de que as novas empresas são criadoras de vagas de trabalho, principalmente pessoas para vagas onde há exigência de uma melhor formação. Esta tendência é observada em todas as partes do mundo. Os autores afirmam que novos negócios gerados dentro de universidades geralmente são empresas de sucesso.

Este fator ocorre sem que haja uma identificação precisa dos motivos, então, seguindo a necessidade de se verificar a forma que a educação é transmitida para o negócio ocorrer, Beuren e Raupp (2003), estudaram o processo de compartilhamento do conhecimento em incubadoras no estado de Santa Catarina, por meio deste estudo identificaram que várias

formas de compartilhamento ocorreram como reuniões, encontros, palestras, seminários. Versiane e Guimarães (2003), ao estudarem incubadoras em Minas Gerais, identificaram que é pequeno o papel da transferência de conhecimento gerencial para a estruturação de empresas incubadas. Estes autores notaram que o conhecimento foi adquirido principalmente de forma experimental, em um processo de ensaios de tentativa e erro.

Abreu, Souza e Gonçalo (2006) também realizaram estudos referentes aos processos de aprendizagem que os empreendedores recebem em incubadoras e embora tivessem diferentes objetivos, estas pesquisas possuíam em comum o fato de conceber o processo de aprendizagem dentro das incubadoras como um processo de transferência. O conhecimento é tomado como um ativo que deve ser transferido por meio de diversos processos. Sob essa perspectiva, o conhecimento é algo que está fora do indivíduo e que precisa ser por ele adquirido.

Tanto os estudos de Beuren e Raupp (2003) e Versiane e Guimarães (2003) como o estudo de Abreu, Souza e Gonçalo (2006), mostram que sem discutir a forma de aprendizado, não há como entender como ocorre o desenvolvimento de conhecimento. Desta forma pode-se dizer que há uma diferença entre uma incubadora e um condomínio de empresas, pois na primeira forma de vínculo a troca de experiências e com isso é um ambiente de aprendizado. Conhecendo melhor este estudo é possível afirmar que estudos comparando as incubadoras públicas e privadas no Brasil há a possibilidade de se encontrar incubadoras que não geram conhecimento. Este fenômeno não ocorre, por exemplo, no Chile, que segundo relatório GEM (2012), é um País onde as incubadoras têm uma ação de desenvolvimento controlado, onde ações são cobradas e metas são estabelecidas tanto de desenvolvimento do negócio como do nível de desenvolvimento do empreendedor, por meio de cursos, palestras e discussões formais e informais.

Dentro do processo de desenvolvimento dos empreendedores é importante a discussão da formação de competências empreendedoras, pensando neste sentido Mitchelmore e Rowley (2011) realizaram uma busca dos estudos onde o foco estabelecido foi competências empreendedoras, que foi definido por Honma e Teixeira (2007), como corpo de conhecimento, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem de formar diferente contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e seu gerenciamento.

Mitchelmore e Rowley (2011) identificaram que estudos ligados a esse foco de discussão da relação entre desempenho das empresas e aprendizagem de competências praticamente não

existe. Eles encontraram estudos que buscavam as relações entre competências empreendedoras e competências gerenciais, e as conclusões identificadas são que estas competências se completam, as competências empreendedoras são determinantes para a abertura da empresa, já as competências gerenciais são importantes para o gerenciamento deste negócio, elas servem como uma garantia de manutenção do negócio criado.

Man et al. (2002), afirmam dentro de outro ponto de vista, que a competência para o empreendedorismo é a soma das competências empreendedoras e gerenciais. Brinckmann (2008) vai mais longe afirmando que as discussões em torno do tema competências empreendedoras estão em estágio inicial, existem poucos estudos discutindo o assunto, sendo assim, não se pode ainda determinar exatamente quais as competências empreendedoras.

Mitchelmore e Rowley (2011) dizem que nas duas décadas anteriores alguns artigos foram desenvolvidos com intuito de definir categorias de empreendedores e suas características. Os autores citam Murray (1996), que definiu as características de antecedentes pessoais e experiência comercial, em marketing, empresarial e contato com investidores de risco. Eles citam Goswami e Basu (1999) que consideram com influência significativa os fatores socioeconômicos, citando escolaridade, experiência profissional anterior, antecedentes familiares em negócios, dependência de financiamento de bancos e fontes alternativas de financiamento para o início do negócio.

Mitchelmore e Rowley (2011) citam diversos outros autores como Freel (1999) que procurou investigar lacunas de competências dentro de pequenas empresas e percebeu como deficiências dos empreendedores nestas empresas a falta de planejamento, falta de capacidade de realizar avaliação financeira, a falta de conhecimentos funcionais e de apoio, falta de ações de marketing e delegação de poder inadequada, causando como consequência um *turnover* alto no pessoal de gestão. No ponto de vista do autor, o empreendedor atua profissionalmente dentro de organização criada por ele, e por não ter desenvolvido competências empreendedoras, não consegue atuar adequadamente na gestão da empresa.

Gasse et al. (1997 apud MITCHELMORE; ROWLEY 2011) identificaram as características de capacidades intelectuais, habilidades sociais e gerenciais como essenciais. Martin e Staines (1994) identificaram como importantes a personalidade extrovertida, acessibilidade, a liderança, a autoconfiança, a capacidade de inovação e a capacidade de envolver-se em comportamento de risco.

Mitchelmore e Rowley (2011), ainda citam Mitton (1989) e Florén (2006), o primeiro traz características comportamentais como sendo competências empreendedoras e Florén (2006) apresenta a gestão do tempo e a interação gerencial e de comunicação. Por fim o estudo de Man et al. (2002) é citado por apresentar dez áreas de competências empreendedoras, capacidade de observar oportunidades, ter relacionamento, ser analítico, inovador, operacional, humano, estratégico, comprometido, força pessoal e facilidade de aprendizagem.

1.2 Questão de Pesquisa

Neste trabalho o problema para o qual se buscou a resposta é:

As competências empreendedoras desenvolvidas nos empreendedores são as competências propostas pelos gestores das incubadoras?

1.3 Objetivos

Geral

Este estudo procurou mostrar se as competências propostas a serem desenvolvidas pelos gestores das incubadoras são as competências percebidas que foram desenvolvidas pelos empreendedores em incubadoras da América Latina.

Específicos

- Identificar as competências empreendedoras desenvolvidas nos empreendedores incubados pelo ponto de vista destes;

- Identificar as discrepâncias entre o que se pretende desenvolver e o que de fato é percebido que foi desenvolvido pelos empresários das empresas incubadas durante seu processo de incubação;
- Verificar a relação entre competências empreendedoras e desempenho organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Diferentes Perspectivas do Empreendedor

Filion (1999) diz que o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza suas ideias. A partir de uma ideia de futuro, o empreendedor elabora um planejamento que lhe permitirá desenvolver as condições necessárias para realizar aquilo que idealizou.

Seguindo na mesma linha de raciocínio na concepção de Johnson (2001) empreendedor é um indivíduo que assume o protagonismo e a iniciativa, assume a responsabilidade de fazer as coisas acontecerem sendo capaz de criar novidade, gerenciando os riscos inerentes ao processo, e tem a persistência para ver as coisas por meio de alguns pontos de vista próprios dele, mesmo quando enfrenta obstáculos e dificuldades.

Herrington, Ken e Kew (2009) dizem que o empreendedor é o sujeito que altera um ambiente de baixa produtividade para um ambiente de maior produtividade e rendimento. Para eles um empreendedor organiza, gerencia e assume o risco de um negócio/empresa. Bohnenberger e Schmidt (2009) após analisarem diversas definições chegaram à conclusão, que existem características ligadas às atitudes do empreendedor que definem seu perfil. Os autores propõem como características a auto eficácia; capacidade de assumir riscos calculados; planejar; detectar oportunidades; persistência; sociabilidade; poder de inovar e liderança.

Para Degen (1989), além da disposição para assumir riscos, o empreendedor deve carregar consigo a necessidade de realização e a autoconfiança, para o autor, esses elementos o impulsionará a colocar em prática ideias pessoais, identificar oportunidades, observar deficiências e tendências. Quando o desafio surgir, deve aliar todas as suas habilidades, competências e atitudes para se destacar e fazer com que as coisas aconteçam.

O empreendedor busca sempre a motivação para equilibrar com a perda de energia ocorrida durante o desenvolvimento dos seus projetos. Aprender com os fracassos também pode virar uma forte ferramenta de motivação, para dar realidade a seus sonhos. Pinchot (2004) defende que buscar soluções para eliminar as barreiras burocráticas deve ser uma constante. Autores como Carland e Carland. (1996) concordam que, apesar de existirem muitas pesquisas sobre o empreendedorismo, é difícil precisar um conceito sobre o tema. Existem alguns métodos que podem ser utilizados com a finalidade de traçar um perfil mais próximo do adequado do que é um empreendedor.

Carland e Carland (1996) dizem que é importante a distinção entre o indivíduo

"empreendedor" e um padrão de atitudes e comportamentos que podem ser denominados como empresarial. Ele cita como principais atributos empresariais algumas atitudes e comportamentos, como: a motivação para alcançar objetivos e competir; tomar posse e ser responsável; tomar decisões independentes e autodirigidas; estar aberto a novas informações, pessoais, práticas; ser capaz de tolerar a ambiguidade e incerteza; pensamento criativo e flexível, de resolução de problemas e tomada de decisão; a capacidade de ver e capturar oportunidades; consciência dos riscos associados às escolhas e ações; a capacidade de gerir e, finalmente, reduzir os riscos; persistência e determinação em face do desafio ou falta de recompensa imediata e a capacidade de fazer acordos.

Para Carland e Carland (1996) estas qualidades podem ser desenvolvidas dentro dos indivíduos em todos os níveis da organização, porém, nem todo mundo precisa ser, ou deve ser, um típico empreendedor, todavia todo mundo pode ter uma forma de agir de um empreendedor, colaborando para adicionar valor para à organização.

Seguindo a linha de desenvolvimento profissional e intelectual, mencionada por Dornellas (2001), o empreendedor busca vantagens competitivas para o seu projeto ser diferenciado. Assim, o empreendedor deve reunir três características: conhecimento, habilidade e atitude. Conhecer o fenômeno, ter domínio sobre ele. A habilidade de saber o que fazer e a atitude de pôr em prática o conhecimento e a habilidade. Isto é ter competências que permitam fazer um negócio acontecer. A análise econômica, a percepção do mercado de atuação, o gerenciamento das equipes, o "*feeling*" e principalmente a captura de uma necessidade que ainda não é satisfeita no consumidor, serão ferramentas essenciais para construir tais vantagens, rumo a possibilidade de alcançar êxito no negócio.

Para o SEBRAE (2011), o empreendedor deve ter as seguintes características: buscar oportunidades e tomar iniciativa, fazer o que deve ser feito aproveitando oportunidades; correr riscos calculados, avaliando alternativas e tentando assim reduzir seus impactos; procura sempre à qualidade e eficiência. Encontra maneiras de fazer o melhor e da melhor forma; é persistente, enfrentando obstáculos e não desistindo. Assumindo responsabilidades para atingir metas e é comprometido, sacrificando desejos pessoais, para um esforço no empreendimento.

Beuren e Raupp (2009) definem que o empreendedor transforma uma ideia em um empreendimento. Mesmo quando não obtém sucesso, ele procura aprender com o insucesso e assim ver oportunidades e a acrescentar inovação e criatividade, neste novo negócio. Segundo Carland e Carland (1996) o empreendedor apresenta quatro elementos e a maior ou

menor presença destes elementos em um indivíduo determinará se o mesmo é microempreendedor, empreendedor ou microempreendedor.

Estes elementos são: (i) traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade): a necessidade de realização, segundo McClelland (1972) e Stewart et al. (2003) pode ser vista como uma motivação social, uma vez que ao buscar realização o indivíduo estará disposto a completar tarefas difíceis, buscando alcançar padrões de excelência ou manter altos níveis de desempenho; (ii) propensão à inovação: o empreendedor busca sempre o novo, a satisfação de necessidades é sua inquietude; (iii) propensão ao risco: o risco faz parte de qualquer negócio, para o empreendedor não existe perder, existe não avaliar corretamente, pois quando um ambiente é bem avaliado, a chance de não dar certo faz parte do planejamento; (iv) ter postura estratégica: planejar sempre, entender com bastante informação seu mundo de negócios, entender o que acontece e procurar se preparar para cenários diferentes.

Carland (2001) traz uma classificação para o empreendedor de acordo com suas características pessoais, ele pode ser microempreendedor que são aqueles que criam um negócio que nunca crescerá, mas que se tornam referência em seu ambiente, eles veem o negócio como fonte de sustento e renda suficiente para estar com a família e amigos.

Os Empreendedores são os indivíduos que buscam melhorias para os produtos, serviços e/ou processos já estabelecidos, em vez de criarem algo novo, pois as melhorias representam menores instabilidades para o caminho do sucesso. Nesses empreendedores o reconhecimento social e riqueza e a liberdade, aparecem com ênfase. Por fim, macro empreendedores são os sujeitos que dão mais importância para o reconhecimento social e a riqueza do que as questões familiares procuram sempre tornarem-se líderes em seu setor. (STEWART et al., 2003).

Dunham (2003) verificou que os empreendedores são mais extrovertidos, essa atitude o auxilia em uma das maiores dificuldades da carreira das pessoas que é o de criar uma rede de conexões entre seus facilitadores, que geralmente são recursos importantes para o negócio ser bem-sucedido. O autor constatou que os empreendedores utilizam suas sensações como mecanismo de obtenção de informações. Para estes indivíduos a qualidade de informação precisa ter origem precisa para facilitar o resultado de seu negócio. Por fim as decisões são tomadas levando em consideração seus sentimentos, demonstrando uma personalidade confiante e com valores claros e consistentes.

Para o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas) (2011), o empreendedor é aquele que desenvolve a arte de empreender, de mudar, conquistar. Ser um empreendedor é exteriorizar aquilo que a pessoa sempre foi e será. A palavra “empreendedor” tem tudo a ver com seu próprio ser, afirmações que se assemelham as de Drucker (2003), que define o empreendedor como alguém que pode aprender a se comportar como empreendedor. O empreendedorismo para ele é um comportamento e não está relacionado com a personalidade do indivíduo. Essas definições, em termos gerais, resumem o empreendedor como basicamente alguém que cria algo novo, inovador, e que esse empreendedor não possui uma personalidade e sim um comportamento, podendo qualquer indivíduo ser um empreendedor, pois para os autores, o acúmulo de habilidades relevantes, também chamadas de competências é a principal característica do empreendedor.

McClelland (1972) dividiu os comportamentos empreendedores em três conjuntos, de realização, de planejamento e de poder. Dentro de cada conjunto, ele estipula competências para atender esses conjuntos que geram comportamentos empreendedores.

a) O conjunto de realização: busca de oportunidades e iniciativa: aproveitam oportunidades incomuns para iniciar um negócio e são proativos; persistência: enfrentam desafios e não desistem quando encontram obstáculos; correr riscos calculados: analisam e calculam os riscos cuidadosamente avaliando as chances de sucesso e fracasso; exigência de qualidade e eficiência: buscam superar padrões de excelência e possuem energia para trabalhar além do comum; comprometimento: dedicação pessoal na conclusão das tarefas, procurando sempre garantir a satisfação dos clientes.

b) Conjunto de planejamento: busca de informações: buscam informações consistentes sobre o mercado sempre, intensamente; estabelecimento de metas: fixam objetivos claros e específicos focando sempre em resultados; planejamento e monitoramento sistemático: estabelecem prazos e fazem de tudo para cumpri-los, monitorando todas as fases do planejamento.

c) Conjunto de poder: independência e autoconfiança: buscam autonomia, são autoconfiantes e buscam soluções para eliminar problemas; persuasão e rede de contatos: influenciam e persuadem pessoas, agem para desenvolver e manter relações procuram fazer as pessoas acreditarem em suas ideias.

2.2 Competência

Brandão e Guimarães (2001), observaram que a noção de competência passou a adotar uma forma genérica, referindo-se não somente às entidades jurídicas, mas também aos indivíduos em geral, Kuenzer (1985) explica que esta expressão era associada com o termo qualificação.

Man e Lau (2000) abordam o termo competência, definindo que o mesmo pode ser arquitetado como uma característica que traz traços distintos de personalidade, habilidade e conhecimento, sofrendo influência de experiências adquiridas ao longo da trajetória do sujeito, reafirmando o que disse Le Boterf (2003) de que a competência varia em função da evolução das experiências vividas. O autor esclarece que a expressão competência vem do latim e diz que não existe competência se não existir um contexto. Por este motivo, o autor concluiu que a competência não pode ser considerada uma constante, modificando-se e adquirindo formas em função das situações.

Zarifian (2008) segue na mesma linha de pensamento, dizendo que a competência é o ato de ser inteligente, de maneira prática, em situações que o conhecimento é indispensável, e que quanto maior é a extensão do tempo, maior e mais intensa é a complexidade das ocasiões. Le Boterf (2003) contribuiu, explicando que a engenhosidade de um sujeito reside na competência, e não em sua capacidade de produzir cópias.

Para Fleury e Fleury (2001), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um grande desempenho de inteligência e personalidade que o indivíduo detém, eles concebem que a competência é como uma maneira de agir responsável e que seja reconhecida, o que significa integrar, transferir conhecimentos, mobilizar recursos, e habilidades, agregando valor tanto à organização quanto ao indivíduo.

Já para Dutra (2004), a ideia de competência é a noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização. O fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie dele, daí a necessidade da entrega. Definir competência não é a determinação de tudo aquilo que o funcionário faz, mas sim determinar quais habilidades que devem ser promovidas, protegidas ou diminuídas (CARBONE et al., 2005).

Com base no estudo de Maior (2004), a competência pode ser sintetizada em três polos. O primeiro corresponde ao saber agir. Os conhecimentos de base são obtidos pelo sujeito ao

longo de suas experiências de vida e são desenvolvidos em capacidades de ação, reflexão, e pelas capacidades de relacionamento. O segundo refere-se ao querer agir, abordando o desejo de executar seu trabalho e suas tarefas, empreender e inovar, ao mesmo tempo em que se relaciona com as demais pessoas no ambiente de trabalho. Por fim o terceiro polo é o poder de agir, ter autonomia e confiança de realizar seus afazeres, sem receio de errar, com apoio da instituição.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competência agrega valor tanto ao negócio como também ao indivíduo, pois envolve fatores circunstanciais tais como sorte e esforço, e um saber agir responsável, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

De acordo com Moore e Theunissen (1994), competência é um conjunto de propriedades em permanente modificação, que devem ser submetidas à prova da resolução de problemas concretos em situações de trabalho que envolvem certas margens de incerteza e complexidade técnica. Já para Zarifian (2001), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Zarifian (2001) complementa dizendo que existem três conceitos complementares para competência: tomada de iniciativa e responsabilidades do indivíduo em situações profissionais com as quais se confronta; inteligência prática das situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que, a diversidade das situações aumenta; e é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafio, de assumir áreas de responsabilidade.

2.2.1 Competência Individual

Na área de gestão, é percebida a importância de características comportamentais, como autoconfiança, sensibilidade, pró-atividade, resistência, para se alcançar um desempenho eficaz. Cheetham e Chivers (1996) dizem que alguns autores sugerem que estas características podem ser a diferença entre o desempenho adequado e superior. Eles também podem ser indicadores da existência de competência funcional. Os autores dizem que a

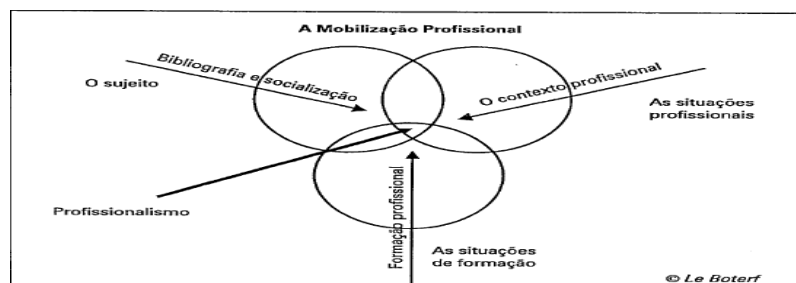
competência pessoal são fatores inerentes à pessoa e relacionam-se com sua personalidade e caráter, podendo ser um melhor indicador de capacidade do que a competência funcional, que é a capacidade de a pessoa desempenhar suas funções. Porém, não se pode garantir que uma pessoa que tem uma combinação certa de competências pessoais poderá entregar os resultados desejados. Os autores dizem que a principal fraqueza de se concentrar principalmente na competência pessoal é que a abordagem não define, ou assegura o desempenho mais eficaz no que se refere a resultados a serem alcançados.

Fernandes (2006) contribui definindo competência individual como uma entrega, o que a pessoa quer e pode entregar para a organização. O fato de a pessoa deter inúmeras qualidades, conhecimentos e atitudes não implicam necessariamente que a organização se beneficie diretamente, daí a necessidade de entrega. Dutra (2004) por outro lado, afirma que a ausência das competências individuais nas organizações pode gerar um problema sério porque multiplica e potencializa conflitos nas relações de trabalho.

A competência pode ser examinada a partir de diversos pontos. O primeiro e mais abordado pelos autores, é o aspecto individual. Maior (2004) define a competência individual como uma aliança de conhecimentos e experiências adquiridas ao longo da trajetória de um indivíduo, que acarreta no aperfeiçoamento pessoal e profissional do mesmo. Le Boterf (2003) aborda o termo dizendo que a competência individual está atrelada em mobilizar e aplicar conhecimentos em uma determinada situação, na qual existam recursos e restrições.

Este processo de mobilização pode ser exemplificado pela Figura 1, que mostra como a competência do indivíduo está vinculada com a sua formação educacional, suas experiências profissionais e a sua bibliografia.

Figura 1 – Os Três Eixos da Competência Individual



Fonte: Le Boterf (2003 p 50).

Com as competências profissionais sendo diretamente ligadas à competência individual, segundo Le Boterf (2003), a competência individual pode ser dividida em três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. O autor explica também, que ter conhecimento ou capacidade não prova que o indivíduo é competente. Conforme o autor, o contexto é uma variável, que pode alterar os resultados do profissional. Isto porque quando um indivíduo está em um ambiente familiar, a tendência é que a situação seja menos estressante, e por consequência, ele tende a se sentir mais seguro. Portanto, a competência só acontece quando exercida em um contexto particular.

Le Boterf (2003) ressalta também, que a competência é uma disposição, e que possuir competência, é saber coordenar todos os ativos nos momentos necessários. É importante também saber improvisar e agir adequadamente em momentos imprevisíveis. A competência individual está presente no indivíduo quando ele coordena os gestos, e não em cada gesto separadamente. O autor apresenta duas faces da competência individual. A competência requerida e a competência real.

A. Competência requerida: definida como aquela que é esperada pela organização e pelos clientes, ou seja, assume-se que um profissional especializado em determinado assunto saiba realizar tarefas que façam parte do seu dia a dia no trabalho.

B. Competência real: faz parte de uma conduta operacionalizada, na qual o profissional, diante de um problema a resolver ou uma atividade a realizar, deve construir uma estratégia de resposta. Assim o autor conclui que ser competente não significa adotar um único comportamento observável.

Para Le Boterf (2003), competência é um saber agir responsável e implica saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional, e com base nesta definição, é proposto o Quadro 3 sobre o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações.

Quadro 3 – Relações entre competências individuais nas organizações.

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se.	Educação social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Fonte: LE Boterf, 2003, p.86.

Legge (1995) mostra que a competência é o resultado do cruzamento de três fundamentos formados pela pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Assim, a competência do indivíduo não é apenas certo conhecimento ou *know-how* específico.

Parry (1996) indica que vários enfoques podem ser atribuídos. Conforme Parry (1996) na França e na Inglaterra, as competências são vistas principalmente como *outputs*: funcionários demonstram competências a partir do momento que atingem ou superam resultados esperados em seu trabalho. Porém nos Estados Unidos, competências são percebidas como *inputs*, que é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo profissionalmente.

A partir desses conceitos, Fleury e Fleury (2004) mostram que a competência individual só existirá efetivamente no momento que agregar algum valor econômico à organização e valor social ao funcionário. Já para Dutra (2004), a competência individual está ligada à capacidade de entrega do indivíduo e seu comprometimento considerando as necessidades da organização.

2.2.2 Competências Profissionais

Segundo Berti, Bagatini e Frozza (2009) existem duas vertentes principais que estudam competências: a primeira, definida a partir do mundo do trabalho (também chamada de competência profissional); e outra, a partir da perspectiva do processo educativo.

Para Fleury e Fleury (2001), a noção de competência profissional aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Os autores complementam que se por um lado, as competências agregam valor econômico à organização, por outro deve agregar valor social ao indivíduo, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos globais.

Posteriormente serão explicitadas as competências empreendedoras que interferem no processo de desenvolvimento e aprendizagem do indivíduo que é o foco desta pesquisa.

2.2.3 Competências Empreendedoras

De acordo com Schumpeter (1982), a competência empreendedora pode ser considerada a força mais importante para as mudanças sociais e econômicas, desenvolvendo novas oportunidades de negócios e empregos que proporcionam o desenvolvimento de uma rede de contatos. Quando o indivíduo possui competências empreendedoras, ele é um sujeito inovador, principalmente pela sua capacidade criativa de gerenciar negócios e outras atividades. O autor destaca que medir características e competências empreendedoras do indivíduo é considerado uma tarefa muito difícil, pois os resultados variam de acordo com o perfil construído e a forma de seu desenvolvimento, que é praticamente individual.

O conceito de competência empreendedora foi definido por Honma e Teixeira (2007) como corpo de conhecimento, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e seu gerenciamento. A capacidade de criar e gerenciar um pequeno negócio estão relacionados ao plano de vida do empreendedor, aos seus valores e às suas características pessoais. Os autores mencionam que a competência empreendedora pode ser considerada como um tipo de característica superior que destaca os indivíduos competentes, por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, que se refletem na atitude.

Jiao, Ogilvie e Cui (2010) listam três tipos de competências empreendedoras:

- 1) Conceitual - aqui é incluindo a capacidade de compreender, julgar, analisar e de tomar decisões;

- 2) Interpessoais - onde é incluído a capacidade de expressar, de relacionamento, e de lidar com assuntos públicos e
- 3) Gestão - onde os autores incluem a capacidade de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar recursos.

McClelland (1998) relaciona dez competências empreendedoras como sendo as principais referências de um indivíduo empreendedor, são as seguintes:

1. Concentração - conseguir se manter concentrado em determinada meta ou tarefa que requer maior atenção.
2. Organização - capacidade de colocar em prática as metas traçadas no papel. Um pequeno ou médio empresário organizado é capaz de dividir os objetivos estratégicos em subáreas a ser desempenhadas no dia a dia.
3. Iniciativa - procurar oportunidades, dar o primeiro passo para se iniciar algo.
4. Coragem - capacidade que permite ao empreendedor se expor a situações que, normalmente, outras pessoas tentariam evitar. Ter coragem é o que permite ao empreendedor assumir riscos.
5. Persistência - capacidade de insistir em perseguir um objetivo quando quase tudo já foi feito e, mesmo assim, as coisas insistem em dar errado.
6. Curiosidade - é a capacidade de se manter atento a novas informações que possam ser úteis para os planos de crescimento. Ele está sempre em busca dos dados mais atualizados sobre seu setor, ouve os consumidores, acompanha tendências, visita concorrentes, tenta encontrar empresas que sirvam de inspiração.
7. Superação - fazer melhor, mais rápido, de forma mais barata e para mais gente.
8. Persuasão - ter facilidade para vender seu produto ou serviço.
9. Comprometimento - cumprir aquilo que foi prometido no prazo combinado, mesmo que isso implique aumentar a carga horária de trabalho, muitas vezes faz ainda melhor: cumpre além do que foi combinado e antes do cronograma.
10. Autoconfiança - capacidade de acreditar em si mesmo e em suas decisões e no futuro da empresa que criou. O empreendedor com essa qualidade costuma insistir em seus projetos porque acredita nas próprias ideias.

O autor acredita que ter essas competências empreendedoras auxilia o empreendedor a ser bem-sucedido nas suas experiências e sabendo desenvolvê-las e utilizá-las da maneira mais vantajosa, o empreendedor conseguirá percorrer melhor seu caminho rumo ao sucesso.

Para Man e Lau (2000) as experiências precisam ser consideradas, assim como, os aspectos demográficos, a educação e a história vivida pelo sujeito, já Mello et al. (2007) comentam a existência de competências relacionadas a aspectos empreendedores, que ajudam a entender os atributos que geram valor na interação com grupos internos e externos às empresas. Estas competências se unem ao entendimento de identificação de oportunidade, capacidade de relacionamento eficaz, conhecimento conceitual, capacidade de gestão, posicionamento e comprometimento com interesses individuais e da empresa.

Estas competências apresentadas são conceituadas por Man e Lau (2000) que categorizam as áreas do comportamento empreendedor em seis categorias: competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Mello et al. (2006) complementam com a competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal.

I. Competência de Oportunidade

Para Mello et al. (2006), a competência de oportunidade é característica de empreendedores que têm a capacidade de identificar cenários favoráveis para uma nova ideia ou empresa, avaliar a viabilidade de seus projetos e buscar no mercado uma oportunidade que se adeque ao que ele identificou como oportunidade.

Os autores comentam que Hills e Laforge (1996) conceituam a competência de oportunidade como a percepção de potencial para melhoria de resultados por intermédio da criação ou aprimoramento de empreendimentos.

II. Competências de Relacionamento

Brush et al. (2002) classifica que a competência de relacionamento requer do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, boa reputação, comprometimento e conduta exemplar junto a seus parceiros potenciais e efetivos. O foco pelo relacionamento em rede, segundo Minarelli (2001), é chave principal para o desenvolvimento profissional do empreendedor.

III. Competências Conceituais

Segundo Man e Lau (2000) as competências conceituais são características de empreendedores especialistas em detectar oportunidades internas e externas, que conseguem simplificar etapas do processo de decisão e desenvolver ações rápidas e intuitivas. Para Man et al. (2002) eles também são competentes em perceber diferentes situações por ângulos diferentes, percebendo diversas atitudes a serem tomadas para uma mesma questão. Mello et al. (2007) complementa que competência conceitual é a percepção e avaliação de situações arriscadas que aparecem em consequência de seus comportamentos no mercado.

IV. Competências Gerenciais

A eficiência na distribuição e captação de recursos físicos, tecnológicos, financeiro e talentos são referentes às competências gerenciais ou administrativas (MAN; LAU, 2000). Ainda segundo os autores é responsabilidade do empreendedor ter a capacidade de atrair estes ou novos recursos, como fundos e parcerias caso estes não estejam disponíveis a empresa.

V. Competência de Visão de Mercado

A capacidade de seleção e realização das estratégias de uma empresa, a habilidade em prever tanta estratégia de curto e médio prazo quanto cenários de longo prazo qualifica a competência de visão de mercado do empreendedor (MELLO et al., 2007).

Para Mintzberg et al. (2001), o empresário precisa estar atento às tendências do mercado, ter acesso a informações confiáveis e principalmente, conseguir adaptar suas estratégias as mudanças que estão ocorrendo. Ainda sobre mudanças estratégicas, os autores destacam a importância de estarem atento às transformações do mercado e as dos concorrentes.

VI. Competência de Comprometimento

Man e Lau (2000) comentam que a dedicação à empresa é uma competência demandada pelo empreendedor, principalmente em situações adversas. Esta dedicação é muitas vezes demonstrada por meio da devoção ao trabalho e pela vontade de chegar aos objetivos determinados. A dedicação à empresa deve se estender também nos casos de insucesso, quando o empreendedor precisa refazer suas estratégias e começar tudo novamente.

Os valores e crenças pessoais, o senso de responsabilidade e respeito à equipe de trabalho são apontados por Mello et al. (2007) como motivos que levam a ocorrer à devoção a atividade empresarial.

VII. Competência de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal

Segundo Mello et al. (2006), a competência de equilíbrio determina a capacidade do empreendedor de ter uma relação harmônica entre sua vida pessoal e profissional. Os autores comentam que Friedman et al. (1998) pesquisaram a relação entre vida pessoal e trabalho em executivos e concluíram que o equilíbrio é o caminho mais procurado por eles.

Posteriormente em 2005, Man e Lau passam a usar uma nova divisão quanto as competências empreendedoras e que são definidas áreas do comportamento empreendedor. Os autores passam das seis categorias anteriores para dez categorias: competência de oportunidade, relacionamento, estratégias, aprendizagem, compromisso, humanas/ vida pessoal, analíticas, inovadoras, operacionais, e de energia pessoal. Para melhor compreensão do que consistem em essas categorias, foi conceituada cada uma delas.

▪ Competência de Oportunidade

Segundo Mello, Fonseca e Paiva (2007) essa competência caracteriza a capacidade do empreendedor em realizar três passos essenciais: identificar, avaliar e buscar oportunidades, ou seja, entender quais cenários podem favorecer o empreendimento, avaliar quais são as oportunidades potenciais para negócios, e concretizá-las com a busca no mercado.

▪ **Competência de Relacionamento**

De acordo com Brush (2003), a imagem que o empreendedor transmite ao mercado é essencial para a atração de novos recursos, ou seja, ele deve ter uma postura de confiança, comprometimento, boa reputação e conduta, prezando o relacionamento com seus parceiros e mercados potenciais, além de mostrar capacidade no setor em que pertence. Castells (1992) complementa que ao desenvolver e aprimorar a forma de compartilhar informações nas redes de relacionamento é feito um envolvimento estratégico das pesquisas realizadas e do que foi desempenhado como inovador.

▪ **Competências Estratégicas**

Para Mello, Fonseca e Paiva Junior (2007), 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. O ideal é a percepção de tendências do mercado, buscando novas e construtivas informações, completando com o que é percebido e absorvido das forças ambientais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

▪ **Competência de Aprendizagem**

Segundo Zarifian (2001), o reconhecimento da necessidade da aprendizagem e o enfrentamento de situações específicas, contribuem diretamente para a construção da competência. São nesses enfrentamentos que o aprendizado se espalha por meio da experiência de diversos tipos de situações, onde acontece a quebra do padrão cognitivo. De acordo com ele, é necessário desenvolver nesse processo o clima institucional, que conseqüentemente, irá possibilitar e incentivar a aprendizagem, que por sua vez, será essencial no desenvolvimento da competência individual.

Para Vasconcelos e Mascarenhas (2007), a competência de aprendizado trata-se do resultado de um processo histórico, particular e contínua, de toda a aprendizagem que foi acumulada, por meio da qual podem consolidar-se comportamentos únicos e de difícil imitação. Respectivos comportamentos são atribuídos ao indivíduo, baseando-se nas diferentes experiências adquiridas em situações singulares.

- **Competências de Comprometimento**

Man e Lau (2000) reforçados pela ideia de Mello, Fonseca e Paiva (2007), comentam que esse tipo de competência é aquele que deve ter a dedicação total do empreendedor, em qualquer situação, além disso deve-se ter a habilidade para recomeçar alguma atividade da organização, principalmente se não tiver um resultado positivo, e, contudo, não se distanciar do negócio em períodos de crescimento ou de crises.

- **Competência Humana/ Vida Pessoal**

Friedman, Christesen e Degroot (1998) declaram que qualquer empreendedor deve levar em consideração um bom equilíbrio entre sua vida profissional e a sua vida pessoal, de forma que isso se torna um complemento de sua prioridade, e não concorrentes. Esses autores pesquisaram e constataram que essa questão faz parte dos princípios, esclarecendo o que é importante para a organização interna, reconhecendo seus funcionários por avaliações de desempenho, e reconhecer os que conseguem manter uma vida harmoniosa fora do trabalho.

- **Competência Analítica**

A capacidade analítica, segundo Amaral (2006), se define na interpretação sistêmica de dados, com o objetivo de apresentar quais fatos são relevantes e quais são os insights, resultando em conclusões mais precisas na tomada de decisão. Perrenoud (1999) afirma que essa é uma competência de organização sistemática das informações, que de forma sistêmica ela é usada para a análise, comparação e identificação para os gestores da melhor forma de

solucionar problemas, e ao analisar qual será a causa e efeito deles.

- **Competência de Inovação**

Pennings e Harianto (1992) conceituaram inovação como a combinação qualitativa de know-how com o capital da organização, que representa novas ideias, processos, produtos ou serviços; podendo ser desenvolvidos ou adquiridos.

Ainda seguindo os autores, a inovação é um resultado de competências que são adquiridas com o tempo, e que com o acúmulo delas, resultará no incremento estratégico, promovendo mudanças na organização, no entanto limitadas aos ajustes dos esforços organizacionais.

- **Competência Operacional**

De acordo com Hayes & Upton (1998) a alta eficiência operacional é um fator que pode ajudar a estabelecer a competitividade da empresa, e que quando há intervenção das competências humanas/ vida pessoal, especialmente de gestores, nos processos operacionais, diminui a chance de imitação dos produtos ou serviços. Essas são consideradas estratégias baseadas nas operações.

- **Competência de Energia Pessoal**

Ao comparar as competências empreendedoras encontradas por McClelland em 1998 e Man e Lau em 2005, conforme Quadro 4, pode-se perceber que mais da metade das competências encontradas pelos dois autores são semelhantes, apesar de apenas uma competência, “por comprometimento”, ter o mesmo nome criado pelos autores. Ao se analisar as definições a competência batizada como curiosidade por McClelland e de inovação por Man e Lau, trazem por definição semelhanças entre elas, da mesma forma são similares as competências: organização com competências estratégicas, iniciativa com oportunidade, persuasão com relacionamento e autoconfiança com energia pessoal.

As competências encontradas por McClelland (1998), concentração, coragem, persistência e

superação e as competências encontradas por Man e Lau (2005), humana/ vida pessoal, aprendizagem, operacional e analítica. Não tem correspondência entre os autores. Desta forma seria possível pensar em quatorze competências empreendedoras. Além das seis semelhantes mais oito (quatro de cada autor), compondo o total de competências.

Uma outra linha de raciocínio possível também quanto as competências empreendedoras das duas referências mais citadas nos estudos de competências empreendedoras, poderia ser a eliminação das competências desiguais, permanecendo tão somente as competências que se destacaram nos dois estudos. Desta forma ficariam estipuladas seis competências empreendedoras como sendo as principais competências necessárias para que um indivíduo pudesse ser considerado preparado para empreender, conforme destacado no quadro 4. Neste estudo foram consideradas as competências de Man e Lau (2005), para a verificação do processo de formação ocorrido nas incubadoras.

Quadro 4 – comparação das competências empreendedoras de Man Lau (2005) e McClelland (1998)

competencias de Man e Lau (2005)		competencias de McClelland (1998)	
Competência Humana	Friedman, Christesen e Degroot (1998) declaram que qualquer empreendedor deve levar em consideração um bom equilíbrio entre sua vida profissional e a sua vida pessoal, de forma que isso se torna um complemento de sua prioridade, e não concorrentes.	Concentração	conseguir se manter concentrado em determinada meta ou tarefa que requer maior atenção.
Competência de Aprendizagem	Para Vasconcelos e Mascarenhas (2007), a competência de aprendizado trata-se do resultado de um processo histórico, particular e contínua, de toda a aprendizagem que foi acumulada, por meio da qual podem consolidar-se comportamentos únicos e de difícil imitação.	Coragem	Capacidade que permite ao empreendedor se expor a situações que, normalmente, outras pessoas tentariam evitar. Ter coragem é o que permite ao empreendedor assumir riscos.
Competência Operacional	De acordo com Hayes & Upton (1998) a alta eficiência operacional é um fator que pode ajudar a estabelecer a competitividade da empresa, e que quando há intervenção das competências humanas nos processos operacionais, diminui a chance de imitação dos produtos/serviços.	Persistência	capacidade de insistir em perseguir um objetivo quando quase tudo já foi feito e, mesmo assim, as coisas insistem em dar errado.
Competência Analítica	A capacidade analítica, segundo Amaral (2006), se define na interpretação sistêmica de dados, com o objetivo de apresentar quais fatos são relevantes e quais são os insights, resultando em conclusões mais precisas na tomada de decisão.	Superação	fazer melhor, mais rápido, de forma mais barata e para mais gente.
Competência de Inovação	Pennings e Harianto (1992) conceituaram inovação como a combinação qualitativa de know-how com o capital da organização, que representa novas ideias, processos, produtos ou	Curiosidade	É a capacidade de se manter atento a novas informações que possam ser úteis para os planos de crescimento. Ele está sempre em busca dos dados mais atualizados sobre seu setor, ouve os consumidores, acompanha tendências, visita

	serviços; podendo ser desenvolvidos ou adquiridos.		concorrentes, tenta encontrar empresas que sirvam de inspiração.
Competências Estratégicas	Para Mello, Fonseca e Paiva Junior (2007) o perfil comportamental do empreendedor é que vai resultar na escolha e implementação das estratégias dentro da organização.	Organização	Capacidade de colocar em prática as metas traçadas no papel. Um pequeno ou médio empresário organizado é capaz de dividir os objetivos estratégicos em sub-tarefas a ser desempenhadas no dia a dia.
Competência de Oportunidade	Segundo Mello, Fonseca e Paiva (2007) essa competência caracteriza a capacidade do empreendedor em realizar 3 passos essenciais: identificar, avaliar e buscar oportunidades.	Iniciativa	procurar oportunidades, dar o primeiro passo para se iniciar algo.
Competência de Relacionamento	De acordo com Brush (2003) a imagem que o empreendedor transmite ao mercado é essencial para a atração de novos recursos, ou seja, ele deve ter uma postura de confiança, comprometimento, boa reputação e conduta, prezando o relacionamento com seus parceiros e mercados potenciais, além de mostrar capacidade no setor em que pertence.	Persuasão	ter facilidade para vender seu produto ou serviço.
Competências de Comprometimento	Man e Lau (2000) e Mello, Fonseca e Paiva (2007), comentam que esse tipo de competência é aquela que deve ter a dedicação total do empreendedor, em qualquer situação, além disso deve-se ter a habilidade para recomeçar.	Comprometimento	cumprir aquilo que foi prometido no prazo combinado, mesmo que isso implique aumentar a carga horária de trabalho, muitas vezes faz ainda melhor: cumpre além do que foi combinado e antes do cronograma.
Competência de Energia Pessoal	Para Archer (1997), as necessidades que surgem fazem com que as pessoas tenham motivação e energia necessária para criar comportamentos que são indispensáveis para superá-las, de forma que tenha interdependência entre competência, comportamento e motivação.	Autoconfiança	Capacidade de acreditar em si mesmo e em suas decisões e no futuro da empresa que criou. O empreendedor com essa qualidade costuma insistir em seus projetos porque acredita nas próprias ideias.

Fonte: O autor.

Independentemente da motivação para criação de novos empreendimentos, é necessário comandar os projetos de forma adequada para obter êxito. Para isso, Dias, Nardelli e Vilas Boas (2008) sugerem que os empreendedores necessitam contar com uma ampla variedade de habilidades sociais que envolvem um conjunto de competências que permitem a interação dos indivíduos.

A respeito de empreendedorismo, Fleury e Fleury (2004) demonstram que é possível encontrar várias características para definir o perfil do empreendedor. Para compor as perspectivas conceituais, as competências empreendedoras podem ser classificadas em duas categorias de acordo com estes autores: quando associadas à visão do ambiente de negócios e relativas à ação estratégica.

Competências Associadas à Visão do Ambiente de Negócios

A capacidade de visualizar o ambiente que antecede e ampara o processo de decisão é destacada entre as competências do empreendedor. Fillion (1999) classifica a visão empreendedora em três categorias: visão inicial; visão central e visão secundária.

- Visão inicial: se refere ao desenvolvimento de produtos e serviços que apresentem potencial de mercado, nesse momento é exigido do empreendedor imaginação e reflexão;
- Visão central: seria decorrente do resultado de uma ou mais visões iniciais, podendo ser originada de uma visualização externa (faixa de mercado a ser ocupada por um produto ou serviço) e outras internas (indicam os caminhos para viabilizar o negócio), neste momento é exigido do empreendedor avaliação e bom senso e;
- Visão secundária: estaria associada às atividades gerenciais necessárias para dar suporte à visão central. Aqui o conteúdo principal é de alcançar os objetivos determinados e é exigido do empreendedor concentração.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), os empreendedores têm visões cuja elaboração demanda tempo, comprometimento e imaginação sobre o objetivo a ser perseguido e os caminhos necessários para realizá-lo.

Segundo Fillion (1999), ao contrário dos gerentes e executivos tradicionais, que normalmente utilizam habilidades administrativas para atingir metas a partir dos recursos disponíveis na estrutura organizacional, o empreendedor está voltado para a definição de contextos e a organização dos recursos necessários para fazer frente às oportunidades e ameaças ambientais.

Estudar e conhecer as competências individuais e competências empreendedoras é importante por se tratar do foco de formação das incubadoras e que os autores estudados são unânimes

em afirmar que sem esta formação é impossível à pessoa tornar-se um empreendedor que alcançou êxito no seu empreendimento e que este trabalho pretende verificar o quanto estas competências são desenvolvidas nas incubadoras pelas incubadoras.

2.3 Desenvolvimento Empreendedor

Segundo Antonello (2011), entender o processo de aprendizagem envolve a interlocução de diversas áreas do conhecimento, identificam-se duas lacunas na aprendizagem entre o que se pretende desenvolver e o que realmente se alcança no desenvolvimento. A primeira são os impactos dos programas de treinamento e desenvolvimento tradicionais quanto ao desenvolvimento de competências e, em segundo, as dificuldades enfrentadas pelos sujeitos que utilizam destes sistemas de aprendizagem em compartilhar as competências desenvolvidas junto às organizações que atuam. Conforme a autora há uma diversidade de definições que podem ser identificadas na literatura quanto à aprendizagem e competências.

Entender os processos de formação em diferentes incubadoras dentro de culturas diferentes como a brasileira, dos argentinos, chilenos, peruanos e colombianos, por meio das entrevistas permitirá perceber como a aprendizagem individual é proporcionada e como ela ocorre.

Johnson (2001) comenta que é importante a capacitação das pessoas no sentido de formá-las na direção de aprender a tomar posse, pensar de uma forma mais aberta e flexível e garantir que o que elas fazem como indivíduos contribuem para o desenvolvimento global e estratégico do negócio e que estas são facetas de um comportamento empreendedor que podem adicionar valor para as organizações.

Conforme Haase e Lautenschlager (2009), os cursos de ensino de empreendedorismo têm se proliferado nas últimas décadas em todos os níveis de ensino e na maioria dos países, porém não há consenso sobre quais os instrumentos pedagógicos e metodologias são melhores para a formação do empreendedor. Existem instituições e pesquisadores que defendem a forma convencional de ensinar, mostrando casos sobre empreendedorismo e visão de negócios, promoção. Neste tipo de transmissão de conhecimento as disciplinas mais usadas são de gestão funcional. As principais pedagogias são palestras, desenvolvimento de plano de negócios e análise de estudo de caso, sendo o papel do professor predominante.

Haase e Lautenschlager (2009) afirmam que vários estudos demonstram que o ensino de

empreendedorismo deve focar suas ações em desenvolver motivação e competências sociais para o lançamento de novos empreendimentos. Os autores mostram que outros estudos indicam que nesse sistema de aprendizagem devem ser desenvolvidas competências como de desenvolvimento de negociação, liderança, pensamento criativo, e exposição à inovação tecnológica. Também devem ser desenvolvidas habilidades como a criatividade, a tolerância ambiguidade, identificação de oportunidades, a estratégia de risco, o fazer, e networking, de comunicação com foco na persuasão. Os autores também afirmam que outros estudos mostram que para ampliar a capacidade de desenvolver redes de relacionamento são importantes os vínculos sociais. Eles citam Johannisson (1991) que dá ênfase nos valores empresariais, nas metas, na autoconfiança e na perseverança.

Por último, Haase e Lautenschlager (2009), enfatizam a motivação para os valores empresariais e a aproximação com as noções de empreendedorismo como o fazer, o pensar, o sentir, a comunicação, a organização e a aprendizagem.

2.4 Incubadoras de Empresas

Chandra e Fealey (2009) afirmam que as incubadoras de empresas são vistas por muitos governos como ferramentas dinâmicas para fomentar novos empreendimentos, com o objetivo de alcançar desenvolvimento econômico e geração de emprego. Micro e pequenas empresas são agentes de crescimento em muitas economias. Os autores afirmam que a pesquisa em áreas relacionadas com as incubadoras de empresas ainda está em seus estágios iniciais, principalmente devido ao fato de que a incubação de negócios como uma forma de apoio passou a existir principalmente do final dos anos 1980 e anos 1990 em várias partes do mundo, principalmente nos países em desenvolvimento. A incubação é um componente importante de uma infraestrutura empresarial e este conceito está crescendo.

As incubadoras existem nos Estados Unidos desde a década de 1960, porém este movimento, nos países em desenvolvimento, ocorre de forma significativa a partir da década de 1990 (SCARAMUZZI, 2002).

O sistema de incubadora de empresas na China e no Brasil começou no final de 1980 ao início de 1990. Mesmo período de outros países como Argentina, Chile e Colômbia. Para as empresas, a incubadora oferece um sistema de apoio para melhorar a gestão empresarial, normalmente inclui uma série de serviços tangíveis e intangíveis para ajudar o novo

empreendimento. Os serviços tangíveis incluem ações compartilhadas, o espaço subsidiado de aluguel, e infraestrutura de escritório, tais como serviços de secretariado e equipamentos. Serviço de consultoria e acesso a uma rede de apoio especializado em marketing, planejamento empresarial, contábil, jurídica e outros serviços normalmente fornecidos como intangíveis. Serviços financeiros para incubados em muitos casos incluem aproximações ou conexões com fontes de capital de risco para o novo empreendimento e, em alguns casos raros, o investimento direto pela incubadora em suas incubadas.

Uma das principais características de incubação no Brasil é o grau de ligação privado-pública de parceiros que apoiam os esforços de incubação. A FIESP, o SEBRAE e os agentes de fomento apoiam estas iniciativas no país. Universidades públicas possuem, em sua maioria incubadoras, comportamento não compartilhado de maneira significativa pelas universidades particulares. Existem alguns casos de maior sucesso reconhecidos, alguns exemplos são as Universidades PUC-Rio, PUC-Rio Grande do Sul, a Universidade Presbiteriana Mackenzie e a UNIVAP- Universidade do Vale do Paraíba.

Nos países da América Latina, este comportamento é similar. Na Argentina as incubadoras são basicamente nas universidades, porém, financiadas por capital público que incentiva a criação de incubadoras e o faz por meio de capital. Acompanhando outros países como Chile, Perú e Colômbia, as ações são similares.

No site da Associação Peruana de Incubadora de Empresas (2013), está demonstrado o papel de desenvolvimento de novos negócios das incubadoras daquele país, onde o investimento vem em parte de recursos públicos com estrutura de universidades públicas assim como ocorre na Argentina e no Chile.

Segundo Vedovello e Figueiredo (2005), a literatura sobre incubadoras é bem ampla, os autores comentam uma dificuldade em definir incubadora de empresa principalmente pela diversidade e heterogeneidade dos modelos de operações. Os autores exemplificam pelo contexto europeu das incubadoras, onde a diversidade de estratégias observadas está intimamente ligada às peculiaridades de cada país. Por fim os autores defendem uma definição onde as incubadoras devem prover as empresas incubadas de serviços e recursos compartilhados, instalações e infraestrutura administrativa propiciando um ambiente adequado para o surgimento, desenvolvimento e consolidação de negócios.

Segundo a ANPROTEC (2013), as incubadoras de empresas são organizações que promovem empreendimentos inovadores. Já segundo a Inovates (2013), a incubadora é uma estrutura

desenvolvida com intuito de incentivar o desenvolvimento de micro e pequenos negócios em todas as áreas de mercado, realizando esse esforço por meio da formação dos sócios dos empreendimentos tanto nos aspectos técnicos como nos gerenciais.

Na mesma linha de pensamento destas duas instituições, a Associação Argentina de Incubadoras e Parques Tecnológicos (2013), define que as incubadoras de empresas e parques tecnológicos são instrumentos institucionais importantes para garantir o desenvolvimento de novos negócios. Ndabebi (2008), diz que a incubadora de empresas é um processo dinâmico de desenvolvimento de negócios com foco para acelerar o crescimento e sucesso dos projetos de pequenas empresas por meio de um conjunto de recursos e serviços.

Enríquez e Costa (2001) defendem que as incubadoras são parte substancial dos sistemas locais de inovação, pois permitem a transferência de tecnologia entre universidade e setor produtivo. Elas propiciam o desenvolvimento de políticas para apoiar as empresas na sua gestão tecnológica e é o centro de cultura empreendedora na região onde está inserida. As incubadoras têm suas estruturas preparadas para estimular a criação, desenvolvimento e consolidação de negócios inovadores.

Para os autores a incubadora tem por objetivo servir de suporte estrutural para negócios que buscam diversificação e revitalização econômica, por meio de interação com centros de ensino e pesquisa, por meio de informação e conhecimento tecnológico com finalidade de melhorar a eficácia produtiva. Permitem também desenvolver novos empreendimentos financeiramente viáveis e que consigam sobreviver no mercado após a permanência na incubadora. Ndabeni (2008) comenta que o objetivo chave de uma incubadora é produzir empresas bem-sucedidas financeiramente viáveis e independentes.

Para o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil (MCTI) (2013), as incubadoras são mecanismos que geram o estímulo necessário e concede o apoio logístico, gerencial e tecnológico necessários para o desenvolvimento do empreendedorismo e assim facilitam o surgimento de novas empresas que possuam como ponto forte a inovação. No Brasil existem entidades que geram apoio constante ao empreendedorismo, entre estas entidades, destacam-se três principais. Endeavor, Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) e SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas).

A Anprotec, em 2012 realizou uma pesquisa com sessenta incubadoras em todo o País, e o objetivo dessa pesquisa foi de atualizar a base de conhecimento sobre as incubadoras,

identificando as tendências do cenário das incubadoras e propor modelos de apoio para um melhor funcionamento destas instituições. Dentre os resultados encontrados destacam-se os objetivos mais comuns das incubadoras pesquisadas são: Dinamização da economia local; Criação de spin-off; Dinamização de setor específico de atividade; Inclusão socioeconômica e Geração de emprego e renda.

O relatório demonstrou os serviços oferecidos pelas incubadoras que modo geral foi bem padronizado: Cursos; Sala para eventos e seminários; Consultorias; Sala para reuniões e Cessão de espaço para incubação. Outros serviços menos oferecidos, que também foram citados: Laboratórios; Estudos e pesquisas e Capital de Risco.

Neste relatório as características mais comuns das incubadoras brasileiras foram: disponibilização de espaço com cobrança de taxa, oferecimento de serviços básicos como, limpeza, secretaria, e de serviços de capacitação e apoio, como consultorias em gestão, comercialização e desenvolvimento. Estas características são a base comum, mundialmente conhecida e que conceituam uma incubadora de empresa.

Fontes de informações destacam pontos de vista diferentes para o surgimento de incubadoras no mundo, ocorrem certas discrepâncias dependendo a origem das informações, porém, é importante destacar que independente de como foi o processo, é sempre presente a necessidade de apoiar empresas nascentes e apoiar o desenvolvimento da inovação.

Segundo Ndabebi (2008), as incubadoras de empresas mais antigas na forma conhecida surgiram no Reino Unido no início da década de 1970. Elas surgiram a partir de dois movimentos simultâneos. A primeira onda foi à subdivisão de antigos edifícios vagos que foram transformados em comunidades de trabalho. O intuito era um compartilhamento de serviços e gestão. A Segunda onda, segundo o autor, foi em resposta ao fechamento de fábricas que ocorreu em 1975, com intuito de ajudar a criar emprego aproveitando os profissionais que trabalhavam com aço e que foram desprovidos de trabalho nessa época.

Ndabebi (2008) comenta que nos Estados Unidos o movimento ocorreu por meio de três fatores históricos. O primeiro foi à necessidade de reconstruir áreas centrais de cidades, em 1973 a National Science Foundation decidiu financiar um projeto onde promovia a educação empreendedora, incentivando o desenvolvimento de novas tecnologias por empresas já existentes e a criação de desenvolvimento de novos negócios em grandes universidades. O terceiro fator foi por meio de iniciativas de empreendedores e grupos de investidores que procuraram passar sua experiência de risco para a aceleração de empresas por meio de um

ambiente adequado para esse fim. No início da década de 1980 esse movimento se intensificou principalmente pelo fechamento de várias unidades fabris em todo território americano. Um fator mundialmente aceito é que as incubadoras foram um esforço para aumentar a inovação e empreendedorismo por meio de universidades ou centros de inovação.

O *website* Inovates (2013) destaca que com os primeiros parques tecnológicos que surgiram no final da década de 1940, em Palo Alto, na Califórnia, conceitos de capital de risco, empreendedorismo e incubadoras de empresas passaram a serem chaves para o desenvolvimento de um novo negócio. A partir desta experiência que foram internacionalmente adotadas, as incubadoras tornaram-se uma ferramenta importante para o desenvolvimento destes negócios.

Com o aparecimento dos pólos e parques tecnológicos, surgiu o conceito de incubadoras de empresas de base tecnológica, auxiliando as novas empresas a desenvolverem negócios inovadores e por consequência, se manterem no mercado. Ndabebi (2008) comenta que na Coreia do Sul existe mais de 300 incubadoras tecnológicas, a maioria delas ligadas ao governo coreano com cooperação de universidades e escolas. Ao redor do mundo este conceito tem sido aplicado com bastante ênfase principalmente em parceria onde as universidades entram como o centro de pesquisa especializado e o governo com os recursos para bancar a estrutura e o apoio às novas empresas.

Segundo o relatório da Anprotec (2013), o Brasil em 2011 tinha 384 incubadoras em operação, que abrigaram 2.640 empresas, gerando 16.394 empregos. Essas incubadoras graduaram 2.509 empreendimentos, com faturamento de R\$ 4,1 bilhões e empregando 29.205 pessoas, elas focavam principalmente conhecimentos científicos tecnológicos, hoje as incubadoras estão se diversificando, 40% delas são tecnológicas, porém as incubadoras de negócios tradicionais e mistas já ocupam juntas 36% desse mercado, muito próximas somadas às incubadoras puramente tecnológicas. Outros segmentos ainda representam uma parcela pequena de incubadoras.

Nos países da América Latina, além do Brasil, há aproximadamente vinte incubadoras na Argentina e no Chile. O Peru tem também um número próximo deste com 18 incubadoras aproximadamente em 2013, de acordo com o site da Associação de Incubadoras do Peru.

2.4.1 Tipos de Incubadoras

Para o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (2013), os tipos de incubadoras são as Incubadoras do setor tradicional, tecnológico e misto. As Incubadoras de Base Tecnológica são que abrigam empresas onde os produtos, processos ou serviços são gerados em projetos onde a tecnologia é o carro chefe do negócio.

Incubadora dos setores tradicionais são as incubadoras que abrigam empresas vinculadas aos setores tradicionais da economia. Devem estar compromissadas com o fato de absorver ou desenvolver novas tecnologias. As incubadoras mistas são que abrigam empresas tanto de base tecnológica como dos setores tradicionais.

Além destes tipos mais tradicionais, o *website* da Inovates (2013), apresenta outras denominações:

- Incubadora setorial: organização que abriga empresas de um setor da economia.
- Incubadora cultural: apoia organização focada para a área da cultura exclusivamente.
- Incubadora social: apoia negócios provenientes de projetos sociais, ligados aos setores tradicionais que atendam à demanda de emprego, renda e melhoria de qualidade de vida.
- Incubadora agroindustrial: apoia empreendimentos de produtos e serviços agropecuários.
- Incubadora de cooperativa: apoia cooperativas em processo de formação e/ou consolidação.

As empresas têm diversas formas de se vincularem as incubadoras, sempre dependendo do nível de maturidade do projeto e dos sócios. De acordo com o *website* da Anprotec (2013), Inovates (2013), a empresa pode ter um vínculo de pré-incubação com a incubadora, nesse período a empresa não está formalmente aberta, logo não está na fase de negociação com clientes e sim na fase de desenvolvimento da ideia em negócio, nesta fase as empresas desenvolvem protótipos e estudam a viabilidade do negócio. O período natural desta fase é de um ano, em alguns casos esse período pode ser prorrogado.

Numa fase posterior a empresa passa a ser incubada, nesse período ela já existe formalmente

e negocia com o mercado, aqui a incubadora atua no sentido de consolidar a empresa, já está clara sua viabilidade e suas possibilidades de negócio, então, a gestão deve ser aprimorada junto com o desenvolvimento pessoal dos sócios e profissionais. A incubação pode ser tanto interna como externa. No caso de uma incubação interna a empresa tem um espaço físico e o utiliza para seus negócios. Quando ocorre a incubação externa, também conhecida como virtual, a empresa não tem um espaço físico, porém utiliza de todos os benefícios oferecidos pela incubação. O tempo normal de incubação é de dois a quatro anos.

O próximo passo é da empresa graduada, estando apta em desenvolver seu negócio sem apoio direto, ela deverá deixar a estrutura da incubadora, podendo se transformar em associada, contribuindo com outras empresas incubadas ou pré-incubadas e recebendo algum benefício de treinamento ou apoio em alguma circunstância específica.

Neste capítulo foi apresentado sobre o ambiente de uma incubadora, suas práticas e finalidades, este será o universo de pesquisa, onde a realidade de sua criação é para desenvolver o empreendedor e fomentar o empreendedorismo, não está preocupada dentro de sua missão em gerar negócios, não é um ambiente de consultoria apenas. Tem como missão a formação da pessoa como empreendedora, desenvolvendo as competências empreendedoras.

Os gestores destas incubadoras são profissionais com origens diversas, na grande maioria profissionais com grande experiência profissional e que foram escolhidos para esta função muito mais pela sua facilidade de adaptação a novos ambientes e por sua experiência em consultoria. Hoje este quadro está passando por uma transformação, a ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadoras), conjuntamente com o SEBRAE (Sistema Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas), a partir de 2014 implantou um curso de capacitação para gestores de incubadoras. O intuito principal deste treinamento é capacitar pessoas focadas no processo de gestão de incubadoras respeitando as particularidades deste universo de negócio. A profissionalização das incubadoras é um desenvolvimento natural deste universo no ponto de vista dos profissionais inseridos neste contexto profissional.

Este gestor da incubadora é dentro deste universo empreendedor é uma peça chave que pode interferir de maneira positiva ou negativa no desempenho do empreendedor e assim refletir naturalmente no desempenho da organização que está surgindo. Por isso conhecer sua forma de pensar quanto ao seu papel profissional e entender se a linguagem profissional oferecida por ele está na mesma sintonia da necessidade do empreendedor é uma pesquisa que poderá

ajudar a ajustar o processo de incubação, ambiente que deixou de ser um mero receptor de novos projetos e passou para um patamar de ambiente de desenvolvimento e aprendizagem.

2.5 Avaliação de Desempenho

Reis, Palmas e Crespo (2012) comentam que a avaliação e monitoramento do desempenho das empresas hoje é uma prática obrigatória, em virtude das alterações de mercado, é por meio deste instrumento que é possível entender o comportamento da empresa no mercado e assim medir sua atuação num ambiente competitivo.

Segundo Cunha e Correa (2013), A ideia de avaliar desempenho e produtividade nas organizações surgiu dos ideais positivistas, as primeiras experiências neste sentido têm registros no século dezenove. Na década de 50, a partir de uma maior estruturação das pesquisas em Administração, estudos relacionados com a mensuração de desempenho surgiram. Os autores comentam que nesta época a administração por objetivos era apresentada por Drucker, tendo como elemento básico desta administração, a existência de indicadores de desempenho das áreas da organização e por meio da mensuração destes dados poderia ser verificado o desempenho desta organização.

Cunha e Correa (2013) comentam que ao acompanhar a evolução cronológica dos modelos e conceitos sobre avaliação de desempenho, é perceptível que cada modelo desenvolvido gerou um viés voltado especificamente ao elemento novo trazido por ele. Para os autores isto é uma sinalização da dificuldade da existência de um modelo que possa ser aplicado de maneira generalista. Eles ainda especificam que além de uma diversidade de modelos e conceitos, também existe diversidade quanto aos elementos centrais destes modelos: o foco de atuação dos modelos (desempenho - gestão de desempenho); a perspectiva estratégica do modelo (operacional - estratégico); a orientação de usuário das informações (executivos - stakeholders e clientes); a abordagem de uso (interna e transacional - externa relacional). Essas mudanças alteraram a perspectiva de definições essenciais estáticas para os modelos. Desta forma fica claro que para cada necessidade de medir um desempenho organizacional há a necessidade da construção de um modelo específico.

Para esta pesquisa, que teve o intuito de medir o quanto às competências empreendedoras poderiam medir o desempenho de uma organização, foram preparadas para medir esta variável independente, cinco afirmativas dentro do espectro da Rentabilidade do negócio,

Aumento de vendas, aumento de ativos, objetivos da empresa alcançados ou não, foram preparadas.

Segundo Reis, Palmas e Crespo (2012), a avaliação das empresas da incubadora, baseado na situação pessoal dos empreendedores, produto em desenvolvimento, seu mercado e as finanças pode ser adequado, mesmo que não considerem num primeiro momento as peculiaridades de cada organização. Santos (2008) faz uma proposta mais completa para a avaliação de desempenho de uma organização, o que nesta pesquisa não foi utilizada em virtude deste modelo ser desenvolvido para uma empresa atuante no mercado e não no começo de sua trajetória de negócios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo apresenta os procedimentos metodológicos desenvolvidos para responder à questão de pesquisa, atendendo os objetivos propostos. Alguns fatores influenciaram a escolha do método. Quando se refere aos fatores pessoais é importante estudar as relações dos novos empreendedores com a aprendizagem proporcionada pela incubadora, também é importante verificar quais as competências indicadas como empreendedoras na literatura como essenciais para os empreendedores terem seus projetos alcançando desenvolvimento satisfatório no mercado em que pretende atuar, desta forma vem à tona a importância de se entender se as competências são desenvolvidas nos empreendedores pelas incubadoras conforme a percepção destes profissionais. Poucos estudos discutem o papel das incubadoras como desenvolvedoras dos empreendedores. Os estudos são comuns no ambiente de discutir o desenvolvimento dos negócios propostos.

3.1 Estratégias da Pesquisa e Procedimentos da Coleta dos Dados

Foram coletados dados, por meio de um questionário quantitativo, com empresários de empresas que alcançaram a maturidade no processo de incubação, esta coleta de dados teve o intuito de permitir conhecer as competências empreendedoras desenvolvidas e percebidas pelos empresários e verificar se há uma relação das competências empreendedoras com desempenho organizacional.

A finalidade desta coleta de dados foi o de responder aos seguintes objetivos específicos: Identificar as discrepâncias entre o que se pretende desenvolver e o que de fato é desenvolvido nos empresários das empresas incubadas durante seu processo de incubação; Identificar as competências empreendedoras desenvolvidas nos empreendedores incubados pelo ponto de vista destes; Verificar o quanto as competências empreendedoras podem ser variáveis independentes em relação ao Desempenho da Organização, medida como variável dependente.

Foi desenvolvido nesta fase um questionário quantitativo estruturado na escala Likert, onde uma parte das assertivas foram baseadas nas competências empreendedoras estudadas por Man e Lau (2005), e outras para mensurar o desempenho da organização (usado como variável dependente) para assim poder identificar se o fato das competências empreendedoras estarem presentes interfere no resultado destas organizações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 Procedimentos para Análise Quantitativa

Para a realização da análise quantitativa com o uso da Modelagem de Equações Estruturais adotaram-se as três etapas com os seguintes procedimentos, para os dados coletados.

Etapa 1: Processamento prévio dos dados da seguinte forma: ‘limpeza’ dos dados (*data screening*), com o intuito de se tratarem valores omitidos (*missing values*), valores fora do intervalo esperado (*outliers*) e a linearidade dos dados obtidos.

Etapa 2: Análise do modelo de mensuração. Essa etapa consistiu em avaliar a validade de convergência do modelo de equações estruturais. Nessa fase realizou-se:

- 1) Análise da confiabilidade (Alfa de Cronbach e confiabilidade composta) calculada para cada variável latente.
- 2) Verificação da variância média extraída (VME).
- 3) Avaliação da multicolinearidade das variáveis preditoras.

Etapa 3: Avaliação do modelo estrutural, essa etapa consiste em:

- 1) Verificação dos valores de R^2 : coeficiente de determinação;
- 2) Valores de verificação dos coeficientes de regressão;
- 3) Análise da magnitude dos coeficientes estruturais.

Foram analisados os dados dos países de língua espanhola, do Brasil e posteriormente todos os respondentes em conjunto, assim verificamos as diferenças entre o Brasil e os demais países estudados e a totalidade da amostra, não foi possível analisar cada país em separado em virtude de o banco de dados não ter alcançado um número que permitisse essa composição de análise.

4.2 Análise dos Dados

Foram e entrevistados 121 empreendedores, sendo que desta amostra, 79 eram do gênero masculino e 42 do gênero feminino. Faixa etária que prevaleceu foi de pessoas acima de 32 anos, mais da metade da amostra estão nesta faixa etária. A segunda faixa de prevalência na amostra está na faixa entre 27 a 32 anos, isso demonstra que a experiência é um marco entre os empreendedores entrevistados. Isto também pode ser concluído quando a pesquisa indica que 76 entrevistados têm mais de três anos de experiência em sua atividade profissional.

Quando perguntado sobre o tempo de existência da empresa, 74 dos entrevistados responderam mais de dois anos, sendo que cinquenta e seis destas empresas tem mais de três anos, demonstrando um tempo de vida interessante e uma vivência de negócios que permitem uma análise não só técnica, mas vivencial quanto ao seu negócio e o papel que a incubadora representou em seu negócio e na sua formação.

Um detalhe que chama a atenção na amostra pesquisa é que apenas nove empresas entrevistadas têm apenas um sócio, 41 delas têm dois sócios, sendo que prevalece a existência de mais de dois sócios nas empresas que foram incubadas. Números interessantes, demonstrando a importância da discussão da formação e preparação de grupos de trabalhos com competências complementares.

Outra informação que chama a atenção nestas entrevistas é que 37% dos entrevistados declaram ter sede própria, o que é um número muito importante pois mostra a saúde de ao menos um terço das organizações.

Na análise da etapa quantitativa utilizaram-se os dados obtidos com o questionário. O link do questionário foi enviado de forma eletrônica por e-mail. Como foram processados dados de empreendedores Brasileiros e Países da América Latina (Chile, Argentina e Colômbia), apresenta-se, a seguir, a análise do Brasil e dos países de língua espanhola.

Cabe aqui salientar que o questionário foi elaborado com o auxílio de 5 especialistas na área de

pesquisa e nos temas, com o propósito de validação de conteúdo do questionário. Para fins de pré-teste e validação com o universo respondente, o questionário foi enviado para cerca de 10 respondentes do Brasil e dos Países pesquisados, para posteriormente chegar a sua versão definitiva. O período de coleta ocorreu durante o ano de 2016 e 2017.

O projeto foi enviado ao Comitê de ética para validação dos cuidados tomados e esclarecimentos feitos no início do questionário informando que os dados seriam preservados dos respondentes e que eles poderiam se retirar da pesquisa a qualquer tempo, sendo que o ato de responder o questionário era a declaração de que se sentia a vontade e livre em responder o questionário.

4.2.1 Análise do Modelo de Mensuração

Após o acerto do banco de dados e com as variáveis independentes (competências empreendedoras) e a variável dependente (Desempenho), devidamente mapeadas, foi realizada o primeiro processamento do banco de dados no SmartPLS, conforme observado a seguir, para a avaliação da carga fatorial de cada variável observada (indicador), assim podendo medir a relação de cada variável com seu construto.

O banco de dados foi trabalhado em três diferentes situações; a primeira foi analisada o banco de dados do Brasil, posteriormente dos países de língua espanhola e em terceiro a totalidade do banco de dados. Conforme demonstrado a seguir.

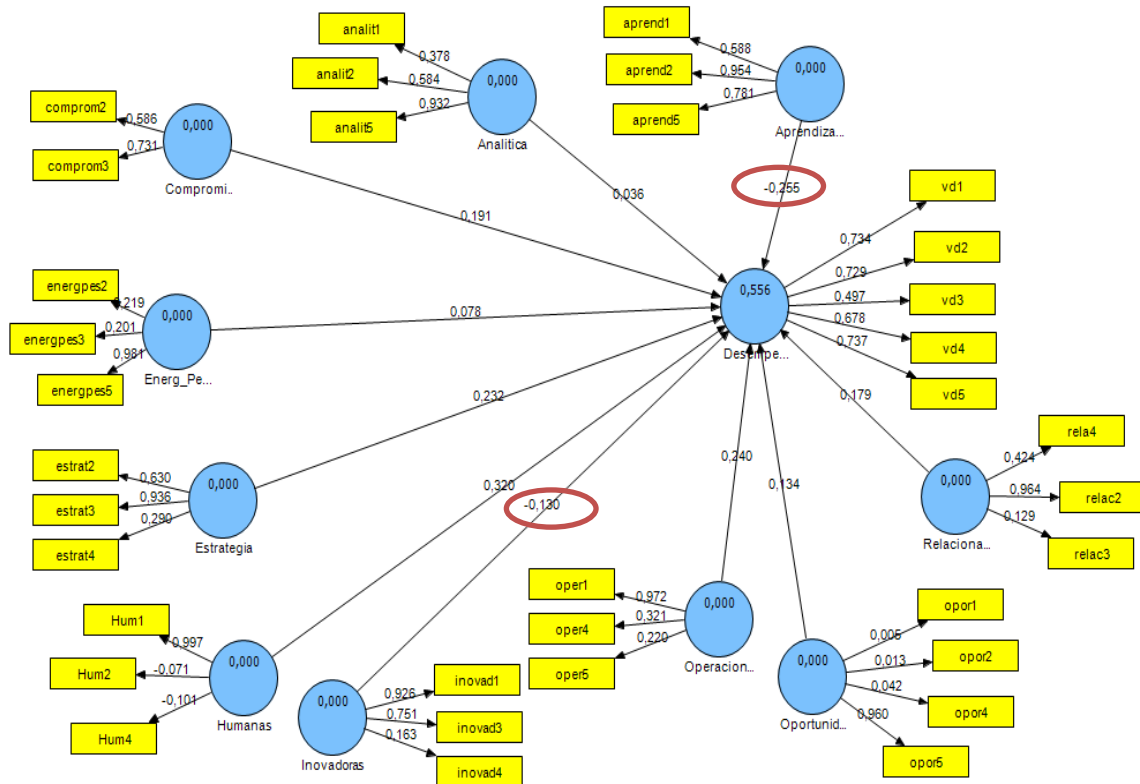
4.2.1.1 Análise do Modelo de Mensuração - Brasil

O primeiro processamento foi preparado com o banco de dados do Brasil, com todos os constructos e com alguns indicadores já excluídos em virtude do coeficiente de correlação estar abaixo de 0,6 (HAIR et al., 2010). Desta forma o constructo de Aprendizado passou a ter três indicadores, assim como os constructos Analítica, Energia pessoal, Humanas, Inovadoras, Operacional, Relacionamento e Aprendizagem. Sendo que o constructo de Compromisso ficou com apenas dois indicadores e de Oportunidade com quatro indicadores, sendo os dez constructos analisados em relação a Desempenho. Conforme pode ser observado na figura 1.

Neste primeiro processamento pode ser observado que dois constructos apresentaram

coeficiente de regressão negativo, demonstrando que nesta amostra tanto aprendizagem como inovadoras contribuem negativamente com desempenho. Em virtude deste resultado foi efetuado um segundo processamento, que está apresentado a seguir.

Figura 1: Primeiro processamento - Brasil

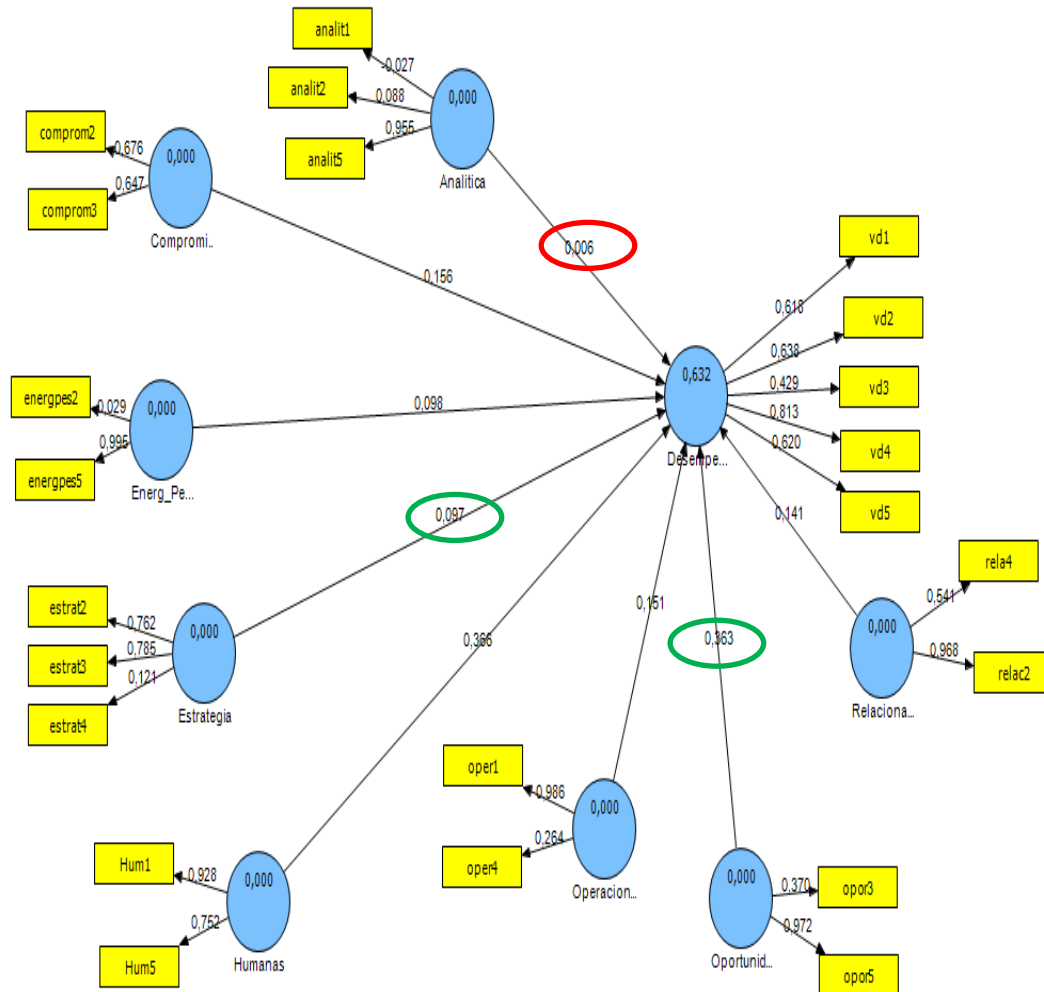


Fonte: Dados da pesquisa

No segundo processamento foram extraídos os construtos que o coeficiente de regressão era negativo e alguns indicadores dos construtos que permaneceram também foram excluídos por terem o coeficiente de correlação baixo, desta forma, como pode ser observado na figura 2, os construtos de relacionamento, oportunidade, operacional, compromisso, energia pessoal e humanas ficaram com dois indicadores, os construtos de estratégia e analítica ficaram com três indicadores.

Os dois constructos que mais contribuem com a variável dependente são: Humanas e Oportunidade e a que demonstrou menor impacto é a Analítica.

Figura 2: Segundo processamento - Brasil



Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 1, estão identificados índices para análise, a variância média explicada, o Alpha de Cronbach e a Confiabilidade composta, para o banco de dados do Brasil.

Tabela 1: Indicadores do modelo de mensuração - Brasil

Construto	VME	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	R2
Analítica	0,3071	0,5793	0,3317	
Compromisso	0,4380	0,2208	0,0008	
Desempenho	0,4037	0,7474	0,7653	0,6317
Energ_Pessoal	0,4957	0,2244	0,5098	
Estratégia	0,4037	0,6141	0,6085	
Humanas	0,7141	0,6244	0,8317	
Operacionais	0,5212	0,5918	0,6202	
Oportunidade	0,5409	0,2483	0,6623	
Relacionamento	0,6143	0,4744	0,7468	

Ao analisar o resultado da Tabela 1, os resultados não foram de modo geral satisfatórios de acordo com índices indicados por Hair Jr. et al. (2005). A variância média extraída (VME) deve ser $> 0,5$, a confiabilidade composta deve ser $> 0,6$ e o alfa de Cronbach de ser $> 0,6$ (consistência interna).

A confiabilidade composta foi abaixo do adequado para o construto Analítica, Compromisso, Energia Pessoal. Quando, analisado o alfa de Cronbach, Analítica, Desempenho, Estratégia, humanas e Operacionais, tiveram índices adequados. Quando a análise foi baseada pela VME esse quadro não muda muito, pois apenas Humanas, Operacionais, oportunidade e relacionamento demonstram índices satisfatórios.

O único constructo que na análise comparativa dos dados poderia ser excluído seria o de compromisso, porém se houver essa retirada ele comprometia os índices de outros dois constructos, desta forma optamos em mantê-lo.

Na tabela 2 observa-se a validade de Discriminante, neste momento foi extraído a Raiz do VME em diagonal e estes valores devem ser maiores que os valores apresentados abaixo das colunas, isso representa a correlação em ter os construtos. Na análise efetuada no banco de dados do Brasil os construtos humanas e desempenho, e também oportunidade e desempenho essa correlação é apresentada, porém se considerarmos uma tolerância de 10% referente ao índice alcançado não haverá nenhum caso de correlação apresentado.

Tabela 2: Validade de Discriminante - Brasil

	Analitica	Compromisso	Desempenho	Energ_Pessoal	Estrategia	Humanas	Operacionais	Oportunidade	Relacionamento
Analitica	0,5541								
Compromisso	0,0954	0,6618							
Desempenho	0,1752	0,286	0,6353						
Energ_Pessoal	-0,0689	0,0879	0,2531	0,704					
Estrategia	0,1541	-0,0417	0,1368	0,1166	0,6354				
Humanas	0,0102	0,0773	0,6535	0,1819	0,0034	0,845			
Operacionais	0,2041	0,1902	0,2041	0,0277	0,2652	-0,1428	0,722		
Oportunidade	0,2243	0,1129	0,6755	0,1094	-0,089	0,8086	-0,0378	0,7355	
Relacionamento	0,2134	0,1903	0,2306	0,1429	0,1787	-0,1059	0,4238	0,0064	0,7838

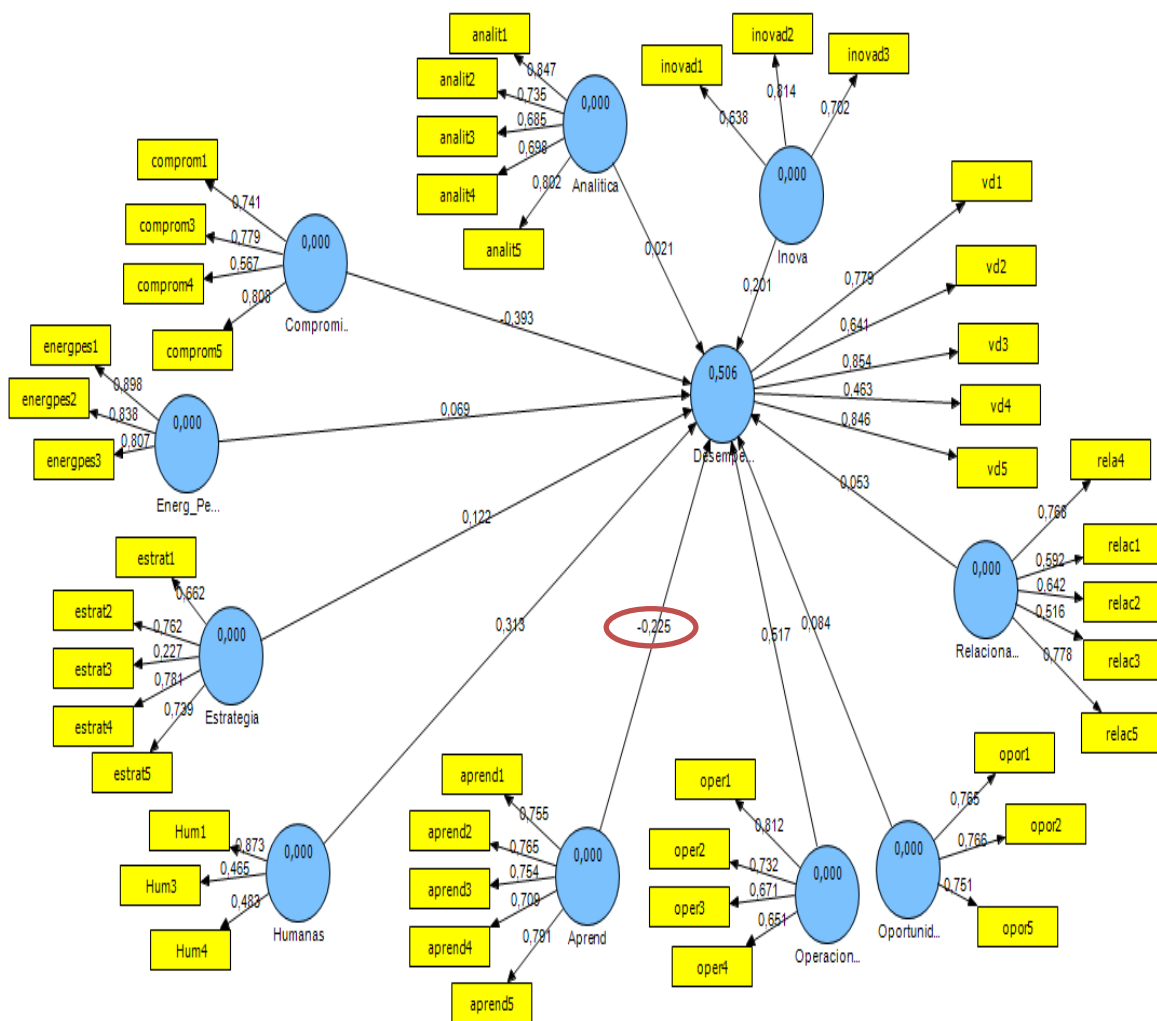
Fonte: Dados da pesquisa

4.2.1.2 Análise do Modelo de Mensuração - Países de Língua Espanhola

O segundo processamento foi preparado com o banco de dados dos países de língua espanhola (Chile, Argentina e Colômbia), com todos os constructos e com alguns indicadores já excluídos em virtude do coeficiente de correlação estar abaixo de 0,6. Desta forma o constructo de Inovadora passou a ter três indicadores, assim como os constructos Oportunidade, Humanas e energia pessoal. Sendo que o constructo de Compromisso ficou com quatro indicadores, assim como operacional e de Aprendizagem, estratégia e relacionamento com cinco indicadores, sendo os dez constructos analisados em relação a Desempenho. Conforme pode ser observado na figura 3.

Neste processamento pode ser observado que um construto apresentou coeficiente de regressão negativo, demonstrando que nesta amostra aprendizagem contribuí negativamente com desempenho. Em virtude deste resultado foi efetuado um segundo processamento (Figura 4).

Figura 3: Primeiro processamento - Países de Língua Espanhola

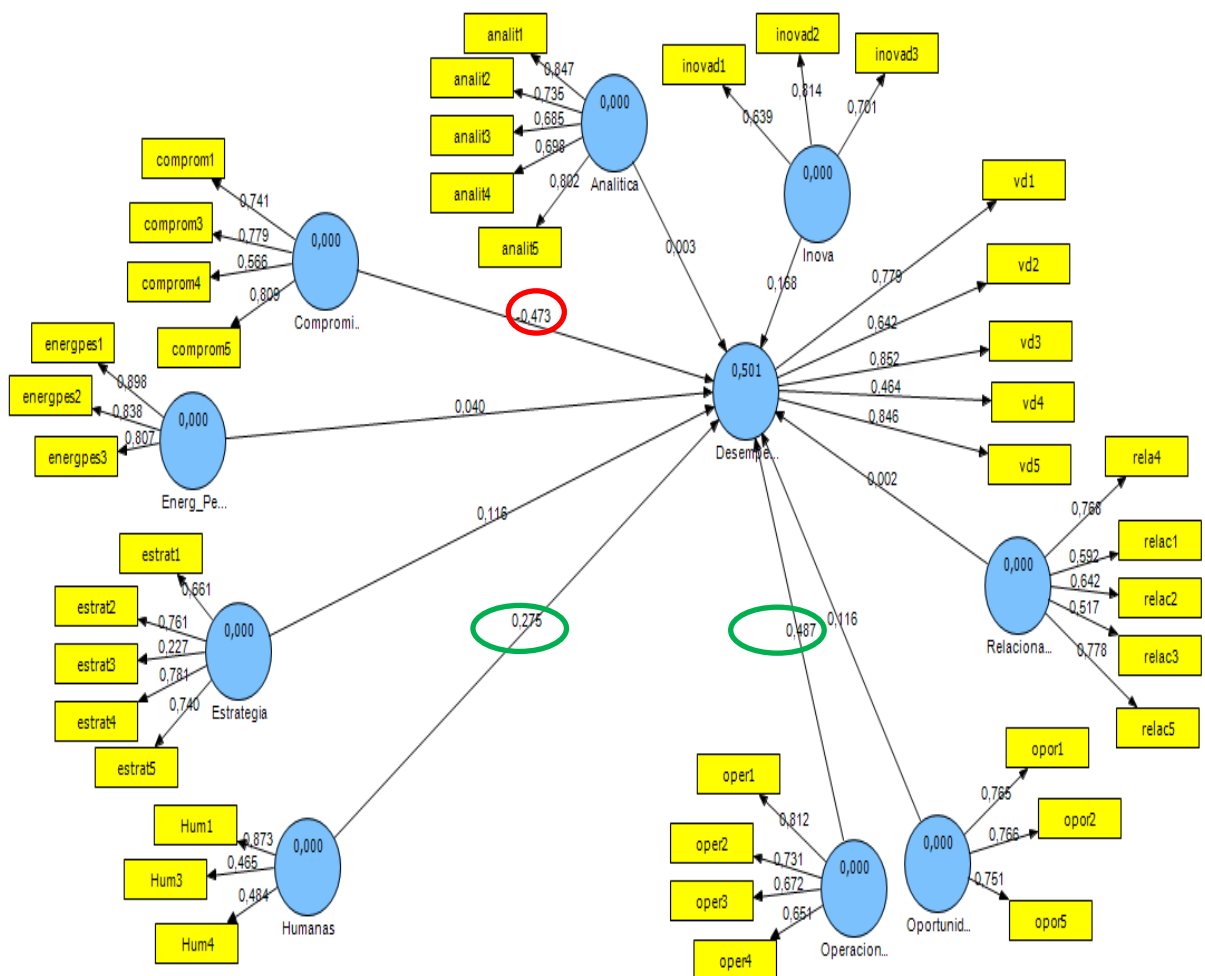


No segundo processamento foi extraído o construto que o coeficiente de regressão era negativo, uma decisão específica para o construto Compromisso foi adotado nessa análise, pois seu índice também é negativo, mas houve a decisão de permanecer com ele pois sua retirada impactava numa diminuição de índice de dois outros construtos. Alguns indicadores dos constructos que permaneceram também foram excluídos por terem o coeficiente de correlação baixo, desta forma, como pode ser observado na figura 2, os constructos de Inovação, humanas e

oportunidade ficaram com três indicadores, os construtos Operacional e compromisso ficaram com quatro indicadores e os construtos analítica, estratégia e relacionamento permaneceram com cinco indicadores.

Os dois construtos que mais contribuem com a variável dependente são Humanos e Operacional e a que demonstrou menor impacto é a Compromisso.

Figura 4: Segundo processamento - Países de Língua Espanhola



Na tabela 3, foram identificados índices para análise, a variância média explicada, o Alpha de Cronbach e a Confiabilidade composta, para o banco de dados dos Países de língua espanhola.

Tabela 3: Indicadores do modelo de mensuração - Países de Língua Espanhola

Construto	VME	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	R2
Analitica	0,5713	0,8121	0,8688	
Compromisso	0,5327	0,7280	0,8177	
Desempenho	0,5352	0,7706	0,8467	0,5010
Energ_Pessoal	0,7199	0,8061	0,8850	
Estrategia	0,4451	0,6873	0,7837	
Humanas	0,4039	0,3879	0,6498	
Inova	0,5209	0,5536	0,7635	
Operacionais	0,5173	0,6893	0,8097	
Oportunidade	0,5785	0,6486	0,8046	
Relacionamento	0,4449	0,7181	0,7966	

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o conteúdo da Tabela 3, os resultados foram de modo geral satisfatórios de acordo com índices indicados por Hair Jr. et al. (2005). A variância média extraída (VME) deve ser > 0,5, a confiabilidade composta deve ser > 0,6 e o alfa de Cronbach de ser > 0,6 (consistência interna).

A confiabilidade composta foi adequada para todos os construtos. Quando, analisado o alfa de Cronbach, apenas os índices de Humanas e Inovação indicaram índice abaixo do desejado, porém se considerarmos autores que aceitam índice 0,5 apenas humanas estaria abaixo.

Quando a análise foi baseada pela VME esse quadro não muda muito, pois apenas Estratégia, humanas e relacionamento demonstram índices insatisfatórios.

Neste caso do banco de dados dos países de língua espanhola, nenhum construto deveria ser excluído numa análise comparativa dos dados.

Na tabela 4 foi extraído a validade de Discriminante, neste momento foi extraído a Raiz do VME em diagonal e estes valores devem ser maiores que os valores apresentados abaixo das colunas, isso representa a correlação em ter os construtos. Na análise efetuada no banco de dados dos países de língua espanhola os construtos inovação e operacionais, e também

oportunidade e humanas essa correlação é apresentada, mesmo considerando uma tolerância de 10% referente ao índice alcançado essa correlação ainda acontece, isto pode ser devido ao banco de dados que neste caso foi pequeno, causando essa discrepância.

Tabela 4: Validade de Discriminante – Brasil- Países de Língua Espanhola

Construto	Analítica	Compromisso	Desempenho	Energ_Pessoal	Estrategia	Humanas	Inova	Operacionais	Oportunidade	Relacionamento
Analítica	0,7559									
Compromisso	0,7576	0,7299								
Desempenho	0,4356	0,2542	0,7315							
Energ_Pessoal	0,7523	0,7809	0,3955	0,8485						
Estrategia	0,7834	0,5958	0,4508	0,6253	0,6672					
Humanas	0,4298	0,3351	0,4843	0,3584	0,3873	0,6355				
Inova	0,7578	0,6856	0,5111	0,7112	0,6355	0,2942	0,7218			
Operacionais	0,7136	0,7167	0,5601	0,7443	0,6365	0,3484	0,8545	0,7192		
Oportunidade	0,6536	0,5799	0,5107	0,5913	0,5602	0,7517	0,5593	0,5682	0,7606	
Relacionamento	0,7197	0,643	0,373	0,6946	0,6953	0,2715	0,7084	0,6538	0,4561	0,667

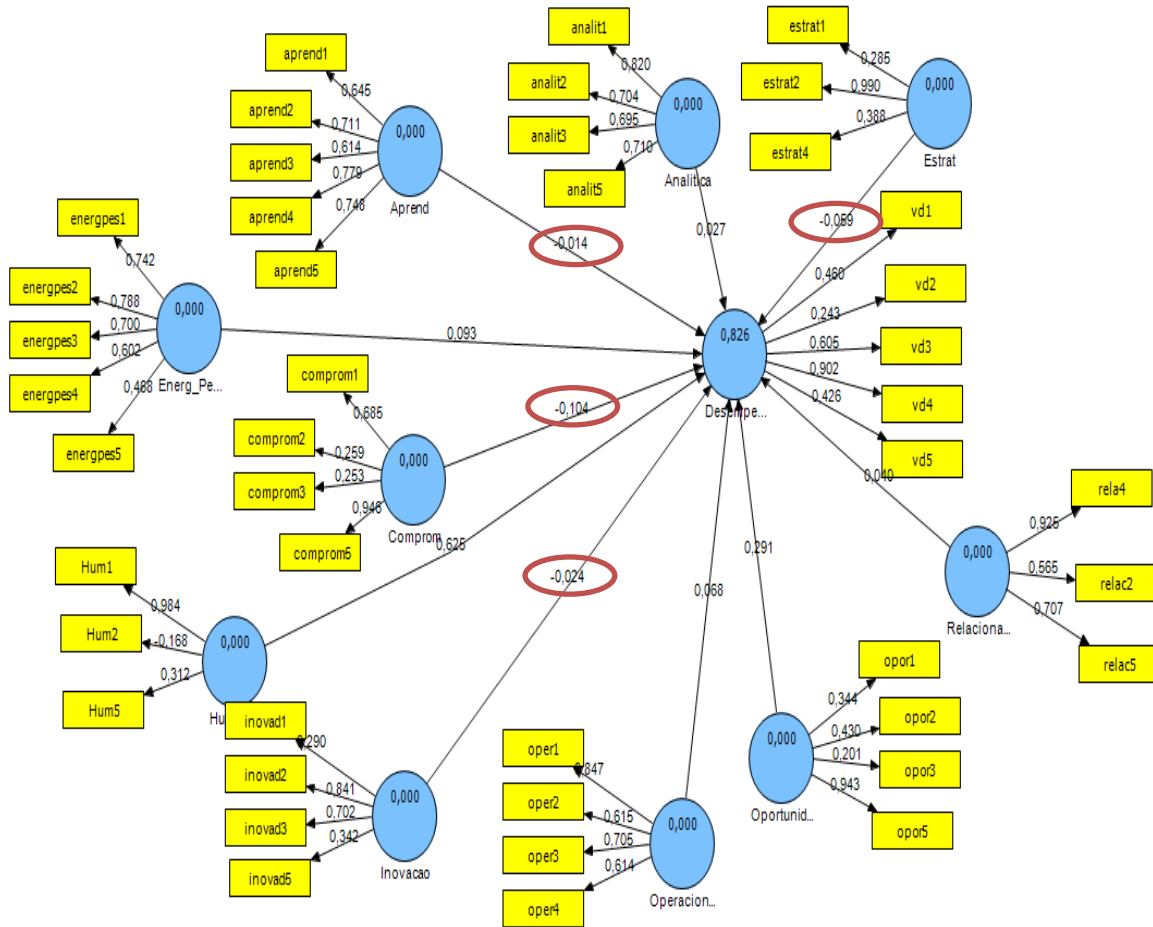
Fonte: Dados da pesquisa

4.2.1.3 Análise do Modelo de Mensuração – Brasil + Países de Língua Espanhola

O terceiro processamento foi preparado com o banco de dados geral, com todos os constructos e com alguns indicadores já excluídos em virtude do coeficiente de correlação estar abaixo de 0,6. Desta forma os construtos de Estratégia, relacionamento e humanas passaram a ter três indicadores, os construtos comprometimento, inovação, operacional, oportunidade e analítica passaram a ter quatro indicadores, ficando os construtos de Energia pessoal e aprendizagem com cinco indicadores. Conforme pode ser observado na figura 3.

Neste processamento pode ser observado que quatro construtos apresentaram coeficiente de regressão negativo, demonstrando que nesta amostra aprendizagem, comprometimento, inovação e estratégia, contribuem negativamente com desempenho. Em virtude deste resultado foi efetuado um segundo processamento.

Figura 5: Brasil + Países de Língua Espanhola



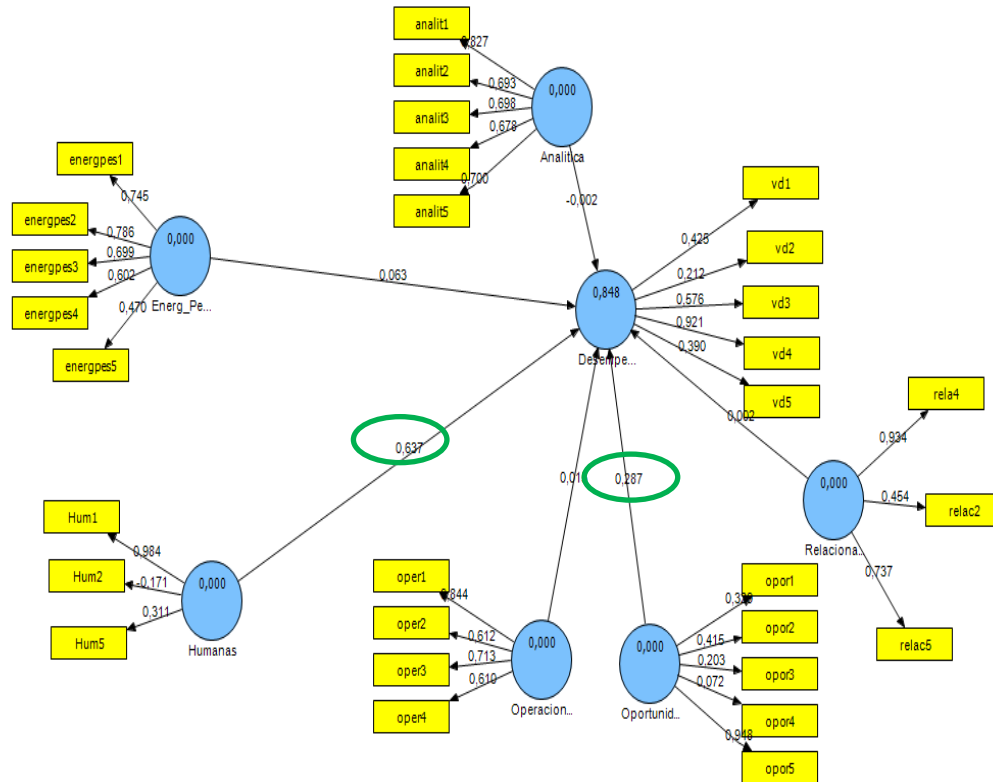
Fonte: Dados da pesquisa

No segundo processamento foram extraídos os constructos que o coeficiente de regressão era negativo e alguns indicadores dos constructos que permaneceram também foram excluídos por terem o coeficiente de correlação baixo, desta forma, como pode ser observado na figura 2, os constructos de relacionamento e humanas ficaram com três indicadores, os constructos de energia pessoal, oportunidade e analítica ficaram com cinco indicadores e o construto operacional ficou com quatro indicadores.

Os dois constructos que mais contribuem com a variável dependente são Humanas e Oportunidade e a que demonstrou menor impacto é a Analítica.

Neste aspecto do impacto de contribuição à semelhança com o banco de dados do Brasil deve-se ao fato da representatividade pelo número de respondentes deste ser maior que o banco de dados dos países de língua espanhola.

Figura 6: Terceiro processamento – Brasil + Países de Língua Espanhola



Na tabela 5, foram identificados índices para análise, a variância média explicada, o Alpha de Cronbach e a Confiabilidade composta, para o banco de dados do Brasil.

Tabela 5 Indicadores do modelo de mensuração – Brasil+Países de Língua Espanhola

Construto	VME	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	R2
Analítica	0,5204	0,7808	0,8436	
Desempenho	0,3116	0,7541	0,6493	0,8477
Energ_Pessoal	0,4486	0,6961	0,7981	
Humanas	0,3651	-0,1502	0,3990	
Operacionais	0,4922	0,6674	0,7919	
Oportunidade	0,2452	0,4631	0,5063	
Relacionamento	0,5404	0,6450	0,7660	

Ao analisar o conteúdo da Tabela 5, os resultados não foram de modo geral satisfatórios de acordo com índices indicados por Hair Jr. et al. (2005). A variância média extraída (VME) deve ser $> 0,5$, a confiabilidade composta deve ser $> 0,6$ e o alfa de Cronbach de ser $> 0,6$ (consistência interna).

A confiabilidade composta foi abaixo do adequado para o construto Humanas e Oportunidade. Quando, analisado o alfa de Cronbach, humanas e Oportunidade, tiveram índices inadequados. Quando a análise foi baseada pela VME esse quadro não muda muito, pois apenas analítica e relacionamento demonstram índices satisfatórios.

O único construto que na análise comparativa dos dados poderia ser excluído seria o de Humanas, porém este é construto que melhor contribui com a variável dependente.

Na tabela 6 foi extraído a validade de Discriminante, neste momento foi extraído a Raiz do VME em diagonal e estes valores devem ser maiores que os valores apresentados abaixo das colunas, isso representa a correlação entre os construtos. Na análise efetuada no banco de dados geral os construtos humanas e oportunidade em relação a desempenho, e também oportunidade e humanas essa correlação é apresentada, mesmo se considerarmos uma tolerância de 10% referente ao índice alcançado.

Tabela 6 Validade de Discriminante – Brasil+Países de Língua Espanhola

Construto	Analítica	Desempenho	Energ_Pessoal	Humanas	Operacionais	Oportunidade	Relacionamento
Analítica	0,7214						
Desempenho	0,2045	0,5582					
Energ_Pessoal	0,752	0,1756	0,6698				
Humanas	0,0809	0,9053	0,0379	0,6042			
Operacionais	0,7186	0,2118	0,7377	0,0888	0,7016		
Oportunidade	0,3339	0,897	0,2715	0,9244	0,3281	0,4952	
Relacionamento	0,573	0,0575	0,5393	-0,0363	0,524	0,1326	0,7351

Ao comparar as análises efetuadas, pode-se dizer que em relação as competencias estudadas a que menos impacta no desenvolvimento das empresas no banco de dados em geral foi a competencia de aprendizado, pois em nenhum momento nas análises esta competencia se mostrou presente. As outras competencias se mostraram importante para o desempenho quando

a análise do banco de dados foi efetuada separada entre os dados dos empreendedores brasileiros e de língua espanhola, a não ser a competência de inovação que no banco de dados brasileiro também se mostrou negativamente contribuinte para o desempenho das empresas.

Ao analisar o banco de dados de forma conjunta apenas seis competências se mostraram importante e mesmo assim de maneira relativa pois a competência analítica não contribuiu efetivamente para melhorar desempenho.

Ao comparar as três análises para identificar as competências mais relevantes são energia pessoal, operacional e relacionamento parecem as mais adequadas. Desta forma a competência de aprendizagem é a que destoa completamente na amostra desta pesquisa como sendo desenvolvida no processo de empreendedorismo.

Nas tabelas 1,3 e 5 podem-se observar os valores dos coeficientes de determinação da variância (R^2) das variáveis dependentes. Esses coeficientes indicam o percentual de variância da variável dependente que é explicado pelas variáveis independentes.

No banco exclusivo de empreendedores brasileiros a variável desempenho o valor do coeficiente de determinação da variância (R^2) obtido foi de 63,17%. Na prática, isto indica que o construto representado pelas variáveis independentes explica 63,17% da variabilidade do desempenho, isto é uma evidência de que outras variáveis não estudadas podem exercer influência no desempenho da organização.

Quando o banco de dados é o exclusivo de países de língua espanhola, essa realidade é mais impactante, pois o R^2 é de 50,10%, reduzindo assim o impacto das competências empreendedoras é menor atingido ou explicando o desempenho em apenas 50% das vezes, sendo que outras variáveis representam metade da importância para um bom desempenho. Essa realidade por sua vez melhora de maneira significativa quando o R^2 analisado da variável dependente desempenho é do banco de dados total, pois o coeficiente de determinação da variância é de 84,77%, podendo se dizer que em 85% das vezes ou explicando o desempenho da organização com as variáveis estudadas em 85% das vezes.

5. CONCLUSÃO

Para conclusão deste trabalho, cabe aqui lembrar o objetivo geral proposto que foi de verificar se as competências propostas a serem desenvolvidas pelos gestores das incubadoras são as competências desenvolvidas nos empreendedores em incubadoras da América Latina.

Depois da coleta de dados efetuada, com os resultados das entrevistas quantitativas, pode-se afirmar que as competências propostas pelos gestores das incubadoras são as competências percebidas pelos empreendedores como sendo suas competências pessoais. Ao acompanhar na literatura a indicação das competências empreendedoras chega-se a conclusão de que, apenas uma competência não é percebida com unanimidade sua importância, que a competência de aprendizagem. As demais competências indicadas pela teoria aparecem com maior ou menor ênfase nos dados pesquisados junto aos empreendedores.

Nesta pesquisa não se pôde tentar justificar o porquê que de competências como analítica, de aprendizagem e de inovação aparecem como menos influentes. Algumas justificativas podem ser pensadas, uma delas o tamanho da amostra, outra possibilidade é que o fato de um empreendedor precisar ter competências não quer dizer que todos empreendedores terão todas as competências propostas pela teoria e as que indicaram ser menos importantes para o público pesquisado é justamente o que a amostra indica como não sendo seus pontos fortes.

No campo teórico, uma contribuição é a comparação entre as competências empreendedoras de Man e Lau (2005) e McClelland (1998). A partir desta comparação podemos pensar que a partir destes pesquisadores as competências empreendedoras principais são seis e não dez como cada um demonstra em suas pesquisas. Se fossem estudados o banco de dados a partir destas seis competências iríamos notar a presença de seis competências no estudo do banco de dados total. Este resultado seria as seis competências que são semelhantes nas duas pesquisas. Mantendo o foco nesta contribuição pode se dizer que além das seis competências principais existem outras oito competências como complementares, que são as quatro competências que aparecem em cada estudo dos dois autores sem similaridade entre eles. Pensando nos estudos em conjunto então têm-se quatorze competências empreendedoras.

Uma pesquisa como esta permite gerar várias hipóteses, talvez chegar a algumas conclusões, mas muitas perguntas ficam sem respostas oriundas dos resultados obtidos pela pesquisa. Para isto novas pesquisas devem ser elaboradas. Um indicativo desta afirmação é a necessidade de se entender como desenvolver de maneira mais eficaz as competências necessárias para os

empreendedores melhorarem seus resultados a curto e médio prazo.

Novamente depara-se com um problema sério: fazer pesquisa de campo necessita de respondentes que respondam pesquisas. São muitas as dificuldades em conseguir que empreendedores respondam questionários para que consigamos com estes dados procurar produzir um material que em tese poderia contribuir na melhoria do ambiente e das atividades destes mesmos profissionais, foi uma luta incessante, esta pesquisa teve como foco principal conseguir informações em maior volume para mostrar aos pesquisadores da rede empresur a necessidade de melhoria e em quais focos de desenvolvimento. Há pouco apoio, inclusive de pesquisadores e gestores de incubadoras e parques tecnológicos. Vislumbra-se uma necessidade de engajamento para que possamos entender nossa necessidade foco de atuação.

Em relação aos objetivos propostos considera-se que eles foram atendidos, pois as competências empreendedoras estudadas e propostas pelos gestores nos seus processos de desenvolvimento foram identificadas a partir das respostas dos empreendedores. As discrepâncias mostrando as competências que não são desenvolvidas também foram identificadas, e a relação entre as competências empreendedoras que impactam no desempenho organizacional também foi apresentada no decorrer das análises.

6. REFERÊNCIAS

ABREU, F. C.; SOUZA, Y. S.; GONÇALO, C. R. Aprendizagem e Criação do Conhecimento em Incubadoras. **Anais do XXX ENANPAD**. Salvador, 2006. Disponível em: http://www.gesicon.com.br/uploads/2012/06/2006_00004.pdf. Acesso em 17.12.2014

AĞCA, V.; KAYA, H. **Entrepreneurial Orientation and Performance of Turkish Manufacturing FDI firms: an empirical study**. Turquia. 2009. Disponível em: <http://gdex.dk/ofdi/14%20Kaya%20Harun.pdf>. Acesso em 10.12.2013.

AMARAL, R. M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

ANPROTEC - <http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/> Acesso em: 15.07.2013

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Associação Peruana de Incubadora de Empresas - <http://www.peruincuba.net/portal/> - Acesso em 19.08.2013.

BERTI, A., BAGATINI, D., FROZZA R. Competências Profissionais de Empreendedores da Tecnologia da Informação. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador, 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_098_661_12861.pdf. Acesso em 10.12.2013

BOHNENBERGER M.C.; SCHIMIDT, S. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. Curitiba: **Revista de Administração Contemporânea** v.13, n.3, p.450-467, 2009.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRINCKMANN, J. **Competence of Top Management Teams and the Success of New Technology Based Firms: A Theoretical and Empirical Analysis Concerning**

Competencies of Entrepreneurial Teams and the Development of Their Ventures, Gabler Publishing, Wiesbaden, 2008.

BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores Brasileiros: Vivendo e aprendendo com grandes nomes**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARLAND, J. W. Carland Entrepreneurship Index – Report. **Business Development Test**, Inc. North California, 2001. Disponível: <<http://www.biztest.com>>. Acesso: 17.07.2013.

CARLAND, J. A.; CARLAND, J. W. **The Theoritical Bases and Dimensionality of the Carland Entrepreneurship Index**. In: PROCEEDINGS OF THE RISE CONFERENCE, p.1--24, University of Jyväskylä, Finlândia, 1996

CASTELLS, M. Four Asian Tigers with a Dragon Head: A Comparative Analysis of the State, Economy, and Society in the Asian Pacific Rim, in APPELBAUM, R.; HENDERSON, J. (Eds). **States and Development in the Asia Pacific Rim**. London, 1992, p.-.

CHANDRA, A.; FEALEY, T. Business Incubation in the United States, China and Brazil: A Comparison of role of government, incubator funding and financial services. **International Journal of Entrepreneurship**, v.13, n.S1, p.67-86, 2009

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence, **Journal of European Industrial Training**, v.20, n.5, p.20-30, 1996.

CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Avaliação de Desempenho Organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 53, n.5, p. 485-499. 2013.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Pearson, 1989.

DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. Competências empreendedoras: Um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial. In: **Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas**. Anais. São Paulo/SP: EGEPE, 2008.

DORNELLAS, J.C.A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** – Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Thomson, 2003.

DUNHAM, L. C. **The emergence of stakeholder networks in early stage ventures.** These (Doctor in Philosophy in Business Administration) – The Darden School of Business Administration, University of Virginia, United States, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências.** São Paulo: Atlas, 2004

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balance Scorecard.** São Paulo: Saraiva, 2006.

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

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004

FLEURY, M.T.L., FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC).** Ed Especial, p. 183-196, 2001.

FREITAS E.L. Alguns Aspectos da Linguagem Científica. **Revista Sitientibus.** http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/12/alguns_aspectos_da_linguagem_cientifica.pdf. Acesso em 25.09.2014.

FRIEDMAN, S.; CHRISTESEN, P.; DEGROOT, J. Work and life balance: the end of the zero-sum game. **Harvard Business Review,** 1998.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil:** Relatório global. Disponível em: http://www.gemconsortium.org/download/1303755989965/EMPRENDEDORISMO_NO_BRASIL_2009.pdf. Acesso em: 25.04. 2011.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Relatório Argentina.** Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/teams/8/Argentina>. Acesso em: 10.03.2013.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Relatório Chile.** Disponível em: <http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2012/05/Descargar-reporte-completo.pdf>. Acesso

em: 10.03.2013.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Relatório Colômbia**. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/2820/gem-colombia-2012>. Acesso em: 10.03.2013.

HAASE H.; LAUTENSCHLAGER A. Impact of a Simulation-Based Pedagogy in Entrepreneurship Education: Comparative Insights from Germany, Spain, Thailand and China. *International Review of Entrepreneurship*. **Senate Hall Academic Publishing**. v.7 n.4, p 327-352, 2009.

HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2014.

HAIR JR.; J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de dados**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERRINGTON, M.; KEW, J.; e KEW, P. **Tracking entrepreneurship in South Africa: a GEM perspective [Online]**. Available: <http://www.gemconsortium.org/article> (6 September 2010). Acesso em: 10.04.2013.

HILLS, G.; LAFORGE, R.W. **Marketing and entrepreneurship**. Chicago: University of Illinois at Chicago, 1996.

HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HONMA, E.T.; TEIXEIRA R.M. **Competências Empreendedoras: estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba**. Curitiba, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2007. <http://www.faccrei.edu.br/gc/anexos/diartigos25.pdf>. Acesso em: 31.03.2011.

INOVATES <http://www.univates.br/inovates/incubacao/o-que-e>. Acesso em: 15.07.2013

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.

JOHNSON, D. What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organizations. **Industrial and Commercial Training**. v.33, n. 4/5, p.135-140,

2001. KUENZER, A. **Pedagogia da Fábrica**. São Paulo: Cortez. 1985.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. Ed.rev. ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEGGE, K. **Human resource management: rhetoric and realities**. London, Macmillan, 1995.
- MAIOR, R.C.S. **As pessoas e suas competências no desenvolvimento das Organizações**. Disponível em <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1FA690CF8AC0CE3A83256F8D004F4B65/\\$File/NT0003054E.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1FA690CF8AC0CE3A83256F8D004F4B65/$File/NT0003054E.pdf) > Acesso em 17.12.2014.
- MAN, T.W.Y.; LAU T., SNAPE E. Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness. **Ed. Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v.21, n. 3, p. 257-377, 2005.
- 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. Disponível em: <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0218495800000139?journalCode=jec>. Acesso em: 10.04.2013
- 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. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902600000586>. Acesso em 10.04.2013
- McCLELLAND, D. C. **A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- McCLELLAND, D. C. **Testing for Competence rather than Intelligence**. American Psychologist, 1998.
- MCTI - <http://www.mcti.gov.br/index.php/content/view/338352.html>. Acesso em: 15.07.2013

MELLO, S.C.B. et al. Competências empreendedoras do dirigente de empresa de base tecnológica: um caso empresarial de sucesso. **Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.3, 2007. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/131>. Acesso em 15.04.2013.

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.

MINARELLI, J.A. **Networking**. São Paulo: Gente, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MITCHELMORE S.; ROWLEY J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviors & Research**. England. v.16, n. 2, p. 92-111, 2011.

MOORE, A.; THEUNISSEN, A. F. Cualificación contra competencia: ¿debate semántico, evolución de conceptos o baza política? **Revista Europa de Formación Profesional**, v.4, n.6, 1994. Disponível em: <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/230>. Acesso em 15.04.2013

NATASA, R. ZEKIC, Z. e KUTNJAK G. LEARNING ENVIRONMENT – FRAMEWORK FOR SUCCESSFUL CORPORATE ENTREPRENEURSHIP. **An Enterprise Odyssey.Proceedings of International Conference**: 1346-1356, 10, 17, 21. Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business. (May 26 to May 29, 2010).

NDABENI, L.L. The contribution of business incubators and technology stations to small enterprise development in South Africa. **Development Southern Africa**, v. 25, n.3, p. 259- 268, 2008

PIHIE, Z. A. L. Entrepreneurship as a career choice: An analysis of entrepreneurial self-efficacy and intention of university students. **European Journal of Social Sciences**. v.9, n.2, p.338-349, 2009.

PINCHOT, G. **Intra-empreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAUPP F.M.; BEUREN I.M. C. Compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à ANPROTEC. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 2, p. 38-58, 2007.

RAUPP F.M. e BEUREN I.M. C. PROGRAMAS OFERECIDOS PELAS INCUBADORAS BRASILEIRAS ÀS EMPRESAS. **RAI – revista de administração e inovação** – v.6, n.1, p.83-107. 2009.

REIS, T.B.; PALMA, M.A.M. CRESPO, A.C. Avaliação de Desempenho de Empresas Incubadas com Base no Modelo Cerne: O caso de uma Incubadora do Norte Fluminense. **XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2012.

Disponível em: http://www.abepro.org.br/sessao_tematica.asp?Cod_sessao=285. Acesso em 17.12.2014

RWIGEMA, H.; VENTER, R. **Advanced Entrepreneurship**. Cape Town: Oxford University Press. 2004

SAETRE S., WIGGINS J.; ATKINSON O.T.; ATKINSON B.K.E. University Spin-Offs as Technology Transfer a Comparative Study among Norway, the United States, and Sweden. **Project Muse, today's research**. Tomorrow's inspiration. v. 7, n.2 2009. Disponível em: http://muse.jhu.edu/journals/comparative_technology_transfer_and_society/v007/7.2.saetre.html. Acesso em 17.12.2014

SANTOS, J. B. **Uma Proposta de Conceituação e Representação do Desempenho Empresarial**. Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2008.

SCARAMUZZI, E. **Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives**. WP. The World Bank, Washington DC, May 2002. Disponível em www.worldbank.org. Acesso em 10.2.2013.

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

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Mortalidade das Empresas**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx#bottom>. Acesso em: 25.04. 2011

SELA, J.P. **Comunicação Pessoal**. São Paulo, 2014

STEWART, W.; et al. Entrepreneurial dispositions and goal orientations: a comparative exploration of United States and Russian entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 1, p.27-46, 2003.

VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A.O. **Organizações em aprendizagem**. Coleção Debates em Administração. Thomson Learning: São Paulo, 2007.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? **RAE-eletrônica**, v.4, n.1, art. 10, jan/jul. 2005.

VEIGA, A. B. **Competência emocional**: um estudo com professores. Coimbra: Quarteto, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.